

UNIVERSIDAD EVANGÉLICA DE EL SALVADOR

ESCUELA DE POSGRADOS

MAESTRÍA EN COMERCIO INTERNACIONAL



INFORME DE INNOVACIÓN COMO TRABAJO DE GRADUACIÓN

**DIVERSIFICACIÓN DE PRODUCTO: BARRA DE CHOCOLATE  
ARTESANAL VEGANA PARA INCURSIONAR EN EL MERCADO  
INTERNACIONAL, PARA LA EMPRESA TETONALLI.**

INFORME DE INNOVACIÓN COMO TRABAJO DE GRADUACIÓN PARA SER  
PRESENTADO A LA COMISIÓN EVALUADORA PARA SU REVISIÓN Y  
APROBACIÓN.

PRESENTADO POR:

DEISY JOSSELINE LOVOS DE ESCOBAR

SAN SALVADOR, 24 DE MAYO DE 2024.

## ÍNDICE

|                                                                           |    |
|---------------------------------------------------------------------------|----|
| INTRODUCCIÓN .....                                                        | 1  |
| CAPÍTULO I .....                                                          | 3  |
| 1. NECESIDAD DE INNOVACIÓN .....                                          | 3  |
| 1.1. ESTADO ANTERIOR DEL BIEN .....                                       | 3  |
| 1.2. JUSTIFICACIÓN DE LA NECESIDAD DE CAMBIO .....                        | 5  |
| 1.3. FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA.....                                          | 12 |
| 1.3.1. Globalización y comercio internacional. ....                       | 12 |
| 1.3.2. El transporte y logística en mercados internacionales.....         | 14 |
| 1.3.3. Acuerdos comerciales y comercio exterior .....                     | 16 |
| 1.3.4. Migración y efectos en las políticas de Estados Unidos. ....       | 19 |
| 1.3.5. Estrategia de internacionalización .....                           | 20 |
| 1.3.6. Internacionalización, oportunidad de desarrollo e innovación. .... | 21 |
| 1.3.7. La exportación .....                                               | 21 |
| 1.3.8. Enfoques conceptuales de la estrategia .....                       | 22 |
| 1.3.9. El proceso de crecimiento empresarial.....                         | 23 |
| 1.3.10. El proceso de innovación en la actividad empresarial .....        | 26 |
| 1.3.11. Producción artesanal.....                                         | 31 |
| 1.3.12. Calidad e inocuidad alimentaria.....                              | 32 |
| 1.3.13. Nutrición y alimentación vegetariana .....                        | 33 |
| 1.3.14. El cacao y su relevancia histórica en El Salvador .....           | 34 |
| 1.3.15. La Cadena de Valor del cacao en El Salvador. ....                 | 36 |
| 1.3.16. Historia del Chocolate .....                                      | 38 |
| 1.3.17. Diferentes tipos de chocolate. ....                               | 40 |
| 1.3.18. Pautas para la degustación del chocolate. ....                    | 41 |
| CAPÍTULO II .....                                                         | 42 |
| 2. IMPLEMENTACIÓN DE LA INNOVACIÓN .....                                  | 42 |
| 2.1. OBJETIVOS .....                                                      | 42 |
| 2.1.1. Objetivos generales:.....                                          | 42 |
| 2.1.2. Objetivos específicos:.....                                        | 42 |
| 2.2. DISEÑO DE LA INNOVACIÓN.....                                         | 42 |
| 2.2.1. Innovación incremental.....                                        | 42 |

|                    |                                                                   |    |
|--------------------|-------------------------------------------------------------------|----|
| 2.2.2              | La propuesta de valor .....                                       | 43 |
| 2.2.3              | Segmentación de mercado.....                                      | 46 |
| 2.2.4              | Descripción del producto .....                                    | 47 |
| 2.2.4.1            | Ficha técnica del producto.....                                   | 48 |
| 2.2.4.2            | Formulación del producto .....                                    | 48 |
| 2.2.4.3            | Matriz de características y atributos .....                       | 49 |
| 2.2.4.4            | Packaging.....                                                    | 49 |
| 2.2.5              | Descripción del proceso productivo.....                           | 51 |
| 2.2.5.1            | Diagrama de proceso. ....                                         | 51 |
| 2.2.5.2            | Descripción del proceso de producción.....                        | 52 |
| 2.2.5.3            | Área de producción .....                                          | 53 |
| 2.2.6              | Condiciones técnicas para la innovación.....                      | 53 |
| 2.2.7              | Condiciones comerciales en el mercado exterior .....              | 57 |
| 2.2.8              | Aspectos logísticos para la implementación de la innovación ..... | 64 |
| 2.3                | METODOLOGÍA Y ESTRATEGIAS .....                                   | 71 |
| 2.4                | ORGANIZACIÓN PARA LA EJECUCIÓN .....                              | 72 |
| 2.5                | MONITOREO Y EVALUACIÓN.....                                       | 74 |
| 2.6                | RECURSOS Y PRESUPUESTO.....                                       | 74 |
| CAPÍTULO III ..... |                                                                   | 75 |
| 3.                 | RESULTADOS ESPERADOS .....                                        | 75 |
| 3.1.               | Resultados de corto, mediano y largo plazo.....                   | 75 |
| 3.2.               | Resultados de la innovación.....                                  | 75 |
| 3.2.1.             | Cambios en necesidades y problemas abordados.....                 | 75 |
| 3.2.2.             | Cambios observados en el producto .....                           | 81 |
| 3.2.3.             | Percepciones y evaluaciones de usuarios y beneficiarios.....      | 82 |
| CAPÍTULO IV.....   |                                                                   | 83 |
| 4.                 | CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....                               | 83 |
| 4.1.               | Conclusiones .....                                                | 83 |
| 4.2.               | Recomendaciones.....                                              | 84 |
| 4.3.               | Socialización de resultados .....                                 | 85 |
| 5.                 | FUENTES DE INFORMACIÓN .....                                      | 86 |
| 6.                 | ANEXOS.....                                                       | 89 |

## ÍNDICE DE TABLAS

- Tabla 1. Matriz de priorización de problemas identificados en la empresa
- Tabla 2. Matriz de potencialidades y limitantes
- Tabla 3. Capacidad productiva de la empresa
- Tabla 4. Acuerdos Comerciales de Centroamérica, Panamá y República Dominicana
- Tabla 5. Exportaciones de cacao de El Salvador
- Tabla 6. Historia del Chocolate
- Tabla 7. Tipos de chocolate
- Tabla 8. Pautas para degustación de chocolate
- Tabla 9. Formulación de la barra de chocolate
- Tabla 10. Matriz de características y atributos del producto
- Tabla 11. Tabla de materias primas para elaborar barras de chocolate en El Salvador
- Tabla 12. Elaboración propia con información de producción de la empresa Tetonalli
- Tabla 13. Producción estimada anual del producto innovador
- Tabla 14. Producción estimada del producto innovador por día y por semana
- Tabla 15. Costos de producción de la innovación
- Tabla 16. Requerimientos de equipo y maquinaria para la producción
- Tabla 17. Matriz de selección de países de destino
- Tabla 18. Trámites para iniciar proceso de Exportación
- Tabla 19. Documentos para la exportación
- Tabla 20. Descripción de INCOTERMS EXW, FOB, CIF
- Tabla 21. Pasos para envíos por transporte aéreo
- Tabla 22. Exportación de alimentos hacia Estados Unidos
- Tabla 23. Etiquetado de los alimentos procesados
- Tabla 24. Comité de innovación en la empresa
- Tabla 25. Cronograma de actividades del Comité de Innovación
- Tabla 26. Matriz de riesgo
- Tabla 27. Descriptor de nuevos puestos de trabajo



## **INTRODUCCIÓN**

En un mercado que presenta cambios constantemente, hay una gran cantidad de pequeñas empresas que han identificado la necesidad de realizar esfuerzos hacia la innovación para mantenerse vigentes, en ese contexto se identifica a la empresa Chocolate Tetonalli como modelo para implementar un proyecto de innovación como parte del proceso de formación académica de la Maestría de Comercio Internacional; considerando que las tendencias en el consumo de chocolates premium continúan creciendo con grandes oportunidades de incursión en los mercados internacionales. En el presente informe, se describe la propuesta para un producto innovador de chocolate que responda a las exigencias del mercado y contribuya a la consolidación de la empresa como una marca reconocida en nuevos mercados y de esta forma responder a una de las necesidades identificadas en la empresa para mejorar el aprovechamiento de la capacidad instalada, utilizando una estrategia de diversificación de productos que se validará y se detallará en este informe del proyecto de innovación que inició en el primer semestre del año dos mil veintitrés. La empresa en mención es una empresa familiar salvadoreña orientada hacia el rescate de la cultura del cacao, que ha desarrollado una variedad de productos alimenticios de chocolate utilizando como materia prima cacao salvadoreño, consolidándose en el sector chocolatero como una marca destacada en la transformación del grano en para convertirlo finalmente en productos alimenticios que cuentan con gran aceptación en el mercado local.

El presente informe de innovación se realiza en el periodo comprendido de marzo a mayo de dos mil veinticuatro con el desglose de cada uno de los capítulos que exponen el desarrollo del proyecto en el cual se consideraron los elementos de análisis para el desarrollo de la innovación propuesta en la empresa. Iniciando el Capítulo I con una descripción de la necesidad de innovación detectada en cuanto a la elaboración de productos de chocolate que actualmente se producen en El Salvador y la situación actual de la empresa; se describe el estado anterior del bien, la justificación y necesidad del cambio, y se presenta la fundamentación teórica de los conceptos relacionados a la puesta en marcha de la innovación.

En el Capítulo II, se explica paso a paso las diferentes acciones que se realizaron para la implementación de la innovación validando de esta manera el cumplimiento de los objetivos alcanzados que se plantearon en el proyecto inicial, a través de una metodología específica y estrategias que permitieron obtener los resultados esperados que se evaluaron a través del monitoreo realizado para la ejecución de la propuesta. El Capítulo III recoge información concerniente a los resultados de la innovación implementada mostrando un antes y después del producto, junto al análisis de las percepciones y evaluaciones realizadas por usuarios y por especialistas en el ámbito de la innovación y la agroindustria.

Finalmente, se refiere en el Capítulo IV las conclusiones obtenidas en la consecución de los logros obtenidos y valores agregados que surgieron del proceso; las recomendaciones están sustentadas con los aprendizajes derivados de las diferentes etapas de implementación de la innovación como sugerencias para la toma de decisiones que la empresa pueda definir en consecuencia a su visión de internacionalización en nuevos mercados. De esta manera se presenta para el cierre del informe un plan de socialización de los resultados para exponer las mejoras y propuestas de seguimiento a la innovación de acuerdo a la experiencia adquirida en el proceso de implementación, compartiendo información de reseña sobre las fuentes bibliográficas consultadas e información complementaria para la realización del proyecto de innovación.

Como anexos al informe de innovación se incluye información relacionada a las exportaciones de diferentes instituciones de promoción de las exportaciones y formatos vigentes recopilados a través de los sitios disponibles en versión electrónica.

## **CAPÍTULO I**

### **1. NECESIDAD DE INNOVACIÓN**

#### **1.1. ESTADO ANTERIOR DEL BIEN**

La marca Chocolate Tetonalli, pertenece a la microempresa salvadoreña con el mismo nombre que inició en este rubro con la elaboración de chocolate artesanal de tablilla, actualmente desarrolla tres líneas de producción principales que están contempladas de la siguiente manera:

a. Producción de bombonería a base de cacao salvadoreño, b. Producción de alimentos derivados del cacao para taza, c. Tercerización del procesamiento de derivados de cacao (maquila). Esta tercera línea se incluye como una fuente de ingresos adicional para el aprovechamiento de la capacidad instalada de la planta de producción, procesando fórmulas creadas para otras marcas locales que están ingresando a competir en el mercado nacional con productos de bombonería.

Tetonalli significa en Nahuatl “un nuevo comienzo” y simboliza la razón de ser de la empresa ante la búsqueda de oportunidades, se definió en esa lengua para representar las raíces salvadoreñas y por la firme decisión de la empresa de realizar el sueño americano en El Salvador, después que sus ingresos dependieran económicamente de las remesas de uno de sus fundadores.

El chocolate artesanal es elaborado en la planta de producción ubicada en San Salvador, aprovechando al máximo sus propiedades naturales, conservando los más altos niveles de cacao para brindarle el mejor aroma, la textura más agradable y estimando siempre, que sea rico al paladar.

Los chocolates "Tetonalli", “son considerados un producto saludable y de calidad, son elaborados con productos bajos en azúcar y con aceites naturales, y hoy en día se producen alrededor de 25 barras diferentes”. (LPG, 2022)

Según las proyecciones de la empresa Chocolate Tetonalli, ya que los consumidores han incrementado su interés en una oferta de productos con mayor aporte nutricional, han considerado en su plan de negocios para los próximos tres años, aprovechar el apoyo institucional para identificar un nicho de mercado que pueda ser atendido en el ámbito internacional donde los

consumidores tengan mayor apreciación y reconocimiento de las características del cacao salvadoreño que inciden en la calidad del producto final, en este caso las barras de chocolate artesanal con diferentes porcentajes de cacao, 50%, 75%, con cacao cultivado en El Salvador.

La complejidad de los cambios experimentados a partir de la pandemia COVID19 sumerge a los profesionales y las empresas a desafiar la creatividad para generar nuevas ideas a la velocidad que lo demanda el mercado global.

La innovación y desarrollo de productos es esencial para el crecimiento de las empresas, dicha innovación no implica tener que desarrollar totalmente un nuevo producto, si no que se puede realizar innovaciones sobre productos ya existentes con alguna novedad que atienda una necesidad insatisfecha.

El objetivo general del proyecto de innovación consiste en diseñar una propuesta que resolverá problemas puntuales identificados por la empresa. A través del acercamiento a la empresa para recopilar sus ideas sobre dificultades que enfrentan actualmente, se priorizan las posibles áreas de mejora a través de una matriz para determinar cuál es el de mayor prioridad de acuerdo a la puntuación obtenida en los criterios establecidos, en la cual las valoraciones serán de 1 al 5, siendo 1 un problema de poca dificultad y 5 mucha dificultad.

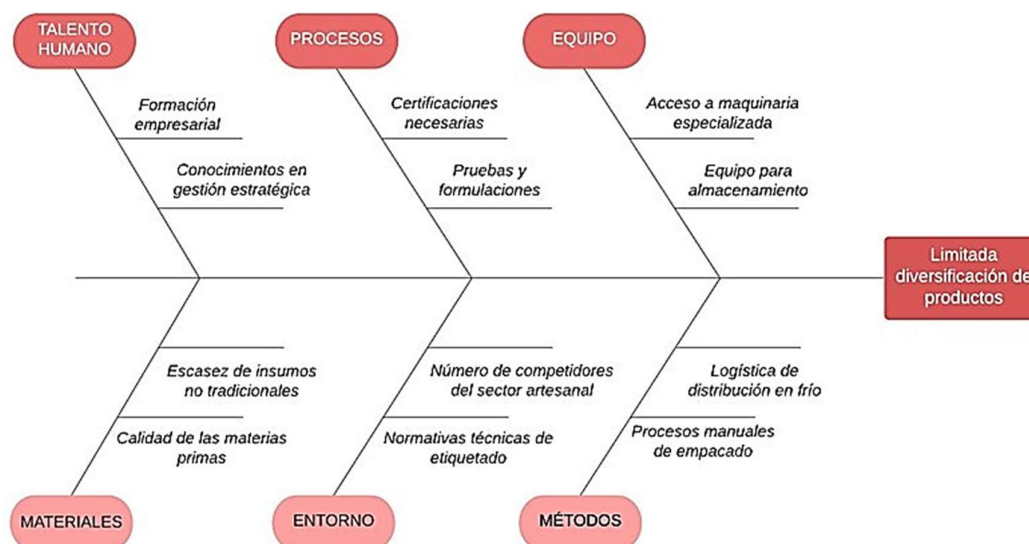
**Tabla 1. Matriz de priorización de problemas identificados en la empresa**

| <i>Problemas identificados/Criterios</i> | <i>Grado de control sobre el problema</i> | <i>Dificultad de la solución</i> | <i>Necesidad de solución</i> | <i>Total</i>     |
|------------------------------------------|-------------------------------------------|----------------------------------|------------------------------|------------------|
| <i>Capital para inversión</i>            | 2                                         | 3                                | 3                            | <b>8</b>         |
| <i>Diversificación de productos</i>      | 5                                         | 4                                | 4                            | <b><u>13</u></b> |
| <i>Sabores novedosos</i>                 | 5                                         | 3                                | 4                            | <b>12</b>        |
| <i>Inocuidad del producto</i>            | 3                                         | 3                                | 5                            | <b>11</b>        |

**Fuente 1. Elaboración propia, tomado de bitácoras de identificación del problema con la empresa Chocolate Tetonalli, marzo 2023.**

Por medio de la matriz de priorización de problemas que la empresa identifica y que desea resolver, se esquematiza por medio de un diagrama de causas y efecto los posibles elementos que contribuyen al problema de la siguiente manera:

**Ilustración 1. Diagrama de Ishikawa**



**Fuente 2. Elaboración propia, tomado de bitácora de identificación de problemas de la empresa Chocolate Tetonalli, marzo 2023.**

## **1.2. JUSTIFICACIÓN DE LA NECESIDAD DE CAMBIO**

### **a. Justificación de la innovación para la empresa**

La empresa Chocolate Tetonalli a partir de su incorporación al mercado formal en el año 2015, manifiesta su interés en expandir sus productos, ya que actualmente su oferta se ha introducido al mercado local a través de tiendas de conveniencia y almacenes. Sin embargo, a partir de su involucramiento con diferentes instituciones y socializar su propuesta de valor sobre la cultura de rescate cacao se ha beneficiado a través de diferentes instituciones de apoyo de Desarrollo Económico Local, y recientemente se ha invertido en equipo para incrementar la producción y la diversificación de nuevos productos.

Tomando como base la información y expectativas de la empresa para introducir nuevos productos en el mercado internacional, con un aprovechamiento óptimo de su capacidad de producción y otras ventajas, se elabora una matriz de potencialidades y limitantes, para esbozar la necesidad de la microempresa de internacionalizar su marca a través de la exportación, y poder hacer un planteamiento del problema sujeto de este proyecto de innovación.

**Ilustración 2. Diagrama de Venn resultados de lluvia de ideas**



**Fuente 3. Elaboración propia, tomado de bitácoras de brainstorming con la empresa Chocolate Tetonalli, marzo 2023.**

**Tabla 2. Matriz de potencialidades y limitantes**

| Área de desarrollo | Potencialidades                                                                                                                                                                                     | Limitantes                                                                                                                          |
|--------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Capital humano     | Conocimiento adquirido y experiencia para el procesamiento del cacao para elaborar chocolates.                                                                                                      | Desconocimiento de los requisitos y trámites para el proceso de exportación directa.                                                |
| Área productiva    | Planta de producción propia con capacidad instalada para producción de hasta 2,000 barras de chocolate diarias, de las cuales se producen actualmente 800, dejando una capacidad productiva ociosa. | Acceso a materia prima de alta calidad en producción local.<br>Se requiere equipo especializado para mantenimiento de equipo nuevo. |
| Área comercial     | Comercialización de productos de chocolate en 20 puntos de venta en el mercado nacional.                                                                                                            | Acceder a nuevos puntos de distribución con registro sanitario.                                                                     |
| Área financiera    | Abastecimiento de materias primas por economía de escala y buen récord crediticio para acceder a capital de inversión.                                                                              | Liquidez se ve afectada por ventas al crédito otorgadas a distribuidores.                                                           |
| Área tecnológica   | Equipamiento moderno para facilitar procesos de transformación del cacao.                                                                                                                           | Escaso aprovechamiento del comercio electrónico para acceder a nuevos mercados.                                                     |

**Fuente 4. Elaboración propia, tomado de documento plan de negocios elaborado para la empresa Chocolate Tetonalli, agosto 2022.**

## **b. Justificación de la innovación para el sector chocolatero**

Según el “Estudio Análisis de la Cadena de Valor del Cacao en El Salvador”, realizado por la ONG belga VECO Mesoamérica (VECO-MA), El Salvador ocupa el segundo lugar en Centroamérica como exportador de productos terminados a base de cacao (chocolate, cocoa en polvo endulzada y cobertura de chocolate), teniendo como principales compradores a Guatemala, Honduras, Nicaragua y Estados Unidos. (VECO-MA, 2016)

En ese contexto, la política para el desarrollo de la cadena de Cacao en El Salvador, presentada por el Ministerio de Agricultura y Ganadería (MAG), en uno de sus apartados del “Eje 4- Comercialización del cacao y sus derivados”, se establece el énfasis en el desarrollo de productos derivados del cacao de la siguiente manera:

Posicionar el cacao fino de aroma y productos de valor agregado de El Salvador en mercados especializados a nivel nacional e internacional, con la finalidad de acceder y mejorar oportunidades económicas y la calidad de vida de los actores involucrados. (MAG, 2018)

Acciones 3.1 Promover estrategias de mercadeo con énfasis en cacao finos de aroma y sus productos derivados, que impulse su historia y arraigo cultural para su posicionamiento en los mercados nacional e internacional. 3.2 Promover la investigación y los diferentes instrumentos de acceso a mercados y sistemas de comercialización a nivel nacional e internacional. (MAG, 2018)

El Salvador es un país con un sector de transformación secundaria del cacao, muy dinámico y tiene una buena economía de exportaciones. Centroamérica es el principal destino de sus productos procesados de cacao los que, durante el período 2011-2015, han tenido un crecimiento promedio del 1 %.

El desarrollo del sector primario de cacao en El Salvador ha entrado en una alta dinámica a partir de unos pocos años atrás. Su producción histórica ha estado asociada a pequeñas unidades productivas

familiares y a la cultura de la población por el cacao como parte de su dieta alimenticia. Un elemento clave para el fortalecimiento de la cadena de valor de cacao en El Salvador es fortalecer a las empresas transformadoras, con los eslabones primarios de la cadena, con la finalidad de armonizar la demanda en volúmenes, calidades y sabores deseados, en relación con las exigencias del mercado final de consumidores que se está atendiendo. (Tapia, 2015)

### **c. Justificación de la innovación para el país**

El procesamiento del cacao en El Salvador es un reto, ya que comúnmente se vende únicamente la semilla del cacao a nivel nacional, pero deben implementarse nuevas herramientas y técnicas que permita formar una cadena de valor, es decir, obtener valor agregado a la hora de transformar esta semilla y obtener más utilidades y conocimientos respecto al cultivo, su proceso y su comercialización. Es por ello, la importancia de pasar de un cultivo tradicional a una agroindustrialización, ya que aparte de generar valor agregado al producto final, es uno de los impulsores más importantes del desarrollo local, pues genera nuevas fuentes de empleo e ingresos, que ayudan a toda una comunidad para salir adelante, aunque sea con fuentes de trabajo familiar, que es en primera instancia quienes se ven beneficiados y quienes están inmediatos a absorber los trabajos que este proceso implica; y El Salvador tiene esa oportunidad, pues cada día se suman productores a reconvertir sus cultivos para apostar al que podría ser el nuevo grano de oro para El Salvador, el oro negro, el cacao. (HERNÁNDEZ MÉNDEZ, 2019)

### **d. Justificación de la innovación en el mercado de chocolates**

Según informes recientes de Mordor Intelligence: Mercado de chocolate: Crecimiento, tendencias y pronósticos (2023-2028); “se proyecta que el mercado mundial de chocolate sea testigo de una CAGR (Tasa de Crecimiento Anual Compuesta, por sus siglas en inglés) del 4,5 % durante el período de pronóstico (2021 - 2027)”. Dicho informe, muestra que el mercado del chocolate se vio



afectado por los bajos volúmenes de ventas debido a la pandemia de COVID-19, incluidos los problemas del lado de la oferta relacionados con la calidad y la certificación. En términos de exportaciones, una encuesta sobre el impacto de la pandemia de COVID-19 realizada por el Instituto del Cacao y Chocolate Fino (FCCI) reveló algunos hallazgos preocupantes: “En República Dominicana se informó que el drástico confinamiento impidió que los productores y trabajadores agrícolas acudieran a las plantaciones durante varias semanas hasta que las autoridades concedieran excepciones”. (Intelligence, 2023)

La investigación de Mordor Intelligence (agencia de investigación de mercado en la India), explica que entre las tendencias clave que afectan al mercado incluyen el aumento en la demanda de chocolates orgánicos, veganos, sin azúcar y sin gluten.

“Con la creciente conciencia sobre los efectos negativos de los productos sintéticos en la salud y el medio ambiente, la mayoría de los consumidores informados y conscientes de la salud han comenzado a usar productos orgánicos. Además, la demanda estacional juega un papel importante en las ventas de chocolates Premium”. (Intelligence, 2023)

Por otra parte, el informe de Mordor Intelligence 2023 señala que los consumidores europeos ponen mayor énfasis en la calidad de los chocolates, debido a los crecientes problemas de salud relacionados con chocolates más baratos en la región y al aumento de la popularidad del cacao fino. Por lo tanto, los consumidores europeos están dispuestos a pagar más por productos de chocolate que satisfagan su demanda. “El cambio de paradigma del consumidor europeo hacia productos de chocolate de alta calidad (como chocolates de origen único, chocolates orgánicos, chocolates hechos a mano, chocolates artesanales, etc.) es un factor importante que impulsa el mercado del chocolate”. (Intelligence, 2023)

Es así, como se justifica la necesidad de identificar el potencial de mercado para la comercialización de un producto innovador de chocolate que pueda permitir incursionar en nuevos mercados internacionales, enfocándose principalmente en la exportación hacia Estados Unidos. Considerando que, capacidad ociosa es

aquella capacidad instalada de producción de una empresa que no se utiliza o que se subutiliza, se puede visualizar la forma en que se está utilizando la capacidad instalada en la siguiente tabla.

**Tabla 3. Capacidad productiva de la empresa**

| <b>CAPACIDAD PRODUCTIVA ACTUAL</b>                         |                                   |
|------------------------------------------------------------|-----------------------------------|
| <b>CAPACIDAD DE PRODUCCIÓN AL 100%</b>                     | 2,000 barras de chocolate diarias |
| <b>CAPACIDAD REAL AL 90% DE OPERACIÓN DE CONCHADORAS</b>   | 1,800 barras de chocolate diarias |
| <b>PRODUCCIÓN ACTUAL PARA DEMANDA PROPIA NACIONAL</b>      | 800 barras de chocolate diarias   |
| <b>CAPACIDAD OCIOSA</b>                                    | 1,000 barras de chocolate diarias |
| <b>CAPACIDAD OCIOSA UTILIZADA PARA MAQUILAR A TERCEROS</b> | 300 barras de chocolate diarias   |
| <b>CAPACIDAD OCIOSA DISPONIBLE PARA EXPORTACIÓN</b>        | 700 barras de chocolate diarias   |

**Fuente 5. Elaboración propia, con información proporcionada por la empresa Chocolate Tetonalli, agosto 2022.**

### **Tendencias de consumo de barras de chocolate.**

A raíz de la pandemia, la comida reconfortante se ha vuelto más importante para los consumidores. Los dulces pueden apoyar el bienestar emocional ahora y en la 'próxima normalidad'. Ya sea que los consumidores busquen comodidad, momentos para celebrar o formas de escapar de lo ordinario, el chocolate tiene un papel que desempeñar en esas ocasiones. En este sentido, el 55% de los consumidores globales está de acuerdo en que los chocolates con múltiples sabores y texturas son más premium. (Callebaut, 2022)

Todavía se espera que los alimentos dulces sean delicias, pero los consumidores cada vez buscan más las opciones saludables. Un número cada vez mayor de consumidores está siguiendo estilos de vida alimenticios que tienen necesidades especializadas o buscan la bondad adicional infundida en su chocolate. Según el informe de Callebaut 2022, se espera que esta necesidad de alternativas 'mejores para mí' se acelere, ya que la salud y el bienestar se han convertido en una prioridad absoluta. Un 83% de los consumidores

globales está de acuerdo en que el chocolate debe ser sabroso y bueno para ellos. (Callebaut, 2022)

El cacao es el centro de atención en todo el mundo desde una perspectiva de sostenibilidad. Más amantes del chocolate quieren asegurarse de poder disfrutar de su delicia favorita sin dañar el planeta y su gente. También valoran la procedencia y la artesanía del chocolate, porque comunica una calidad en la que pueden confiar. El 67% de los consumidores globales quiere saber más sobre de dónde viene su chocolate y qué contiene. (Callebaut, 2022)

La industria del chocolate es una categoría en constante crecimiento e innovación. Un mercado cada vez más competitivo donde los consumidores buscan la máxima calidad, incrementando la demanda por productos: **Premium** (calidad de los ingredientes, así como chocolates negros con alto porcentaje de cacao). Más saludables, elaborados con ingredientes naturales y “sin azúcares añadidos”. **Orgánicos y sostenibles** (certificados que acrediten el origen sostenible del cacao), apostando así por el consumo de chocolate responsable. **Veganos** (opciones 100% vegetales sin renunciar al sabor). (Callebaut, 2022)

Con todo lo anterior, se plantea la siguiente interrogante que se responde durante la implementación de la innovación:

---

¿De qué manera la innovación de un producto alimenticio de chocolate con características veganas permitirá a la empresa incursionar en un nicho de mercado internacional?

---

Es de esta manera que se inicia la etapa de implementación para la innovación de un producto de chocolate elaborado por la empresa Chocolate Tetonalli en El Salvador, con ingredientes de origen vegetal para que cumpla con las características de un producto vegano, para validar esta propuesta se presenta

en el contenido de este informe un análisis de la factibilidad técnica y validación de percepciones en el mercado que permitirá obtener información clave para el proponer estrategias de marketing para la introducción de los productos diversificados en el mercado de destino.

### **1.3.FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA**

#### **1.3.1. Globalización y comercio internacional.**

A partir de la Revolución Industrial se desarrolló el comercio internacional; La industria y el comercio se transformaron con el avance en las técnicas de producción, de comercialización, el desarrollo de los medios de transporte, el crecimiento de la demanda de productos y una generación de inventores que buscaban soluciones prácticas a todas las necesidades de los consumidores.

Antes de la Segunda Guerra Mundial, la primera manifestación de internacionalización se presentó concretamente con los flujos comerciales, es decir, con las exportaciones e importaciones de bienes y servicios. Después de la Segunda Guerra Mundial los flujos comerciales crecieron debido a los acuerdos de GATT (acrónimo de Acuerdo General sobre Aranceles Aduaneros y Comercio) y se da la segunda manifestación de la internacionalización de la empresa con los flujos de inversión directa de un país a otro. (Canals, 1994).

Con estas expresiones el comercio internacional se formalizó y a través de mecanismos de control se consiguió delimitar la actividad comercial, se fijaron las reglas de juego y se establecieron restricciones proteccionistas con la intervención de los Gobiernos y los bloques económicos. El término globalización se refiere al cambio hacia una economía mundial con mayor grado de integración e interdependencia, cuyos componentes principales son la globalización de mercados y la globalización de la producción (Hill, 2001). Para Bradley (2006) la globalización es el crecimiento exponencial del comercio internacional, por un lado, y las grandes preocupaciones a causa de las consecuencias sociales que trae, por otro. Pese a que los efectos sociales no manifiestan total equidad entre los países que participan, este fenómeno se impuso y la

dinámica del comercio mundial no presenta signos de marcha atrás; el desarrollo de esta nueva forma de operar los mercados mundiales parece extenderse sin límites, y tan profundo ha sido el cambio que si los países intentan cerrar sus fronteras, corren el riesgo de quedar aislados afrontando las consecuencias sociales y económicas que esta negativa implica. Así mismo, las empresas que no aspiren a posicionar sus productos o marcas en el extranjero limitarán su crecimiento y quedarán expuestas en el mediano plazo a la inestabilidad económica de los mercados locales, inclusive al declive de sus operaciones. La opción de participar en la lógica comercial que ofrece la actual economía está abierta a todas las empresas; la condición para hacerlo se fundamenta básicamente en el desarrollo de las capacidades estratégicas y el avance hacia una visión global que facilite la adaptación y permita identificar fuentes de ventaja competitiva en el exterior.

Con la apertura de las fronteras surgieron las oportunidades que todos esperaban para seguir creciendo: “las grandes corporaciones occidentales, que veían saturados sus mercados locales, tuvieron la oportunidad de seguir creciendo a través del desarrollo de mercados; las economías emergentes lograron protagonismo a nivel mundial y un pasaje para salir del subdesarrollo, y las empresas de los países subdesarrollados han visto buenas perspectivas de crecimiento exportando productos tradicionales que no implican altos niveles de tecnología”. (Becerra, 2010)

La globalización de la economía conduce a aumentar la presencia de empresas en los mercados internacionales, con lo cual surge así otro escenario para el crecimiento. Las tendencias globales indican el establecimiento de un nuevo orden para las empresas. En este nuevo contexto surgen condiciones particulares que requieren ser manejadas a través de diversos tipos de estrategias. Las estrategias de internacionalización llegan a ser un medio de crecimiento que interpreta esas condiciones facilitando la entrada a los mercados

extranjeros y garantizan el desarrollo de la actividad empresarial sin mayores contratiempos. Además, propenden por conservar la presencia de la empresa en el país anfitrión y mantener la competitividad que le permita seguir creciendo. Los objetivos que persigue una empresa a través de una estrategia internacional pueden ser variados: desde ampliar la demanda potencial; diversificar el riesgo comercial con apoyo de clientes que operan en entornos económicos diferentes y que conocen coyunturas más favorables; asimismo alargar el ciclo de vida del producto mediante su implante en mercados que no están en el mismo nivel de desarrollo y en los que la demanda global está en expansión mientras que el mercado doméstico de la empresa exportadora ya está en fase de madurez; también busca protegerse de la competencia, por una parte, diversificando sus posiciones y, por otra, vigilando las actividades de los competidores en los otros mercados, hasta, incluso, reducir sus costes de aprovisionamiento y de producción en tanto aproveche las ventajas comparativas de los distintos países (Lambin, 1995, p. 355). (Becerra, 2010)

### **1.3.2. El transporte y logística en mercados internacionales**

Casi todos los envíos internacionales necesitan emplear más de un tipo de transporte desde su punto de origen hasta su destino final. Cada uno de los tipos mundiales de transporte de carga y pasajeros ha desempeñado un papel esencial en la facilitación de la diversificación geográfica del comercio.

La integración de la economía mundial se debe, en gran medida, a la apertura económica, que trae consigo el crecimiento de exportaciones e importaciones. Asistimos a un proceso de revolución comercial en el que los países más competitivos serán los que dirijan las riendas del comercio internacional en el mundo. La apertura de mercados conlleva un gran número de competidores que buscan acaparar la atención del consumidor, lo que provoca que las empresas se vean forzadas a ser cada vez más competitivas. Sin embargo, ofrecer el mejor producto no es sinónimo de competitividad internacional.

Durante la comercialización atravesará por diversos procesos que podrán convertirse en posibles obstáculos o bien en factores de competitividad, que van desde el paso por aduanas, procesos de carga y descarga, servicios de transporte y otros servicios logísticos. Una red de infraestructura de transporte bien desarrollada es un prerrequisito para el acceso a las actividades económicas y servicios a nivel mundial. Modos efectivos de transporte, incluyendo calidad de los caminos, vías férreas, puertos y transporte aéreo permiten a los emprendedores hacer llegar sus bienes y servicios a los mercados en forma segura y a tiempo facilitando el movimiento de los trabajadores hacia mejores empleos (Foro Económico Mundial, 2011).

Numerosos investigadores han estudiado los problemas logísticos del comercio exterior desde diferentes aspectos. Yu (2011), buscando capturar los problemas que enfrentan las firmas japonesas en sus operaciones en China, identifica tres elementos que influyen en la competitividad logística, siendo estos la calidad en los procesos, el costo y los tiempos de entrega. Carter, Pearson y Peng (1997) realizaron un estudio para identificar barreras logísticas entre Estados Unidos y China, donde descubrieron diferentes problemas que afectan la competitividad del comercio exterior entre esos dos países; problemas que incluyen aspectos tales como transporte, almacén en aduanas, servicios de importación y exportación y costos.

Easton (2003) indica en un estudio comparado de varios países “que la cadena de suministro internacional es altamente ineficiente y poco confiable; adicionalmente, comenta que una mala infraestructura logística y operacional limita el desarrollo económico y el desempeño de empresas locales y foráneas”.

El Banco Mundial, en su reporte: «Connecting to Compete 2012 Trade Logistic in the Global Economy», “utiliza las variables: tiempo de importación y exportación, (como agencias de importación y exportación, documentos de importación y exportación) y retrasos, confiabilidad y servicios de entrega”. Por su parte, la Cámara de Florida, en su estudio de logística, “considera como factores fundamentales para la competitividad en este sector los sistemas de

transporte internacional, flujos comerciales, penetración de mercados foráneos, capacidad del sistema de transporte y fondos invertidos por el sector gobierno”.

“Sin duda, el transporte internacional es un elemento clave en la logística del comercio exterior, puesto que es el que garantiza el desplazamiento físico del producto desde el lugar de generación del valor, hasta el mercado donde los consumidores lo adquirirán. Por lo que el estudio de las variables que determinan el papel del transporte internacional como factor de competitividad en el Comercio Exterior resulta trascendental si se busca una eficiente participación de los países y empresas en los mercados internacionales”. (Torres & Pedraza Rendón, 2013)

### 1.3.3. Acuerdos comerciales y comercio exterior

**Tabla 4. Acuerdos Comerciales de Centroamérica, Panamá y República Dominicana**

| Costa Rica    | El Salvador   | Guatemala     | Honduras      | Nicaragua     | Panamá         | Rep. Dominicana |
|---------------|---------------|---------------|---------------|---------------|----------------|-----------------|
| MCCA          | MCCA          | MCCA          | MCCA          | MCCA          | MCCA           | América Central |
| Canadá        | Chile         | Chile         | Chile         | Chile         | Canadá         | CAFTA-DR        |
| China         | Colombia      | Colombia      | Colombia      | CAFTA-DR      | Chile          | UE-CARIFORUM    |
| Chile         | CAFTA-DR      | CAFTA-DR      | Canadá        | Taiwán        | EFTA           |                 |
| Colombia      | Cuba          | Taiwán        | CAFTA-DR      |               | Taiwán         | Panamá          |
| EFTA          | Ecuador       | Unión Europea | Taiwán        | Unión Europea | Unión Europea  |                 |
| CAFTA-DR      | Taiwán        | México        | Unión Europea | México        | México         |                 |
| Cuba          | Unión Europea | Panamá        | México        | Panamá        | Perú           |                 |
| Ecuador       | México        |               | Panamá        |               | Singapur       |                 |
| Taiwán        | Panamá        |               |               |               | Estados Unidos |                 |
| Unión Europea |               |               |               |               |                |                 |
| México        |               |               |               |               |                |                 |
| Panamá        |               |               |               |               |                |                 |
| Perú          |               |               |               |               |                |                 |
| Singapur      |               |               |               |               |                |                 |

**Fuente 6. BID/INCAE, 2019. El Futuro de Centroamérica: Retos para un desarrollo sostenible.**

En este apartado se citará varios extractos del libro “El Futuro de Centroamérica: Retos para un desarrollo sostenible” en el que se identifica para efectos de referencia a la región de Centroamérica, Panamá y República Dominicana como CAPRD. (Manzano, y otros, 2019) Pág. 9.

“En los últimos 5 años ha tenido un desempeño superior al del resto de América Latina y el Caribe debido a un entorno internacional mayormente favorable. Su crecimiento promedio fue del 4,4% entre 2014 y 2018, una expansión considerablemente superior a la del resto



de América Latina y el Caribe (0,7%) y del mundo (3,6%). Este crecimiento estuvo asociado, principalmente, con el dinamismo de la economía de Estados Unidos, el principal socio comercial, inversionista y fuente de remesas de la región”. (Manzano, y otros, 2019) Pág. 18.

Además, como importadora neta de bienes, CAPRD también se benefició de una caída en los precios de los hidrocarburos que le permitió estabilizar la inflación y su déficit de cuenta corriente. En esta coyuntura, además, los países CAPRD han venido implementando desde hace más de diez años una estrategia de apertura comercial, que les ha permitido aumentar sus exportaciones y posicionarse en los mercados internacionales de productos locales como el café, el banano, el azúcar y los textiles. Asimismo, se ha promovido la integración financiera, con lo que bancos tanto de dentro como de fuera de la región han aumentado su presencia, además de recibir mayores flujos de inversión externos: entre 2014 y 2018, la inversión extranjera directa (IED) representó el 4,6% del PIB, mayormente debido a reinversión de utilidades y nuevas inversiones. (Manzano, y otros, 2019) Pág. 18.

La combinación de estos factores ha permitido que CAPRD crezca de manera dinámica en los últimos años. Sin embargo, todavía queda mucho por hacer y el entorno internacional presenta importantes retos para la región, entre otros:

1. El escalamiento de políticas comerciales proteccionistas que podría tener importantes implicaciones en el crecimiento de Estados Unidos y del mundo y, por ende, de CAPRD.
2. La caída en los precios internacionales de importantes productos de exportación para la región, como el azúcar y el café.
3. La moderación en los flujos globales de inversión, resultado de una mayor discriminación de los inversionistas con base en fundamentos económicos y mayores tasas de interés en los países desarrollados.

4. Una serie de barreras a la migración, lo que reduciría el flujo de remesas a la región en el mediano plazo. (Manzano, y otros, 2019) Pág. 19.

En cuanto al impacto de un nuevo contexto internacional se menciona que: “Ante las crecientes medidas proteccionistas adoptadas por los socios claves de la región, es necesario examinar las implicaciones que tendría CAPRD de los posibles cambios en los acuerdos comerciales con Estados Unidos”. (Manzano, y otros, 2019) Pág. 19

Dentro del mismo documento se realiza un análisis sobre los retos para la inversión doméstica y extranjera donde se describe que: “CAPRD es una región con bajos niveles de inversión pública y privada. Al interior de esta última, la Inversión Extranjera Directa (IED) ha tenido un peso relevante”. (Manzano, y otros, 2019) Pág. 20

En este contexto, los autores analizan que, en relación con los flujos globales de IED, actualmente existen una serie de factores económicos internacionales que podrían generar su reducción en los siguientes años. Uno de estos es la reforma del impuesto corporativo de Estados Unidos, que redujo la tasa del impuesto sobre la renta que pagan las empresas en este país de 35% a 21% a partir de enero de 2018 y que podría estar asociado con una repatriación de la Inversión Extranjera Directa (IED) en la región de vuelta hacia los Estados Unidos o con una moderación en las entradas de IED de este país. De hecho, en las proyecciones más recientes de IED del Fondo Monetario Internacional, se espera un menor crecimiento en los flujos de IED hacia CAPRD en los próximos cuatro años en comparación con los promedios históricos. Una posible moderación de IED en CAPRD, aunada a los ya bajos niveles de inversión local, podría afectar el crecimiento económico, el empleo y la capacidad de financiamiento de la cuenta corriente de varios de los países de esta región. (Manzano, y otros, 2019) Pág. 21

#### **1.3.4. Migración y efectos en las políticas de Estados Unidos.**

“Más de tres millones de migrantes provenientes del Triángulo Norte viven en Estados Unidos, y el 60% no ha regularizado su situación migratoria. Estos migrantes representan, por países, el 23% de todos los nacidos en El Salvador, el 8% de aquellos nacidos en Honduras y el 6% en Guatemala”. (Manzano, y otros, 2019) Pág. 21

El Gobierno de Estados Unidos ha venido anunciando e implementando medidas migratorias y de control laboral que tienen un impacto potencial sobre los países del Triángulo Norte, entre ellas la posible no renovación del Temporary Protected Status (TPS) más allá de 2020, la eliminación del Deferred Action for Childhood Arrival (DACA), el incremento del control migratorio en el interior del país, el endurecimiento de las políticas de control laboral o el fortalecimiento del control en fronteras, se puede transmitir a CAPRD por al menos tres canales: (Manzano, y otros, 2019) Pág.22

**Remesas:** aquellos que ya viven en Estados Unidos podrían tener mayor dificultad para conseguir empleo, ver disminuido su salario, moverse a sectores informales o abandonar el mercado laboral, lo que significaría una disminución de ingresos y, se podría esperar, de remesas. Por otro lado, los migrantes con autorización para residir en el país podrían aumentar el envío de remesas para compensar esa disminución y como efecto del incremento de sus salarios. (Manzano, y otros, 2019) Pág. 22

**Retorno:** los migrantes en Estados Unidos podrían decidir retornar a sus países de origen, lo que acabaría con su envío de remesas, aunque podría preverse que retornasen con sus ahorros. (Manzano, y otros, 2019) Pág. 22

**Disuasión:** dado el endurecimiento de la política migratoria, menos ciudadanos de los países del Triángulo Norte estarían dispuestos a viajar a Estados Unidos sin regularizar su situación migratoria. Se estima que las remesas de los migrantes irregulares disminuirían un

7,6% anual debido a una terminación de los programas TPS y DACA. Esto se debe a los cambios estimados en variables relevantes tales como empleo, salario, participación laboral, presencia física en Estados Unidos y la propensión a enviar remesas. (Manzano, y otros, 2019) Pág. 22

“Centroamérica es una región abierta al comercio y con una importante exportación e importación de materias primas, cuyos precios internacionales tienen una gran influencia en su economía. En concreto, los productos primarios tienen un importante peso en términos de la exportación, mientras que los productos energéticos desempeñan una función esencial en términos de la importación”. (Manzano, y otros, 2019) Pág. 24

### **1.3.5. Estrategia de internacionalización**

El proceso de globalización de los mercados implica que lo que ocurre en un país afecta a empresas de los demás países, incluso a las que se pueden definir como locales. Ello está provocando que las empresas deban cambiar o modificar su estrategia, su forma de competir.

La estrategia de internacionalización no está exenta de riesgos, debido a que supone una salida al exterior entrando en un entorno nuevo con gran incertidumbre. Cabe entonces preguntarse por las razones que incitan a una empresa a decidirse por esta estrategia de crecimiento. Desde un punto de vista general los principales estímulos para internacionalizarse son: Explotar oportunidades comerciales en otros países, así como los recursos y capacidades propios en los diferentes países. Aprovechar ventajas de localización para las actividades productivas y en términos de búsqueda de recursos. Reducir costes incluidos los de transacción.

Encontrar un tamaño mínimo eficiente para competir en un mundo globalizado Seguir al cliente, actuando como proveedores a nivel internacional. Poder continuar compitiendo en una industria que se haya globalizado.

La forma elegida por la empresa para efectuar su salida a los mercados exteriores es un tema muy relevante en la internacionalización de la empresa. (Darder, 2004)

#### **1.3.6. Internacionalización, oportunidad de desarrollo e innovación.**

La globalización es la tendencia de los mercados y las empresas a expandirse hasta alcanzar una dimensión mundial que sobrepasa ampliamente las fronteras nacionales. Se trata de un proceso político, económico, social y ecológico que está teniendo lugar actualmente, por el cual cada vez existe una mayor interrelación económica entre unos lugares y otros, por alejados que estén, bajo el control de las grandes empresas. Las empresas necesitan ganar dimensión para atender estos nuevos mercados cada vez más amplios y una de las vías para conseguirlo es mediante la internacionalización.

La internacionalización es la apertura a los mercados internacionales, es decir, las operaciones que efectúa una empresa para vincularse con estos mercados internacionales. Por tanto, cada vez hay más empresas que entre sus estrategias de crecimiento incluyen la de instalarse en países distintos a los de origen para poder ofrecer sus productos e ideas a nuevos mercados, esto es lo que conocemos como deslocalización. (Ortiz, Rueda Armengot, & Benito Osorio, sf)

Para efectos del presente proyecto de innovación abordaremos la definición de exportación y sus diferentes formas de acuerdo al artículo “Métodos de entrada en mercados exteriores” (Ortiz, Rueda Armengot, & Benito Osorio, sf)

#### **1.3.7. La exportación**

La exportación es el método más sencillo y tradicional de empezar la internacionalización de una empresa. La producción se mantiene en el lugar de origen desde donde se abastecen los mercados y el producto puede sufrir alguna modificación si alguno de los mercados lo requiere. Cuando una empresa no tiene medios para fabricar en el exterior (empresa pequeña), cuando el mercado extranjero es muy atractivo o existe una alta incertidumbre, por ejemplo, un alto riesgo político en un país, la opción menos arriesgada es la exportación. Así,

la exportación implica la venta de un producto en un territorio distinto al nacional, con la complicación inherente del traspaso de fronteras, trámites de aduanas, y la diferencia de monedas, idiomas, legislación y entorno económico y comercial. Pueden diferenciarse dos tipos de estrategia de exportación: (Ortiz, Rueda Armengot, & Benito Osorio, sf)

**a) Exportación indirecta o pasiva:** la empresa exporta por medio de intermediarios independientes (país de origen de la empresa exportadora), quienes se hacen cargo del manejo logístico de las mercancías desde la fábrica hasta el cliente, el papeleo de comercio exterior, los trámites de aduanas, la apertura de la carta de crédito u otro medio de pago, etc., mientras la empresa se limita a producir y vender como lo hace con sus clientes locales. El intermediario está localizado en el país de la empresa exportadora (país de origen). La empresa intermediaria aporta experiencia sobre distribución, marketing, negociaciones, etc. así como habilidades administrativas para gestionar acuerdos de exportación y financiación. (Ortiz, Rueda Armengot, & Benito Osorio, sf)

**b) Exportación directa o activa:** La empresa entra en contacto con intermediarios o compradores finales en el extranjero y se hace cargo de todos los aspectos burocráticos, logísticos, y financieros que conlleva una exportación. Para poner en marcha esta estrategia, el departamento comercial de la empresa contrata personal experto en comercio exterior y con experiencia en contactos internacionales, y cuando las actividades de exportación adquieren un cierto volumen, se suelen crear departamentos de exportación. (Ortiz, Rueda Armengot, & Benito Osorio, sf)

### **1.3.8. Enfoques conceptuales de la estrategia**

Considerando que las empresas se incluyen ahora en este nuevo entorno global, es importante que puedan direccionar la consecución de sus proyectos con un pensamiento estratégico, para ello se refiere algunas ideas citadas en la Guía de

"En un mundo discontinuo, la innovación estratégica es la clave de la creación de riqueza" Hamel (1998). Esta innovación hay que entenderla como la capacidad de *reconcebir* y reestructurar los procesos actuales de negocio, con el fin de crear un nuevo valor para los clientes, dejar fuera de juego (del reto) a los competidores y generar nueva riqueza para todos los participantes en la empresa. En suma, este autor redefine la medida del éxito empresarial como "la participación en la nueva creación de riqueza". Medida que se basa en la "comparación de la cuota actual de la empresa en la capitalización total de mercado del conjunto de las empresas de un determinado ámbito competitivo con su cuota de hace diez años".

A modo de síntesis, indicar que la estrategia ha evolucionado entre sus relaciones con la "estructura", con la complejidad del diseño organizativo, así como, con la generación de ventajas competitivas, explicada internamente por la teoría de los recursos y capacidades y externamente por la dinámica competitiva del enfoque de Porter (Bueno, 1996) y sus relaciones externas con el crecimiento del mercado (problemas estratégicos clásicos) y con la diversificación empresarial, enfoque explicativo de la búsqueda permanente de sinergia, acción justificadora de la esencia conceptual de la estrategia como respuesta eficiente al reto estratégico planteado. (Campos, sf)

### **1.3.9. El proceso de crecimiento empresarial**

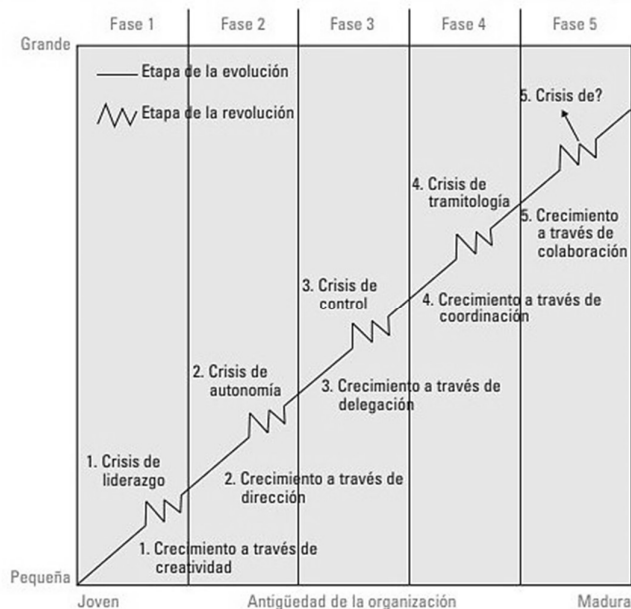
Son muchos los modelos y las teorías que se han desarrollado a escala mundial para explicar los porqués del crecimiento de las empresas.

Penrose 2017, desarrolla un modelo de crecimiento de las empresas de acuerdo con la eficiencia gerencial. Argumenta que el aprovechamiento de las "oportunidades productivas" permite el crecimiento de las organizaciones. Y se refiere ampliamente a cómo la eficacia del talento gerencial se convierte en el límite del crecimiento

empresarial. Este modelo, basado en la economía organizacional y en la estrategia gerencial, plantea que las firmas son más que unidades administrativas: son colecciones de recursos productivos cuya disposición y uso dependen de la capacidad gerencial. La teoría de Penrose va más allá de los enfoques económicos y provee una conexión natural entre la administración, los estudios organizacionales y las estrategias gerenciales.

El siguiente gráfico presenta las ideas básicas del modelo de Greiner, en el cual se identifican cinco grandes crisis al interior de las empresas y cinco estrategias de crecimiento.

**Ilustración 3. Modelo de crecimiento de Greiner**



**Fuente 7. Larry E. Greiner. "Evolution and Revolution as Organizations Grow", Harvard Business Review.**

Estos objetivos de crecimiento encuentran barreras como las siguientes: competencia con empresas muy bien posicionadas, falta de estrategias; falta de capacidad interna bien sea técnica, administrativa, financiera o humana; falta de liquidez; falta de tecnología; clima económico inadecuado; tasas de interés altas y dificultades de acceso al crédito; falta de capital fresco, bien sea de los socios originales o de nuevos socios; reglamentaciones estatales;



falta de sistemas de información y de decisión; falta de diversificación del portafolio de productos; falta de dinámica del mercado local; falta de mano de obra calificada; falta de materias primas; falta de liderazgo empresarial. El papel del grupo empresarial es lograr identificar las barreras que afectan la empresa en particular y encontrar formas de vencerlas. La Universidad de Stirling, plantea las siguientes estrategias genéricas para el crecimiento:

**a) Desarrollar mercados y productos.**

Si se trabaja en el mercado actual, con los productos actuales, se tiene un crecimiento lento, pero de bajo riesgo y el potencial es muy limitado. Si se trabaja en un nuevo mercado con los productos actuales, se puede lograr una mayor velocidad de crecimiento, manteniendo el nivel de riesgo, pero el potencial dependerá de la aceptación del producto y del tamaño del nuevo mercado. Si se trata de introducir nuevos productos en el mercado actual, el crecimiento puede ser rápido, pero el riesgo es más alto y, por lo general, se requieren inversiones significativas. El potencial es limitado y depende de la aceptación del nuevo producto. Si se trata de trabajar nuevos productos en nuevos mercados, el riesgo es muy alto y el potencial de crecimiento también lo es; todo ello acompañado de una inversión alta. Esta estrategia de diversificación permite distribuir el riesgo, ampliar mercados, utilizar capacidad o recursos disponibles, crear sinergias ante los productos, balancear fenómenos estacionales, contrarrestar obsolescencia, etcétera. (Varela, 2008)

En este mismo planteamiento también se encuentran otras estrategias como:

**b)** Adquirir licencias para elaborar productos y/o hacer alianzas con otros distribuidores, franquicias, alianzas estratégicas y joint ventures.

**c)** Adquisiciones y fusiones, las cuales no se abordarán en este apartado ya que se tiene definida cuál es la estrategia que desea impulsar la empresa.

### **1.3.10. El proceso de innovación en la actividad empresarial**

En un mundo tan competitivo e internacionalizado como en el que vivimos, las empresas que prosperan son aquellas que están más dispuestas a innovar, es decir, aquellas que están atentas a los cambios del entorno y responden a ellos con mejoras en sus modelos de producción, de organización, en su forma de distribuir o de presentar su producto.

Las empresas no se pueden quedar siempre con la misma capacidad productiva y elaborando los mismos productos con las mismas características. El mercado les exige que se pongan al día y que de alguna manera rediseñen su negocio, cosa que les hará crecer en todos los sentidos. Una de las formas de conseguir ese objetivo es la innovación.

“La innovación consiste en el conjunto de actividades dirigidas a identificar, desarrollar y explotar nuevos productos y líneas de negocio, así como nuevos enfoques que mejoren los negocios ya existentes, aportando valor tanto al usuario como al resto de stakeholders de la compañía”. (Phimister & Torruella, 2021)

Innovar también puede conllevar algunos riesgos para la empresa. Estos riesgos se pueden clasificar en tres tipos, teniendo en cuenta el tipo de innovación de que se trate: comercial, tecnológico o estratégico.

**a) Riesgo comercial.** Es el riesgo que asume la empresa al no saber el grado de aceptación que el cambio tendrá en los consumidores. Estos tendrán que aceptar y adaptarse al nuevo producto, y el cambio les puede generar costes. (Phimister & Torruella, 2021)

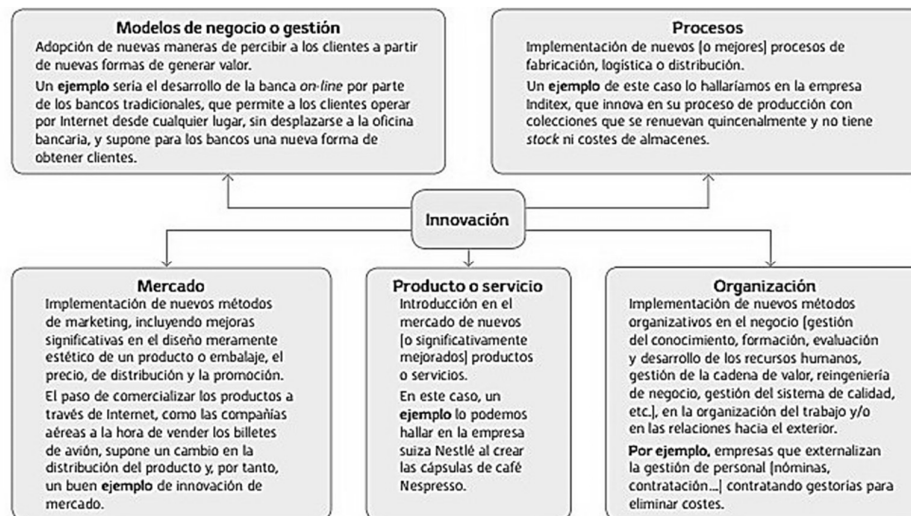
**b) Riesgo tecnológico.** Es el riesgo que asume la empresa al potenciar que sus trabajadores se reciclen y adquieran los conocimientos necesarios para poder adaptarse a los cambios en los procesos de producción. Es fundamental la capacidad de adaptación ante un cambio tecnológico, ya que las personas y la cultura de empresa son los impulsores más importantes de la innovación. (Phimister & Torruella, 2021)

**c) Riesgo estratégico.** Es el riesgo que se genera en la empresa al gestionar todos los cambios, ya sean comerciales o tecnológicos.  
(Phimister & Torruella, 2021)

Las empresas saben que si innovan pueden alcanzar una ventaja competitiva, es decir, generar un hecho diferencial ante sus competidoras, cosa que les hará ganar clientes y cuota de mercado, ya que la cuantía de las ventas es uno de los indicadores básicos de que el producto, la estrategia, la organización, etc., están al día.

“Cuando se hace referencia a la innovación no estamos focalizando los cambios solo a nivel tecnológico, sino que se puede innovar en muchos aspectos y áreas de la empresa. Una innovación empresarial es una mejora en la actividad empresarial mediante cambios de modelos de negocio, de procesos, de organización, de productos o de comercialización para hacer el negocio más eficiente y conseguir una mejor posición en el mercado” (Varela, 2008)

**Ilustración 4. Tipos de innovación**



**Fuente 8. Varela 2008, Innovación empresarial Capítulo VI**

La innovación está condicionada por diversos aspectos, como la globalización de los mercados, los cambios constantes de la demanda (es decir, los gustos y preferencias de los consumidores), el uso de las nuevas tecnologías (TIC). (Hill, 2021)

“Cada vez se hace más notable, a escala mundial, la relación directa entre la dinámica económica y el nivel de innovación de las empresas, las regiones y los países. La realidad es que la competitividad y el desarrollo están basados en las innovaciones tecnológicas, sean ellas en tecnologías blandas o en tecnologías duras, con tecnologías de punta o con tecnologías tradicionales. La innovación establece las ventajas competitivas y, por ello, es el alma de todo el proceso empresarial”. (Varela, 2008)

Existen diferencias importantes entre creatividad, invención e innovación, y es conveniente dilucidarlas antes de continuar con el desarrollo de estos conceptos en el ambiente de trabajo (el proceso de creación de empresas). La creatividad es la capacidad de lograr generar una idea útil y original. Es el momento fulgurante en el cual, a través del proceso creativo, el ser humano encuentra una nueva línea de acción que puede ser una novedad, en ámbitos universales o locales. La invención se relaciona con el desarrollo y con la materialización de una idea creativa, universalmente nueva en un prototipo, en un modelo, en un concepto, en una idea. Es volver realidad el acto creativo; es materializarlo. La innovación, que opera sobre actos creativos en general –inventos o no–, es el proceso mediante el cual esos prototipos o modelos –o conceptos o ideas– se integran al mercado y se ofrecen como bienes para ser adquiridos por los clientes. Es convertir una idea en una empresa; claro está, siguiendo los pasos, de idea a idea empresarial, a oportunidad empresarial, a plan de empresa y a empresa en desarrollo y crecimiento. (Varela, 2008)

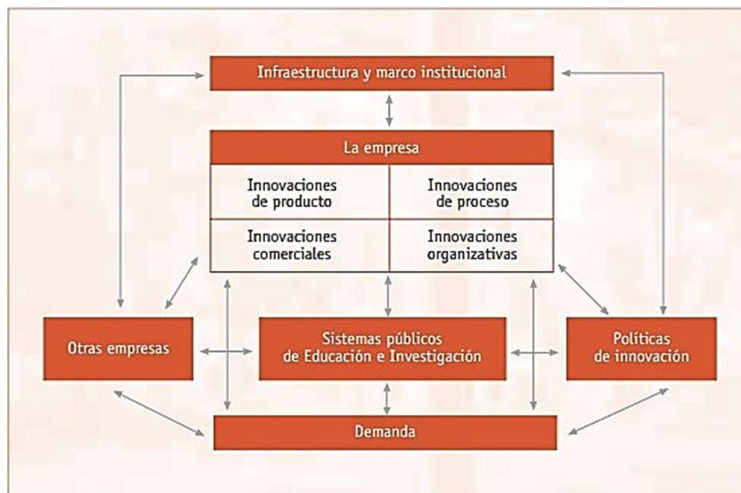
La innovación que, según la teoría de Schumpeter, es la energía empresarial, se caracteriza por altos niveles de creatividad y de practicabilidad. La invención es altamente creativa pero poco aplicable. La gerencia es, sobre todo, aplicabilidad, pero también baja creatividad. La burocracia está en el nivel más pobre de ambas. La creatividad tiene, en su base, el pensamiento divergente. Parte de la búsqueda de múltiples formas de dar solución a un problema, de

atender una necesidad o de desarrollar un concepto. Por definición, debe ser fluida, abundante, múltiple, variada, original y flexible. La invención, aunque parte igual que la creatividad de un pensamiento divergente, empieza luego a requerir la aplicación de un pensamiento convergente, para poder con métodos analíticos de evaluación escoger la opción que, a juicio del inventor, es la mejor solución para el problema, la necesidad o el concepto. La innovación, además de los pensamientos divergentes y convergentes ya planteados, exige un conocimiento del mercado, una mentalidad práctica y una orientación empresarial que permita llevar a cabo, en la realidad, la empresa diseñada. (Varela, 2008)

Las teorías de innovación constituyen la base de un importante número de temas relacionados con la política y la medición de la innovación, tales como por qué innovan las empresas, qué fuerzas fomentan la innovación y qué factores la dificultan. También están relacionadas con el funcionamiento interno de las empresas y con qué tipo de prácticas de negocio se siguen para promover la innovación. (Varela, 2008)

El trabajo de Joseph Schumpeter ha influido sobremanera en las teorías de la innovación. Schumpeter defendió que la innovación fomenta el desarrollo económico a través de un proceso dinámico, definido como “destrucción creadora”, en el cual las nuevas tecnologías reemplazan a las antiguas. Según Schumpeter, las innovaciones “radicales” dan lugar a cambios bruscos e importantes, mientras que las innovaciones “incrementales” alimentan continuamente el proceso de cambio. Schumpeter (1934) propuso una lista de cinco tipos de innovaciones: Introducción de nuevos productos, Introducción de nuevos métodos de producción, Apertura de nuevos mercados, Desarrollo de nuevas fuentes de abastecimiento de materias primas y recursos, Creación de nuevas estructuras de mercado en un sector. (Varela, 2008)

**Ilustración 5. Marco de medición de la innovación**



**Fuente 9. Manual de Oslo 3ª edición, Capítulo II: Teoría de la innovación y necesidades de medición**

De acuerdo a la publicación del Manual de Oslo 2005, “Directrices para la recogida e interpretación de información relativa a innovación”, se definen los cuatro tipos de innovación de la siguiente forma:

**Innovación de producto:** Una innovación de producto es la introducción de un bien o servicio nuevo o significativamente mejorado en sus características o en sus usos posibles. Este tipo de innovación incluye mejoras significativas en las especificaciones técnicas, los componentes o materiales, el software incorporado, la ergonomía u otras características funcionales. (Sánchez, 2005)

Las innovaciones de producto pueden utilizar nuevo conocimiento o nueva tecnología, o pueden estar basadas en nuevos usos o combinaciones de conocimiento y tecnologías existentes. El término “producto” engloba bienes y servicios. Por tanto, las innovaciones de producto incluyen tanto la introducción de nuevos bienes y servicios como las mejoras significativas en las características funcionales o de uso de bienes y servicios ya existentes. (Sánchez, 2005)

El desarrollo de un nuevo uso para un producto con sólo cambios menores en sus especificaciones técnicas es una innovación de producto. El diseño es una parte esencial de las innovaciones de

producto. Sin embargo, los cambios en el diseño que no supongan un cambio significativo en las características funcionales del producto o en sus usos potenciales no son innovaciones de producto. (Sánchez, 2005)

En un sentido amplio, la innovación también contribuye a estimular el rendimiento de una empresa potenciando sus habilidades para innovar. Igualmente, la puesta en marcha de nuevas prácticas organizativas puede acrecentar la habilidad de la empresa para adquirir o generar nuevo conocimiento que sea posible utilizar en el desarrollo de otras innovaciones. Las empresas también pueden aumentar la demanda a través de políticas de diferenciación de productos, entrando en nuevos mercados e intentando que se modifique la demanda de productos existentes. (Sánchez, 2005)

#### **1.3.11. Producción artesanal**

Un sistema de producción es un método, un procedimiento que desarrolla una organización para transformar recursos en bienes y servicios. Existen en la realidad diferentes sistemas productivos y pueden clasificarse según varios criterios, por ejemplo, según el grado de intervención del ser humano pueden ser manuales (Tawfik y Chauvel, 1992), cuando las operaciones o actividades son realizadas íntegramente por personas; semiautomáticas, personas y máquinas se distribuyen las operaciones; automáticas, el ser humano se limita a la supervisión de las operaciones ejecutadas por las máquinas.

La producción artesanal elabora objetos mediante la transformación de materias primas naturales básicas, a través de procesos de producción no industrial que involucran máquinas y herramientas simples con predominio del trabajo físico y mental. Un producto artesanal utiliza materias primas pertenecientes a la misma explotación, con un alto componente manual, donde se da mayor importancia a la individualidad del producto frente a la producción en serie, y no se utilizan aditivos, conservantes o colorantes porque no

se busca la masificación, es decir, no se busca la cantidad (capital, personal, estructura), sino la calidad: procesos manuales, producto individualizado, circuitos cortos de comercialización (Román, 2003).

La producción artesanal utiliza herramientas manuales y trabajadores muy cualificados, quienes deben realizar todas las tareas necesarias para la transformación de las materias primas en productos. Cada una de estas tareas o funciones, generalmente, se corresponde con un determinado oficio. Normalmente, la producción artesanal se adapta a las exigencias de los clientes porque posee una gran flexibilidad para llevar a cabo las operaciones necesarias para la conformación del producto final. (Bustos Flores, Carlos, 2009)

#### **1.3.12. Calidad e inocuidad alimentaria**

La inocuidad es la característica intrínseca de un alimento de no causar daño al ser ingerido como está indicado. (no necesariamente implica que sea saludable). Anteriormente se hablaba de la higiene de los alimentos. El concepto no pierde su vigencia, pues siempre se requiere de la aplicación de medidas higiénicas para obtener y mantener alimentos inocuos. El consumidor asume la inocuidad de su alimento. Cualquier cosa que al comerla cause daño no puede considerarse un alimento. Más allá de esto, están las características deseables que definen la calidad, o sea las especificaciones del producto alimenticio. Cuando se habla de inocuidad está implícita la idea de hacer prevalecer el aspecto preventivo de las medidas a tomar, de manera que la inocuidad de los alimentos debe verse como parte esencial de los cuidados preventivos de la salud pública.

Debido a la importancia para la salud humana, se requiere tomar en cuenta una serie de elementos básicos para regular las condiciones de inocuidad: Legislación y reglamentos alimentarios, Gestión del control de los alimentos, Servicios de inspección, Servicios de laboratorio, Información, educación, comunicación y capacitación.



La legislación y reglamentos alimentarios: Se compone de leyes y reglamentos sobre la alimentación que sean pertinentes y aplicables. Se trata de definiciones jurídicas de los alimentos insalubres, y del establecimiento de instrumentos de cumplimiento para retirar del comercio esos alimentos y castigar a las partes responsables, una vez transcurridos los hechos.

Los peligros biológicos se refieren a los microorganismos patógenos que son ingeridos junto al alimento. Entre ellos se mencionan principalmente a las bacterias, virus, priones, algunos protozoos y huevecillos de helmintos. Las bacterias son el único peligro con capacidad de reproducirse dentro de los alimentos. Es importante mencionar que de cada diez eventos que sufren los consumidores, nueve se deben a peligros biológicos y que de éstos la mayoría son causados por bacterias. Así se explica la importancia que tiene de la microbiología para la inocuidad de los alimentos. (Manual de Introducción a la Inocuidad de los Alimentos, 2018)

#### **1.3.13. Nutrición y alimentación vegetariana**

La alimentación vegetariana cuenta con el respaldo de numerosas sociedades científicas, como la ADA (American Dietetic Association), que en 2009 publicó un documento de posición en el que establece que “las dietas vegetarianas adecuadamente planificadas, incluidas las dietas totalmente vegetarianas o veganas, son nutricionalmente adecuadas y pueden proporcionar beneficio para la salud en la prevención y el tratamiento de ciertas enfermedades.

Las dietas vegetarianas bien planificadas son apropiadas para todas las etapas del ciclo vital, incluido el embarazo, la lactancia, la infancia, la niñez y la adolescencia, así como también para los atletas”.

**Vegano:** estilo y filosofía de vida. Se busca excluir en medida de lo posible y practicable toda forma de explotación, sufrimiento y maltrato animal, asociado a alimentos, vestimenta u otros propósitos.

**Plant-based:** reducción o eliminación de los productos de origen animal. Basadas en el consumo de frutas, verduras, granos enteros y legumbres, además de frutos secos y semillas en menor cantidad.

Los patrones alimentarios vegetarianos necesitan ser adecuadamente definidos y se necesitan más estudios de intervención antes de poder recomendarlos a toda la población general como un modo de conseguir un estado de salud óptimo. Otros patrones alimentarios que incluyen pequeñas cantidades de pescados o carne roja magra parecen ofrecer también una protección significativa contra las enfermedades cardiovasculares, el cáncer y la mortalidad general. La Sociedad Argentina de Nutrición considera que, si un individuo es vegetariano o decide adoptar este tipo de alimentación, debe ser provisto de educación y orientación por un profesional de la nutrición para convertirse en un vegetariano saludable. Debe tenerse en cuenta que muchas personas que se dicen vegetarianas o adoptan esta alimentación presentan en realidad trastornos preexistentes de la conducta alimentaria, por lo cual los profesionales de la salud deben estar atentos ante esta posibilidad. También es importante considerar que las dietas vegetarianas restrictivas, monótonas y mal planificadas son insuficientes en términos de provisión de nutrientes e incluso pueden ser perjudiciales para la salud a largo plazo. (Nutrición, 2014)

#### **1.3.14. El cacao y su relevancia histórica en El Salvador**

El cultivo del cacao en El Salvador no es nada nuevo. Antes y durante la conquista española, el país fue uno de los centros de mayor producción y venta de cacao, siendo la región de Izalco la mayor productora de cacao en América. “Actualmente el Salvador ocupa el segundo lugar en Centroamérica como exportador de productos terminados a base de cacao. Su industria está orientada a la producción de bienes terminados como: chocolate, cocoa en polvo endulzada y cobertura de chocolate, teniendo como principales compradores a Guatemala, Honduras, Nicaragua y Estados Unidos”. (VECO Mesoamérica, 2016)

El CENTA ha realizado grandes esfuerzos para recuperar el germoplasma autóctono de la región de los Izalcos, el que se ha ido perdiendo con el paso del tiempo y que es reconocido por su alta calidad genética. Según el Ministerio de Agricultura y Ganadería MAG, tomando en consideración las condiciones de clima y suelos que demanda el cultivo de cacao, en El Salvador se dispone de 86,901.5 hectáreas de tierras aptas para la cacaocultura. Estas áreas cuentan con ventajas agroecológicas naturales en términos de clima y humedad, permitiendo el establecimiento de cacao en sistemas agroforestales, que contribuirían a la conservación del medio ambiente. (VECO-MA, 2016) Pág. 9

**Ilustración 6. Mapa potencial para la producción de cacao de El Salvador**



**Fuente 10. MAG 2013, (Ministerio de Agricultura y Ganadería)**

De acuerdo al mapa de uso potencial de suelo para el cultivo del cacao en El Salvador, las áreas se concentran principalmente en la franja central del país, en los departamentos de Ahuachapán, Sonsonate, La Libertad, Santa Ana, Cuscatlán, San Vicente y Usulután. Actualmente la producción de cacao se concentra en la zona de los Izalcos en el departamento de Sonsonate y en el departamento de Usulután. El total de la producción de cacao de El Salvador, en el año 2015, fue de 361.91 Tm según registros del MAG (Anuario de Estadísticas Agropecuarias 2014-2015). El 8 % del grano de cacao tiene como destino el mercado de exportación, por consiguiente, el 92 % se beneficia y transforma a nivel nacional.

Sin embargo, la demanda nacional del grano de cacao para ser procesado en El Salvador, tanto en las grandes industrias como en las artesanales locales, ha ido en aumento y la producción nacional no es suficiente para abastecer la demanda nacional, incrementándose las importaciones anuales de cacao en grano para satisfacer esta demanda. (VECO-MA, 2016) Pág 15.

**Tabla 5. Exportaciones de cacao de El Salvador**

| Año             | 2011       | 2012    | 2013    | 2014    | 2015    | 2011               | 2012    | 2013    | 2014    | 2015    |
|-----------------|------------|---------|---------|---------|---------|--------------------|---------|---------|---------|---------|
| Concepto        | miles US\$ |         |         |         |         | Toneladas métricas |         |         |         |         |
| Cacao en granos | 60.6       | 47.0    | 42.2    | 29.7    | 97.4    | 13.4               | 11.5    | 9.2     | 7.3     | 28.4    |
| Cacao procesado | 4,378.3    | 4,901.2 | 4,587.8 | 4,483.3 | 4,560.7 | 2,210.3            | 2,523.0 | 2,477.1 | 2,350.5 | 2,412.2 |
| Total           | 4,378.3    | 4,901.2 | 4,587.8 | 4,483.3 | 4,560.7 | 2,210.3            | 2,523.0 | 2,477.1 | 2,350.5 | 2,412.2 |

**Fuente 11. VECO-MA 2015, Gestión del Conocimiento de la cadena del cacao en Centroamérica, Cooperación Suiza en América Central. Pág. 16**

### **1.3.15. La Cadena de Valor del cacao en El Salvador.**

**Eslabón de insumos:** El Salvador está pasando por una etapa de evaluación de sus variedades para identificar arboles elite con características deseadas, trabajo que está realizando el Centro Nacional de Tecnología Agrícola y Forestal CENTA. Así mismo se están repatriando algunas variedades trinitarias y criollas autóctonas de El Salvador que se han identificado en el sur de México. Estas variedades son trinitarias y algunas criollas que presentan buenas características en fineza y aroma.(VECO Mesoamérica, 2016)Pág. 22

**Eslabón de la producción:** En este eslabón se ponen de manifiesto las principales relaciones de los servicios de apoyo, asistencia técnica y capacitación, a través de programas y proyectos de innovación tecnológica y de desarrollo empresarial, impulsados por los diferentes actores públicos y privados del país. La producción actual de cacao en El Salvador está ubicada en los departamentos de Sonsonate y de Usulután. Además de estos departamentos, hay potencial de producción en los departamentos de Ahuachapán, La Libertad, Santana, Cuscatlán y San Vicente. (VECO Mesoamérica, 2016) Pág.

**Eslabón del procesamiento y postcosecha:** En el país existen pequeños centros de acopio y beneficiado de cacao, con distintos niveles de desarrollo, capacidades y experiencias para el proceso preindustrial (fermentado, secado y empacado) de granos de cacao. Las mejores experiencias en la realización de este proceso preindustrial se encuentran en la Asociación ES-CACAO que está produciendo con estándares de calidad y la Hacienda San José Real de la Carrera, que cuenta con sus instalaciones de acopio y fermentado. También en la Asociación Cooperativa de Producción Agropecuaria Cacao “Los Izalcos” (ACPACI de R.L.) que cuenta con instalaciones propias para el fermentado y postcosecha con una capacidad de 2 Tm de secado de granos. Otros productores privados que poseen sus propios centros para acopio y beneficiado son Eduardo Zacapa y Boris Portillo. (VECO Mesoamérica, 2016) Pág. 24

**Eslabón de la comercialización:** Los operadores de este eslabón son los encargados de comprar el cacao que proviene de las organizaciones de productores privados. Se encuentran comercializadores formales como empresas o cooperativas, una empresa que abastece el mercado internacional y los operadores que trabajan en el mercado informal. El cacao salvadoreño se comercializa principalmente a nivel nacional, debido al bajo volumen de producción. El precio del cacao se fija principalmente en función de la oferta y la demanda nacional, como también de la calidad. (VECO Mesoamérica, 2016) Pág. 25

**Eslabón de la transformación:** Según datos del MINEC (2015) el 78 % del consumo nacional de granos de cacao es transformado por microempresas que venden su producción al mercado local, el 13 % lo transforman pequeñas empresas o microempresas y el 9 % empresas medianas. El producto de mayor importancia en el mercado de consumo de El Salvador es el chocolate tipo “tablilla”, el cual es distribuido en las tiendas de conveniencia y mercados del país y sobre todo en pupuserías y pequeños restaurantes o comedores populares,

para el consumo de la taza de chocolate. Se estima que existen al menos 30,000<sup>11</sup> pupuserías populares en El Salvador. (VECO Mesoamérica, 2016) Pág. 26

En la cadena de valor del cacao se puede encontrar dos tipos de apoyo: el gubernamental y el no gubernamental. A través del gobierno salvadoreño se facilita la asistencia técnica a los productores a través de los técnicos en cacao del programa Alianza Cacao.

FONDREPO brinda apoyo dirigido al fortalecimiento empresarial para mejorar la competitividad. MINEC-CRECEMOS, brinda asistencia técnica y financiamiento para el fomento a emprendedores y empresas. La Comisión Nacional de la Micro y Pequeña Empresa brinda apoyo gremial a los transformadores y especialistas del CENTA-MAG. Por otro lado, se cuenta con el apoyo de instituciones no gubernamentales a través de la ejecución de programas y proyectos como los desarrollados por: Catolic Relief Service (CRS), Lutheran World Relief (LWR), Caritas, Clusa, Technoserve. (VECO Mesoamérica, 2016)

### **1.3.16. Historia del Chocolate**

Durante el siglo XVII, el cacao se revela al resto de Europa y conquista sobradamente todos los palacios. La princesa española Ana de Austria, casada con Luis XIII de Francia es quien introduce el cacao en ese país en forma de bebida chocolatada, que no faltaba en la Corte. En 1650, el chocolate emerge en Inglaterra en forma de bebida, al tiempo que se sirven té de China o café de Oriente, aunque la bebida del cacao queda reservada para las clases acomodadas. En 1659 abre sus puertas la primera fábrica de chocolate en París, en 1720 las chocolaterías italianas son famosas por la calidad de sus productos. (Dominguez, 2011)

El chocolate conoce una expansión creciente a través de Europa, por todo el mundo. Las primeras pastillas de chocolate son inglesas (1674), el primer cacao en polvo es holandés (1828), la tableta es una

creación británica (1830) y más tarde Suiza presenta sus creaciones de chocolate con leche y luego con avellanas. La era industrial trajo consigo cambios fundamentales para el chocolate. España, el primer exportador de chocolate abre su primera fábrica en 1780 en Barcelona, luego en Alemania y Suiza. (Dominguez, 2011)

De acuerdo con el trabajo investigativo realizado por María Graciela Coello Domínguez sobre “Productos y procesos básicos del chocolate” se describe a continuación un detalle cronológico del surgimiento del chocolate.

“Con la colonización creciente de África por los europeos, el cacao se introdujo en ese continente y con tanto éxito desde entonces, que desde principios del siglo XX África es el productor más grande de cacao. Gracias a este desarrollo industrial, el chocolate comienza lentamente su divulgación y se generaliza el consumo haciéndolo accesible en todos los hogares.” (Dominguez, 2011)

**Tabla 6. Historia del Chocolate**

| Historia del chocolate |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                          |
|------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 1776                   | El francés Doret inventa una máquina hidráulica que puede moler las habas de cacao en una pasta que favorece así la producción de chocolate en grandes cantidades.                                                                                                                                                                                                                                       |
| 1826                   | Philippe Suchard inventa una batidora para la mezcla del azúcar con el cacao en polvo                                                                                                                                                                                                                                                                                                                    |
| 1828                   | En los Países Bajos, el químico Coenraad Van Houten inventa un procedimiento para extraer la manteca de cacao y también permitir la extracción del polvo de cacao. Esto va a permitir fabricar un chocolate más homogéneo y menos costoso de producir.                                                                                                                                                   |
| 1840                   | El suizo Rudolf Lindt, mezcla la manteca de cacao con la pasta de cacao, obteniendo un chocolate más dulce que es el que usamos actualmente, su chocolate era mucho más fino y blando que el de sus rivales, además, tenía la propiedad de fundirse, por lo que inventó una máquina a la que llamó “Concha”, por su forma, a partir de aquí el chocolate podía tomar la forma del molde que se eligiera. |
| 1842                   | El inglés John Cadbury fabrica por primera vez el chocolate para comer, ya que la mayor parte se venía haciendo para beber. Para lograrlo al cacao le añadió vainilla y azúcar consiguiendo así un producto muy comercial y exquisito.                                                                                                                                                                   |
| 1847                   | El inglés Joseph Frey crea un nuevo producto, la manteca de cacao y logra el primer chocolate en tableta, que además de manteca de cacao contenía azúcar y licor.                                                                                                                                                                                                                                        |
| 1850                   | El Suizo Charles-Amédée Kohler, inventó el chocolate con avellanas.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                      |
| 1875                   | Daniel Peter inventa el método para hacer chocolate con leche, gracias a la combinación del cacao con la leche condensada, inventada siete años antes por Henry Nestlé.                                                                                                                                                                                                                                  |
| 1883                   | Tuvo lugar el gran descubrimiento de los hermanos Stollwerck, su laminadora de cinco cilindros, consiguiendo así chocolate en finas láminas.                                                                                                                                                                                                                                                             |
| 1903                   | Ludwig Stollwerck y Thomas A. Edison (el inventor de la bombilla), desarrollaron un gramófono que podía tocar con discos LP hechos de chocolate, se llegaron a lanzar más de trescientos discos distintos y con ellos siempre existía la posibilidad de comérselos una vez escuchada su música.                                                                                                          |
| 1901                   | Se fabrica en Austria el primer chocolate Milka (de milk, leche y de kakao, cacao)                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       |
| 1908                   | Theodor Tobler y su primo Emil Baumann fabrican en Berna, la primera tableta triangular del famoso chocolate Toblerone, con leche, miel y turrón.                                                                                                                                                                                                                                                        |

**Fuente 12. Elaboración propia tomada de Domínguez 2011, Productos y procesos básicos del chocolate**

### 1.3.17. Diferentes tipos de chocolate.

Existe una gran variedad de chocolates y sus nombres están relacionados de alguna manera con los productos que se mezclan con la pasta de cacao. Pero en realidad esta gran infinita variedad, parte de tres o cuatro materias primas básicas que deben su nombre a su contenido de cacao; los más conocidos son:

**Tabla 7. Tipos de chocolate**

|                                                                                                                                                                                                                                                           |                                                                                                                                                                                                                             |                                                                                                                                                                                                                                           |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <p><b>Chocolate negro:</b></p> <p>Es crema de cacao con azúcar. Todas las presentaciones existentes dependen de su contenido de crema de cacao. Que puede llegar hasta el 70%.</p>                                                                        | <p><b>Chocolate blanco:</b></p> <p>Es el que no utiliza la pasta de cacao en su fabricación, sino solamente la manteca de cacao combinada con azúcar en polvo y leche.</p>                                                  | <p><b>Chocolate de cobertura:</b></p> <p>Es un chocolate muy rico en manteca de cacao (sobre un 32%), por lo que se deshace con facilidad. Se utiliza para la parte superior de muchos pasteles dada la facilidad con que se trabaja.</p> |
| <p><b>Chocolate con leche:</b></p> <p>Contiene normalmente, sobre un 35% de pasta de cacao. La proporción mayor la tiene la leche que se le añade en polvo o condensada: Se le suele añadir azúcar, que a veces se introduce caramelizado y vainilla.</p> | <p><b>Chocolate deshecho:</b></p> <p>También conocido como chocolate a la taza, está elaborado a partir de la pasta de cacao y algún espesante que suele ser alguna fécula como la harina de maíz, de arroz o de trigo.</p> | <p><b>Chocolate relleno:</b></p> <p>Es una cobertura de chocolate que recubre: frutos secos como avellanas, licores, frutas escarchadas o galletas.</p>                                                                                   |
| <p><b>Chocolate de frutas:</b></p> <p>Propio para la confección de postres con frutas, también llamado Fondant.</p>                                                                                                                                       | <p><b>Chocolate sin azúcar:</b></p> <p>Se elabora con la pasta de cacao y edulcorantes (fructosa o sorbitol).</p>                                                                                                           | <p><b>Chocolate en polvo:</b></p> <p>Contiene alrededor de un 30% de cacao que se obtiene prensando la pasta de Cacao para extraer parte de la grasa.</p>                                                                                 |

**Fuente 13. Elaboración propia tomada de Dominguez 2011, Productos y procesos básicos del chocolate.**



### 1.3.18. Pautas para la degustación del chocolate.

Tabla 8. Pautas para degustación de chocolate

|                           |                                                                                                                                                                                                                 |
|---------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>Catación</b>           | Para hacer una buena cata es necesario tener la boca limpia, por lo tanto, no conviene efectuarla después de tomar café u otro alimento muy aromatizado. El chocolate además debe estar a temperatura ambiente. |
| <b>Análisis visual</b>    | Una tableta bien templada es brillante y luminosa, sin grumos ni agujeros. El color depende del porcentaje de cacao que tenga; cuanto mayor sea, más oscuro será.                                               |
| <b>Análisis táctil</b>    | Al tacto, la barra debe ser suave. Una vez que el chocolate está en la boca, presionando el paladar con la lengua puede comprobar su textura. Debe ser suave, aterciopelada, nunca granulosa.                   |
| <b>Análisis auditivo</b>  | La barra de chocolate debe quebrarse con un sonido seco y con un corte limpio.                                                                                                                                  |
| <b>Análisis olfativo</b>  | Algunos catadores frotan el chocolate con los dedos a fin de calentarlo, para que las grasas se fundan y el cacao desprenda todo su aroma.                                                                      |
| <b>Análisis gustativo</b> | El chocolate tiene sabor dulce y amargo, pero degustándolo con atención también pueden percibirse notas agrias, tostadas, ahumadas y de moho.                                                                   |

Fuente 14. Elaboración propia tomada de Domínguez 2011, Productos y procesos básicos del chocolate.

## **CAPÍTULO II**

### **2. IMPLEMENTACIÓN DE LA INNOVACIÓN**

#### **2.1. OBJETIVOS**

##### **2.1.1. Objetivos generales:**

- Promover el crecimiento de la microempresa Chocolate Tetonalli, utilizando el 35% de capacidad ociosa para incursionar en el mercado internacional.
- Proponer la innovación de un producto alimenticio de chocolate artesanal de ingredientes vegetales para la exportación.

##### **2.1.2. Objetivos específicos:**

- a. Realizar una investigación que determine el potencial y oportunidades en el mercado internacional para la exportación de barras de chocolate artesanal.
- b. Determinar las características y especificaciones que contendrá el producto innovador de chocolate para cumplir los requerimientos del mercado internacional.
- c. Definir un plan de mercadotecnia para incursionar en un nuevo mercado a nivel internacional con un producto de chocolate vegano.

#### **2.2. DISEÑO DE LA INNOVACIÓN**

##### **2.2.1 Innovación incremental**

Con el propósito de aprovechar plenamente la capacidad innovadora disponible en la empresa y entendiendo la innovación como un proceso, es relevante señalar que la innovación diseñada es de tipo incremental ya que se centrará en mejorar los productos ya existentes para ampliar su oferta y la forma en que se comercializará partiendo de una estrategia comercial ya definida que se redefine para un mercado internacional. La innovación incremental permitirá al comité de innovación redefinir la propuesta de valor

Según publicaciones recientes del Ministerio de Ciencias de Colombia, podemos considerar que existe una Innovación Incremental cuando se crea un valor sobre un producto que ya existe, añadiéndole nuevas mejoras, pequeños cambios

dirigidos a incrementar la funcionalidad y contribuyen a una evolución progresiva y mejora en el diseño de procesos. Es por ello, que en este apartado del diseño de la innovación se define como queda planteada la propuesta de valor y las siguientes fases de implementación dentro de la organización.

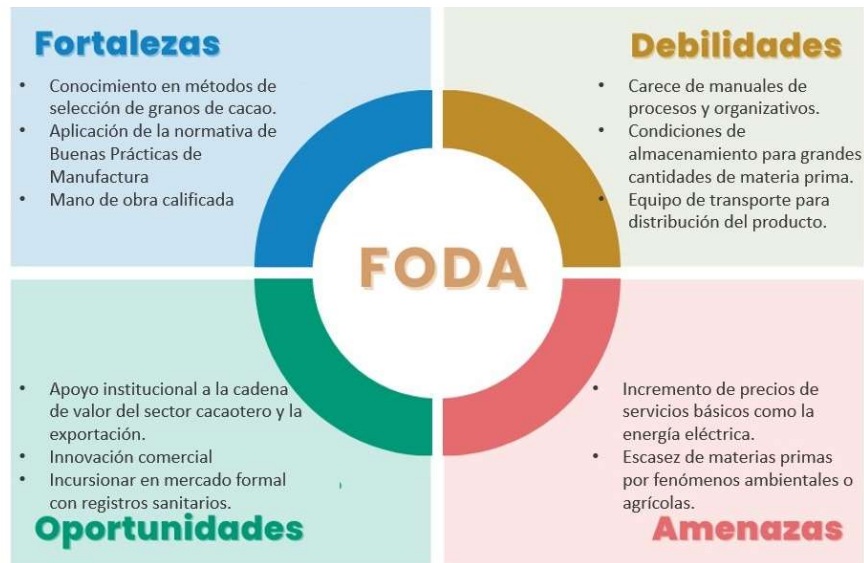
### **2.2.2 La propuesta de valor**

De acuerdo con el estudio presentado por PROCOMER Costa Rica en el año 2022, “los datos de Top Chocolate Trends del año 2022 proyectan que el 71% de los consumidores globales buscan el chocolate como indulgencia de acuerdo con su estado de ánimo y de su actitud específica hacia la vida”.

Para los artículos de confitería de chocolate, esto significa que los consumidores continuarán buscando, multisensorialidad, exclusividad, estacionalidad y narración de historias sobre el origen del producto. La tendencia Mindful Indulgence es para los consumidores que desean disfrutar sin comprometer su bienestar (físico y mental), la salud de los demás o el planeta. La demanda está creciendo para aquellos chocolates que satisfagan estas necesidades, incluidas las de origen vegetal, reducidas en azúcar, de origen sostenible y con ingredientes trazables. La investigación también mostró que 3 de cada 4 consumidores globales están de acuerdo en que el chocolate debe tener un excelente sabor. (Apuy, 2022)

Para definir la propuesta de valor es importante revisar previamente algunos factores internos como las fortalezas y debilidades de la empresa, identificadas a través de la matriz FODA, ya que permite visualizar con mayor rapidez las oportunidades comerciales que pueden aprovecharse hacia el logro de los objetivos con la innovación incremental desarrollada, tomando en consideración que será el punto de partida para lograr cambios y mejoras en diferentes áreas que se verán involucradas en la implementación de la innovación.

**Ilustración 7. Matriz FODA**



**Fuente 15. Elaboración propia, adaptada de la empresa Chocolate Tetonalli, 2022.**

#### **2.2.2.1 Misión:**

Somos una empresa salvadoreña; entregada al rescate de la cultura del cacao nacional y su transformación, ofreciendo una amplia variedad de productos derivados de nuestra materia prima principal para suplir la demanda existente en el mercado.

#### **2.2.2.2 Visión**

Ser una empresa líder en la elaboración y comercialización de productos a base de cacao y extendernos a nivel nacional e internacional, cumpliendo con las expectativas de nuestros clientes en cuanto a la calidad y diversificación de los productos.

#### **2.2.2.3 Valores:**

- **Respeto:** A nuestra cultura de cacao y a nuestro agricultor como proveedor principal y aliado clave para nuestra empresa, así como a nuestros clientes.
- **Compromiso:** Nos comprometemos con estrictos controles de calidad que garantizan la estandarización de nuestros productos

terminados y la inocuidad en aras de procurar la salud de nuestros clientes.

- Perseverancia: Persistimos en lograr una innovación constante que nos permite adaptarnos a los cambios sociales, económicos, y tecnológicos de nuestro entorno.
  - Excelencia: Relación estrecha y sólida con los productores que son aliados estratégicos y comparten nuestra filosofía empresarial.
- (Valle, 2022)

#### 2.2.2.4 Lienzo de propuesta de valor

Se describe en el lienzo de propuesta de valor, las necesidades y deseos del cliente y como la empresa brinda una solución a dichas necesidades a través de un producto innovador, bajo este enfoque se describe en este lienzo aquellos elementos que el cliente puede percibir como valor adicional o ventaja a diferencia de los productos ya existentes.

Ilustración 8. Lienzo de propuesta de valor



Fuente 16. Elaboración propia, tomado de bitácora de reunión con la empresa, marzo 2023.

---

## Definición de la propuesta de valor

---

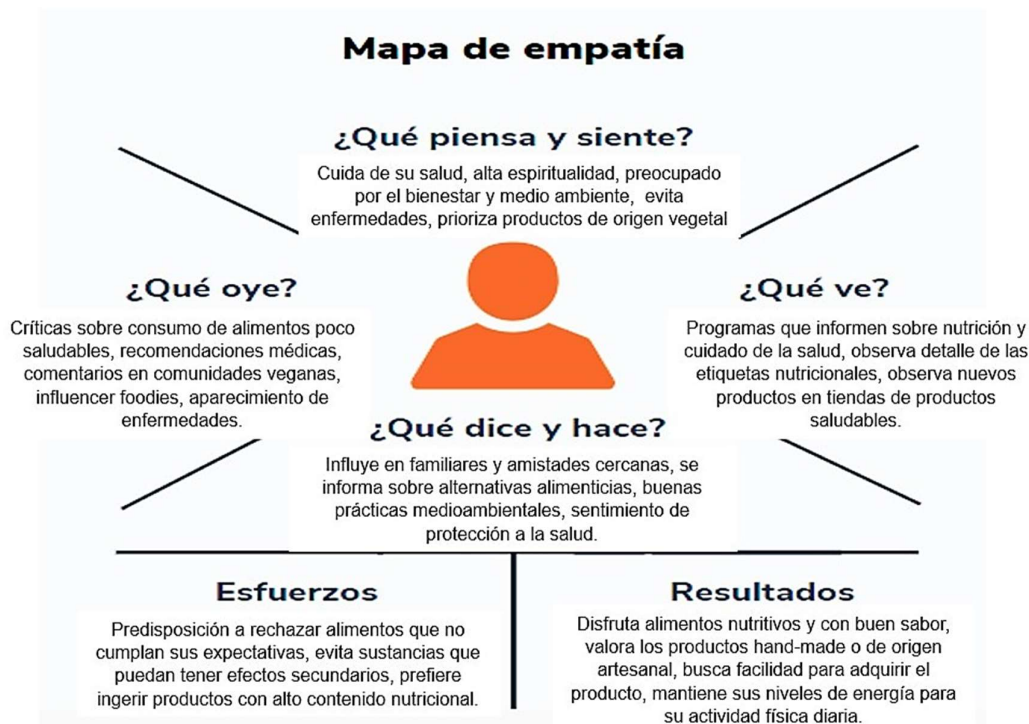
Deleitarse dentro y fuera del país de una barra de chocolate elaborada de forma artesanal con cacao salvadoreño, con ingredientes de origen vegetal, saludable, sin azúcares añadidos u otros ingredientes de procedencia animal, los cuales podrán comprar a través de una tienda en línea.

---

### 2.2.3 Segmentación de mercado

A medida que la empresa implementa la innovación e incursione en nuevos mercados debe tener claro el segmento de clientes a quién dirige su propuesta de valor, el *Buyer Person* que se ha definido en el mercado local sirve como una referencia para evitar complejidad en la relación comercial de la empresa con su cliente objetivo, considerando la influencia que éste tiene de su entorno, ya que será necesario identificar entender las diferencias culturales y similitudes para formular la estrategia comercial.

Ilustración 9. Mapa de empatía del cliente objetivo



Fuente 17. Elaboración propia, con base a herramienta mapa de empatía metodología Lean Startup.

| SEGMENTACIÓN GEOGRÁFICA                                                                                                                                                                                                                                                       | SEGMENTACIÓN DEMOGRÁFICA                                                                                                                                                                                         |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Consumidores dentro y fuera de El Salvador, que residen la mayor parte del año en Estados Unidos de Norteamérica, en el Estado de Texas. Estos consumidores pueden ser ciudadanos, residentes o migrantes con ingresos garantizados por su fuente de empleo o negocio propio. | Consumidores mujeres y hombres de 12 a 45 años de edad, amantes del chocolate (chocolate lovers) con una dieta que favorece el consumo de alimentos orgánicos o con menos ingredientes de origen animal.         |
| SEGMENTACIÓN PSICOGRÁFICA                                                                                                                                                                                                                                                     | SEGMENTACIÓN CONDUCTUAL                                                                                                                                                                                          |
| Consumidores que prefieren productos elaborados de manera artesanal por su frescura, involucramiento humano y apoyan productos “handmade” para apoyar la sostenibilidad de países en desarrollo y la generación de empleo.                                                    | Consumidores orientados a comprar productos amigables con el medio ambiente, cuidado de la salud, evitan consumir productos saturados de aditivos y valoran aquellas empresas que participan en mercados justos. |

“La tendencia al alza de las dietas veganas y el aumento del consumo de productos sanos por parte de los consumidores llevan a una mayor demanda de chocolate vegetal y sin gluten, lo que a su vez influye en el crecimiento del mercado del chocolate en Estados Unidos. Para satisfacer esta demanda, muchos fabricantes incluyen ingredientes sin gluten en la elaboración del chocolate, lo que repercute positivamente en el mercado objetivo”. (Tendencias Notables que Aumentan el Tamaño del Mercado de Chocolate en Estados Unidos, 2024)

### 2.2.4 Descripción del producto

|                                     |                                                                                                                                                                                                                             |
|-------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>Características del producto</b> | Barra de Chocolate sólida de 50 gramos, elaborada con cacao tipo trinitario de la finca Tecpan Izalco, El Salvador elaborado con mínimo de 55% hasta 75% de cacao con agregado de leche de soya y bajo contenido de azúcar. |
|-------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|

### 2.2.4.1 Ficha técnica del producto

|                                                                                                                                                                   |                                                                                                                                                                                                                                                                               |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| PAÍS: EL SALVADOR                                                                                                                                                 |                                                                                                                                                                                                                                                                               |
| Nombre comercial                                                                                                                                                  | Chocolate en tableta sin relleno                                                                                                                                                                                                                                              |
| Partida arancelaria SAC                                                                                                                                           | 1806.32.00                                                                                                                                                                                                                                                                    |
| Descripción arancelaria                                                                                                                                           | Demás preparaciones (que contengan cacao) en bloques, tabletas o barras, con un peso menor o igual a 2 kg., sin rellenar.                                                                                                                                                     |
| PAÍS: ESTADOS UNIDOS                                                                                                                                              |                                                                                                                                                                                                                                                                               |
| Nombre comercial                                                                                                                                                  | Chocolate Tablet Unfilled                                                                                                                                                                                                                                                     |
| Partida arancelaria 1806                                                                                                                                          | 1806 chocolate and other food preparations containing cocoa                                                                                                                                                                                                                   |
| 180632                                                                                                                                                            | Preparaciones compuestas enteramente de granos de cacao molidos, con o sin adición de grasa de cacao, aromatizantes o emulsionantes, y que no contengan más del 32 por ciento en peso de grasa butírica u otros sólidos lácteos y no más del 60 por ciento en peso de azúcar: |
| Unidad de cantidad                                                                                                                                                | Kg                                                                                                                                                                                                                                                                            |
| Arancel                                                                                                                                                           | Categoría de desgravación A (Tasa Especial para Centroamérica y República Dominicana)                                                                                                                                                                                         |
| <i>El inciso arancelario del producto con destino a Estados Unidos se consultó en la página web del Arancel de Aduanas Armonizado de los Estados Unidos (HTS)</i> |                                                                                                                                                                                                                                                                               |

### 2.2.4.2 Formulación del producto

Tabla 9. Formulación de la barra de chocolate

| Ingredientes        | Peso (50 gramos) | %   |
|---------------------|------------------|-----|
| Semilla de cacao    | 37.5 gr          | 75% |
| Leche de soya       | 7.5 gr           | 15% |
| Edulcorante natural | 5.0 gr           | 10% |
| Manteca de cacao    | 0 gr             | 0%  |

**Fuente 18. Elaboración propia del comité de innovación con reserva para fines académicos**

La formulación ha sido desarrollada por la empresa como parte de la implementación de la innovación, realizando previamente pruebas con otros ingredientes. La formulación deberá ser revisada por una organización facultada para recomendar una reformulación con ingredientes conservantes que permita prolongar la fecha de caducidad.



### 2.2.4.3 Matriz de características y atributos

A partir de la formulación del producto para realizar la etapa de prototipado, en la siguiente matriz se presentan las principales características y atributos que lo conforman y que aportarán la utilidad al consumidor, con los cuales se busca satisfacer a través del producto innovador la necesidad identificada. En la presentación de resultados de forma gráfica los resultados obtenidos en la evaluación por un panel de expertos a través de esta matriz como herramienta para valoración de atributos del prototipo presentado de un primer lote de producción.

**Tabla 10. Matriz de características y atributos del producto**

| N°    | Atributo            | Puntuación |    |    |    |    |    |    |    |    |     |
|-------|---------------------|------------|----|----|----|----|----|----|----|----|-----|
|       |                     | 10         | 20 | 30 | 40 | 50 | 60 | 70 | 80 | 90 | 100 |
| 1     | <i>Consistencia</i> |            |    |    |    |    |    |    |    |    |     |
| 2     | <i>Aroma</i>        |            |    |    |    |    |    |    |    |    |     |
| 3     | <i>Sabor</i>        |            |    |    |    |    |    |    |    |    |     |
| 4     | <i>Empaque</i>      |            |    |    |    |    |    |    |    |    |     |
| 5     | <i>Tamaño/forma</i> |            |    |    |    |    |    |    |    |    |     |
| 6     | <i>Textura</i>      |            |    |    |    |    |    |    |    |    |     |
| 7     | <i>Color</i>        |            |    |    |    |    |    |    |    |    |     |
| Total |                     |            |    |    |    |    |    |    |    |    |     |

Fuente 19. Elaboración propia para utilizarse en la evaluación del prototipo en panel de expertos.

### 2.2.4.4 Packaging

#### Embalaje primario

El empaque para las barras de chocolate estará hecho de papel impreso con un diseño elegante que refuerce la condición premium del producto por lo que se imprimirá la marca en letras color dorado, la tableta estará cubierta con papel de aluminio, el cual sirve para prolongar la vida en anaquel, ya que previene la oxidación y mantiene el aroma.

En el empaque se resaltarán los atributos del producto

- Porcentaje de contenido de cacao
- Origen del cacao
- Tipo de cacao utilizado
- Beneficios del consumo de chocolate

Como parte de la estrategia de posicionamiento se utilizará el empaque del producto para dirigir a los consumidores a través de códigos QR a un mapa de El Salvador de donde proviene el cacao y su ruta cultural y a la tienda en línea donde podrán acceder al catálogo completo de productos. Dado que el producto se ha elaborado con el objetivo de incursionar en el mercado internacional, el etiquetado se deja indicado conforme a las especificaciones requeridas por la FDA, en la que se debe declarar información nutricional entre otros aspectos del contenido del producto, por lo que la empresa debe obtener a través de un especialista en la formulación de alimentos los valores nutricionales correspondientes a su producto.

Ilustración 10. Etiqueta de información nutricional requerida por la FDA



Fuente 20. [www.fda.gov/NutritionFactsLabel](http://www.fda.gov/NutritionFactsLabel)

### Embalaje secundario

Para la distribución del producto los chocolates se embalarán en cajas de cartón corrugado, por su resistencia y capacidad de protección, además de ser reciclable y respetuoso con el medio ambiente, en la cual podrán transportarse hasta 90 barras de chocolate.



| Especificaciones     |                      |
|----------------------|----------------------|
| Largo                | 31 cm                |
| Ancho                | 22.5 cm              |
| Alto                 | 31.5 cm              |
| Capacidad            | 5 Kg                 |
| Resistencia vertical | 20 Kg                |
| Peso propio          | 350 gr               |
| Tipo de carton       | ondulado doble canal |

2.2.5 Descripción del proceso productivo

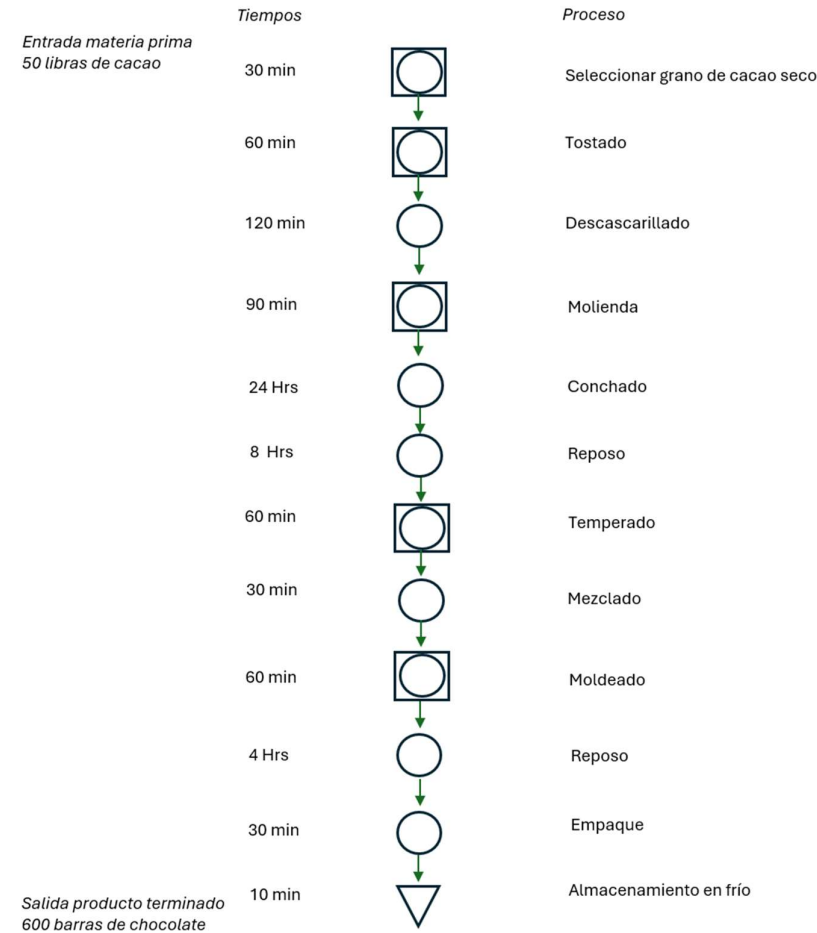
En este apartado se describe el proceso productivo para la fabricación de barras de chocolates de forma artesanal con ingredientes vegetales, en dos etapas:

La *etapa de selección de materia prima* que es fundamental para garantizar la calidad del producto terminado y su procedencia, esta etapa se realiza a través del proveedor; La *etapa de transformación* realizada directamente por la empresa, donde se describe el proceso para obtener como producto final una barra de chocolate que puede ser saborizada con ingredientes añadidos de origen vegetal.

2.2.5.1 Diagrama de proceso.

Diagrama de proceso de la etapa de transformación para elaborar barras de chocolate.

Ilustración 11. Diagrama de proceso para la elaboración de barras de chocolate



Fuente 21. Elaboración propia con información proporcionada por la empresa Tetonalli.

## 2.2.5.2 Descripción del proceso de producción

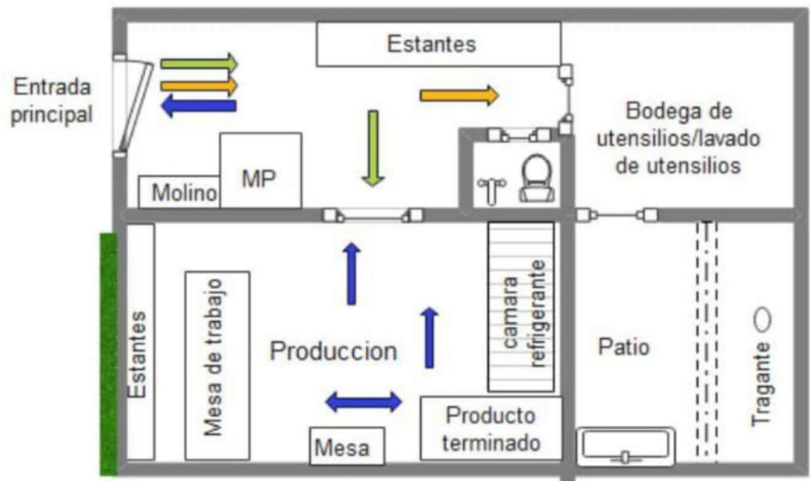
| ETAPA 1                    | PROCESO                        | DESCRIPCIÓN                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                    |
|----------------------------|--------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| SELECCIÓN DE MATERIA PRIMA | Recolección o cosecha de cacao | Consiste en recolectar las mazorcas de cacao maduras. En promedio se debe recolectar las mazorcas maduras cada 20 días                                                                                                                                                                                                                                                                                         |
|                            | Despepar                       | Es una labor que consiste en abrir las mazorcas de cacao y extraer la almendra de cacao. Se debe separar la almendra de cacao ya desgranada                                                                                                                                                                                                                                                                    |
|                            | Fermentar                      | De este proceso depende la dulzura del chocolate. Consiste en almacenar la almendra de cacao en vagones con pequeños agujeros. Debe de revolverse cada mañana y tarde. En promedio se deja el cacao en fermentación durante 7 días                                                                                                                                                                             |
|                            | Secado                         | Consiste en poner a secar el cacao dentro una cisterna. Una cisterna es un lugar sellado por un plástico transparente, lo que permite que la temperatura en su interior se eleve entre 45 y 50 grados centígrados. Se debe mover el cacao al menos 3 veces al día para asegurar que el secado sea parejo. Este proceso puede durar de 3 a 5 días, dependiendo de si existe un buen clima que favorezca el sol. |
|                            | Seleccionar el grano           | consiste en verificar que el cacao efectivamente este en el punto óptimo de secado se rompe algunos granos de cacao y se observa si el grano esta de un color marrón intenso. Si el cacao se rompe fácilmente, se dice que está en el punto óptimo se secado.                                                                                                                                                  |

| ETAPA 2        | PROCESO        | DESCRIPCIÓN                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                               |
|----------------|----------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| TRANSFORMACIÓN | Tostado        | Una vez seleccionado el grano, se lleva a una plancha donde la temperatura esta entre 120 y 140 grados centígrados, entre 20 y 40 minutos. Esto se hace con el fin de desarrollar el aroma preformado en el secado, eliminar ácidos, reducir el contenido de agua y facilitar el despegue de la cascarilla del grano                                                                      |
|                | Descascarillar | Consiste en separar una pequeña capa, llamada cascarilla, del grado de cacao. Esto con el fin de que a la hora de moler el chocolate no se mezcle con basura.                                                                                                                                                                                                                             |
|                | Molienda       | En este proceso se debe de moler la almendra pura de cacao. La molienda permite que al romperse la almendra exprima su manteca de cacao. A lo que sale del molino ya se le puede denominar chocolate amargo.                                                                                                                                                                              |
|                | Conchado       | En las máquinas llamadas conchas o conchadoras se calienta la masa de chocolate a una temperatura de 80° C :Durante este proceso se agita y amasa la pasta con potentes agitadores mecánicos con objeto de obtener las propiedades deseadas. En esta fase se producen las reacciones de caramelización, eliminándose la humedad y los ácidos volátiles, obteniendo una emulsión perfecta. |
|                | Templado       | Consiste en reducir la temperatura del chocolate para garantizar la cristalización de la manteca de cacao en una cantidad mínima de un 1%, mientras que los cristales del tipo inestable están listos para ser moldeados, después de ser calentados sin sobrepasar los 35° C.                                                                                                             |
|                | Mezcla         | En la mesa de trabajo se mezclan los ingredientes: pasta de cacao, manteca de cacao, azúcar y leche si queremos obtener chocolate con leche. Con esto se obtiene una pasta homogénea, preparada para pasar otra vez por el molino.                                                                                                                                                        |
|                | Moldear        | Se vierte la masa líquida de cacao en moldes, además es el momento de añadir los complementos que vaya a llevar como trozos de nueces, u otros ingredientes de origen vegetal.                                                                                                                                                                                                            |
|                | Refrigeración  | Los moldes son introducidos a baja temperatura donde el chocolate se endurece adquiriendo la forma definitiva. Se procede a poner en un refrigerador los moldes con los chocolates a una temperatura entre 3 y -12 grados centígrados                                                                                                                                                     |
|                | Empacado       | Consiste en cubrir la barra de chocolate con el envoltorio primario y luego con el empaque impreso, se realiza después de refrigerar para evitar que la envoltura se pegue a la masa de chocolate.                                                                                                                                                                                        |

2.2.5.3 Área de producción

La distribución de los espacios en el área de producción permite que existan procesos más eficientes para cumplir principios básicos como el de mínima distancia recorrida y establecer un orden en las operaciones, se presenta ilustración de la distribución que actualmente posee la empresa donde se incorporará la elaboración del nuevo producto.

Ilustración 12. Área de producción



Fuente 22. Ilustración proporcionada por la empresa en agosto 2023.

2.2.6 Condiciones técnicas para la innovación

En esta etapa se plantean los recursos necesarios a nivel operativo para la implementación de la innovación desde el abastecimiento de materias primas, el proceso productivo y la estimación de la cantidad de barras de chocolate producidas para identificar el cumplimiento del objetivo de optimizar el uso de la capacidad ociosa que posee la empresa actualmente.

2.2.6.1 Tabla de insumos y materias primas

Tabla 11. Tabla de materias primas para elaborar barras de chocolate en El Salvador

| Materia prima/ insumo | Unidad de medida | Precio   | Disponibilidad | Producto obtenido                    |
|-----------------------|------------------|----------|----------------|--------------------------------------|
| Cacao                 | Libra            | \$200.00 | Todo el año    | Barras de chocolate con 75% de cacao |
| Leche de soya         | Libra            | \$7.00   | Todo el año    |                                      |
| Monkfruit             | Libra            | \$16.00  | Todo el año    |                                      |
| Semilla de marañón    | Libra            | \$10.00  | Todo el año    |                                      |
| Granos de café        | Libra            | \$4.00   | Todo el año    |                                      |
| Chile de árbol        | Libra            | \$12.00  | Todo el año    |                                      |

Fuente 23. Elaboración propia con información reservada de proveedores con fines académicos.

### 2.2.6.2 Producción estimada

El modo de operación de la planta actualmente es por turnos de 8 horas diarias, se estima que al implementar la innovación y asignar 2 turnos por semana en los días que actualmente se utilizan para maquilado de otras marcas, para la producción de barras de chocolate con leche se podrían alcanzar en el primer año una producción de hasta 57,600 barras de chocolate.

$$\frac{\text{Cantidad de cacao disponible (libras)}}{\text{Cantidad de cacao requerida por barra (libras)}} = \text{Total de barras producidas por turno}$$

$$\frac{50 \text{ libras de cacao procesadas por turno}}{0.08333474 \text{ de cacao por barra (37.8 gr)}} = 600 \text{ barras producidas por turno}$$

**Tabla 14. Producción estimada del producto innovador por día y por semana**

| Cantidad disponible de materia prima                                                                                                                            | Horas x día | Operarios x día           | Unidades producidas x día                         | Unidades producidas por semana (martes y viernes)   |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------|---------------------------|---------------------------------------------------|-----------------------------------------------------|
| 50 libras de cacao                                                                                                                                              | 8 horas     | 3 operarios de producción | 600 barras de chocolate con leche de soya x turno | 1,200 barras de chocolate con leche de soya semanal |
| Con la producción mensual de barras de chocolate con leche de soya al implementar la innovación, se utiliza el 85% de capacidad ociosa estimada por la empresa. |             |                           |                                                   |                                                     |

**Fuente 24. Elaboración propia con información de producción de la empresa Tetonalli**

**Tabla 13. Producción estimada anual del producto innovador**

| Producción estimada         | Año 1    | Año 2    | Año 3    |
|-----------------------------|----------|----------|----------|
| Producción semanal          | 1200.00  | 1260.00  | 1320.00  |
| Semanas laborales en el año | 48.00    | 48.00    | 48.00    |
| Producción anual            | 57600.00 | 60480.00 | 63360.00 |

**Tabla 12. Elaboración propia con información de producción de la empresa Tetonalli**

**Tabla 15. Costos de producción de la innovación**

|                                                                                                        |             |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------|
| Costos variables o directos mensuales<br>(Materia prima, mano de obra directa)                         | \$ 4,922.00 |
| Costos fijos o indirectos mensuales<br>(Servicios, gastos operativos, local, depreciación, transporte) | \$ 4,505.00 |
| Costo total de producción                                                                              | \$ 9,427.00 |
| Unidades producidas                                                                                    | \$ 4,800.00 |
| Costo unitario                                                                                         | \$ 1.96     |
| Rentabilidad                                                                                           | 40%         |
| Precio de venta                                                                                        | \$ 2.75     |

**Fuente 25. Elaboración propia con información reservada de la empresa para fines académicos**

### 2.2.6.3 Microlocalización

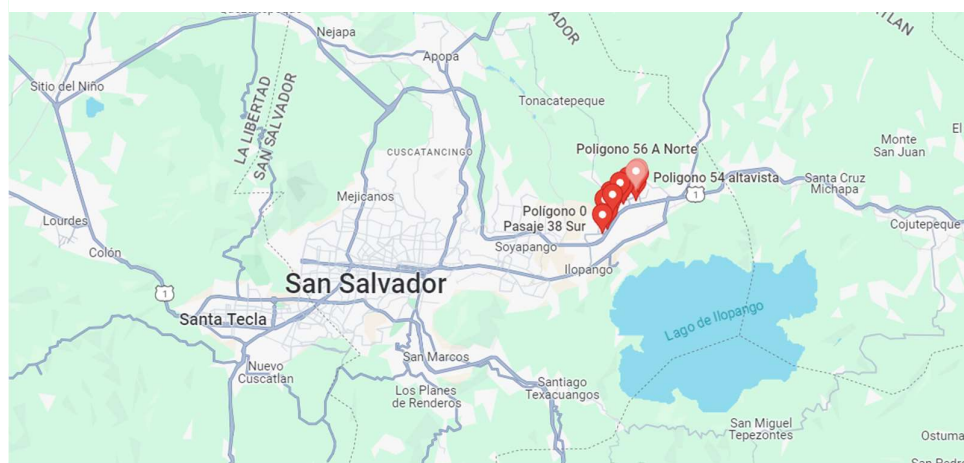
En esta etapa el comité de innovación evalúa los factores más relevantes para **mantener** la implementación de la innovación en la actual planta de producción ubicada en el Distrito de San Martín, San Salvador Este.

| Variables                     | Ponderación | San Salvador Este |                 | San Salvador Centro |                 |
|-------------------------------|-------------|-------------------|-----------------|---------------------|-----------------|
|                               |             | Puntuación        | Valor ponderado | Puntuación          | Valor ponderado |
| Materia prima disponible      | 0.15        | 9                 | 1.35            | 8                   | 1.20            |
| Mano de obra disponible       | 0.20        | 9                 | 1.80            | 8                   | 1.60            |
| Facilidades logísticas        | 0.15        | 8                 | 1.20            | 9                   | 1.35            |
| Servicios básicos disponibles | 0.10        | 8                 | 0.80            | 9                   | 0.90            |
| Entorno de seguridad pública  | 0.10        | 8                 | 0.80            | 7                   | 0.70            |
| Gobernanza y permisos locales | 0.10        | 9                 | 0.90            | 7                   | 0.70            |
| Costos de arrendamiento       | 0.20        | 9                 | 1.80            | 6                   | 1.20            |
| Total                         | 1           |                   | 8.65            |                     | 7.65            |

### 2.2.6.4 Macrolocalización

La localización de la planta de producción representa un aspecto importante para la empresa en la implementación de la innovación, por las implicaciones y costos que significa la recepción de materias primas, insumos y la coordinación de la distribución.

**Ilustración 13. Mapa de ubicación de la planta de producción**



**Fuente 26. Elaboración propia por medio de Google Maps**



### 2.2.6.5 Equipamiento y maquinaria

Contar con el equipo apropiado permitirá a la empresa mejorar los tiempos, acortar procesos y mejorar los estándares de calidad que se requiere para implementar la innovación, el siguiente listado detalla el equipo y maquinaria requerida para llevar a cabo la implementación de la innovación incremental y el precio de mercado para considerar la inversión.

**Tabla 16. Requerimientos de equipo y maquinaria para la producción**

| Nº           | Equipo/Máquina                             | Referencia                                                                          | Cantidad requerida | Función                                                                                                                                                                    | Precio de mercado | Inversión requerida |
|--------------|--------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------|--------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------|---------------------|
| 1            | <b>Descascarilladora de cacao</b>          |    | 1                  | Eliminar la cascarrilla del grano de cacao seco                                                                                                                            | \$ 12,000.00      | \$ 12,000.00        |
| 2            | <b>Molino</b>                              |    | 1                  | Moler el grano de cacao después de que este es descascarillado.                                                                                                            | \$ 1,800.00       | \$ 1,800.00         |
| 3            | <b>Tostadora de granos</b>                 |    | 1                  | Vaporiza y calienta el grano, para eliminar la humedad de manera óptima                                                                                                    | \$ 5,000.00       | \$ 5,000.00         |
| 4            | <b>Templador</b>                           |   | 1                  | El atemperado garantiza un producto perfectamente terminado con un brillo satinado y una consistencia firme al partirlo.                                                   | \$ 3,700.00       | \$ 3,700.00         |
| 5            | <b>Conchadora</b>                          |  | 2                  | Elimina o evapora el agua que se acumula de los componentes o ingredientes de la mezcla y otros elementos que mejoran la calidad                                           | \$ 750.00         | \$ 1,500.00         |
| 6            | <b>Moldes</b>                              |  | 30                 | Esenciales para darle forma de barra al chocolate. Se recomienda este material que resiste el frío, fácil lavado, y resistente a caídas.                                   | \$ 22.00          | \$ 660.00           |
| 7            | <b>Equipo de refrigeración</b>             |  | 1                  | Requerido para realizar el enfriamiento del chocolate en moldes                                                                                                            | \$ 1,700.00       | \$ 1,700.00         |
| 8            | <b>Lavamanos de acero inoxidable</b>       |  | 1                  | Limpeza de utensilios y lavado de manos de operarios                                                                                                                       | \$ 400.00         | \$ 400.00           |
| 9            | <b>Mesa de trabajo de acero inoxidable</b> |  | 1                  | Se utiliza como base para mezclar el chocolate                                                                                                                             | \$ 195.00         | \$ 195.00           |
| 10           | <b>Molinillo de semillas</b>               |  | 1                  | Triturar otros ingredientes que se añaden a la mezcla de chocolate                                                                                                         | \$ 1,300.00       | \$ 1,300.00         |
| 11           | <b>Purificador de agua</b>                 |  | 1                  | Instrumento necesario para el tratamiento adecuado de agua que facilite la limpieza de utensilios así mismo con la hidratación del personal dentro del área de producción. | \$ 1,500.00       | \$ 1,500.00         |
| <b>Total</b> |                                            |                                                                                     |                    |                                                                                                                                                                            |                   | <b>\$ 29,755.00</b> |

Fuente 27. Elaboración propia con cotizaciones de empresas proveedoras



### **2.2.7 Condiciones comerciales en el mercado exterior**

Anteriormente, han existido iniciativas para facilitar la incursión del chocolate salvadoreño en el mercado internacional como la creación de la marca Ancestral originada por el CENTA en el año 2016, para apoyar la producción de chocolate nacional con altos estándares de calidad.

“Debido a los cambios en los patrones de consumo, el chocolate artesanal de tipo gourmet, en los últimos años ha adquirido popularidad por el aroma floral y el sabor frutal característico del cacao criollo y trinitario, que a nivel internacional es conocido como cacao fino de aroma; el cual, en segmentos especiales está en auge frente al chocolate industrial, que de acuerdo a expertos no debería considerarse chocolate por su bajo contenido de cacao (5%)”. (FRAILE SAGET, ORELLANA DE SURIA , & RODAS ESCOBAR, 2018)

“El principal destino de las exportaciones de Cacao en Grano y Pasta de Cacao es Estados Unidos, en el caso del Cacao en polvo los principales países de destino son Guatemala, Nicaragua, Costa Rica y Panamá, finalmente las exportaciones de chocolate y demás preparaciones alimenticias que contengan Cacao tienen como principal destino Guatemala, Honduras, Nicaragua, Estados Unidos, Costa Rica, México y Panamá”. (HERNÁNDEZ MÉNDEZ, 2019)

En los últimos años, la intervención de organizaciones de apoyo ha impulsado la transformación del cacao en derivados con valor agregado, por ejemplo: “Alianza Cacao que es una ONG miembro del Comité del Cacao de Centroamérica y República Dominicana (SICACAO) contribuye con el lineamiento de la Estrategia Regional de Cacao, que apuesta por mejorar el acceso y posicionamiento de los productos intermedios y terminados para el consumidor final. Una de sus principales estrategias de intervención en el sector es fortalecer a micro y pequeñas empresas en El Salvador para que sean principales motores de la dinamización de la cadena de valor del cacao nacional”. (HERNÁNDEZ MÉNDEZ, 2019)

### 2.2.7.1 Perfil comercial del mercado de chocolates en Estados Unidos

Según la Asociación de Comercio Orgánico (OTA), “El 83% de las familias estadounidenses ahora compran productos orgánicos; los alimentos orgánicos representan más del 5% de las ventas minoristas de alimentos en Estados Unidos. La conciencia de los consumidores sobre los métodos de producción orgánica también está aumentando en otras regiones. Las razones de salud son el principal impulsor de las compras de alimentos orgánicos. Los principales motivos de compra de alimentos orgánicos en Estados Unidos tienen que ver con las preocupaciones de los consumidores sobre los pesticidas, los organismos modificados genéticamente y las hormonas de crecimiento. (FIA, 2018)

Según datos del Observatorio de Complejidad Económica (OEC World) en 2021, los productos de **la partida 180632: Chocolate y demás preparaciones alimenticias que contengan cacao, en bloques, tabletas o barras, con peso <= 2 kg, sin rellenar**, fue el producto en la posición número 629 más comercializado en el mundo, siendo comercializado por un total de \$5,77MM. Entre 2020 y 2021 las exportaciones de **Chocolate, preparación de cacao, bloque/losa/barra, no llena**, creció en un 11,4%, desde \$5,18MM a \$5,77MM. El comercio de **Chocolate, preparación de cacao, bloque/losa/barra, no llena**, representa 0,027% del total de comercio mundial.



En 2021, los principales exportadores de **Chocolate, preparación de cacao, bloque/losa/barra, no llena**, fueron Alemania (\$1,49MM), Suiza (\$501M), Polonia (\$329M), Canadá (\$262M), Bélgica (\$259M). En cuanto a las importaciones en 2021, los principales importadores de **Chocolate, preparación de cacao, bloque/losa/barra, no llena**, fueron Estados Unidos (\$599M), Reino Unido (\$553M), Francia (\$437M), Alemania (\$323M), y Países Bajos (\$248M). (OEC, 2021)

El tamaño del mercado de chocolate premium se estima en USD 30.90 mil millones en 2023, y se espera que alcance los USD 46.12 mil millones para 2028, creciendo a una tasa compuesta anual de 8.34% durante el período de pronóstico (2023-2028). Las tendencias clave que están afectando el mercado de chocolate premium incluyen la creciente demanda de chocolates orgánicos, veganos, sin azúcar y sin gluten. Aunque los principales fabricantes dominan la industria del chocolate, las posibilidades de chocolates artesanales y de alta calidad están aumentando. Uno de los principales impulsores del mercado estudiado es la innovación de productos, que promueve la conciencia y la participación del cliente y atrae a más clientes. (Intelligence, 2023)

|                                                                                                         |          |  |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------|--|
|  <b>Estados Unidos</b> |          |  |
| Valor de Importaciones (2021)                                                                           | \$599M   |  |
| Valor de Importaciones (2020)                                                                           | \$518M   |  |
| Crecimiento de Valor de Importaciones                                                                   | ↑\$80,9M |  |
| Crecimiento de Valor de Importaciones (%)                                                               | ↑15,6%   |  |

En 2021, Estados Unidos aumento las importaciones de productos de Chocolate, preparación de cacao, bloque/losa/barra no llena alcanzando los \$599M. (OEC, 2021)

Los *Estados Unidos* de América constituyen el principal socio comercial extraregional de El Salvador, con un acuerdo comercial vigente DR-CAFTA que es un Tratado de Libre Comercio entre Estados Unidos, Centroamérica y República Dominicana.

En los Estados Unidos, los consumidores de chocolate normalmente compran chocolate dos veces por semana, y su venta aumenta en días festivos y fines de semana, ya que es más probable que los consumidores se traten a sí mismos y a los demás con chocolate. Estados Unidos tiene la mayor cuota de mercado en América del Norte en términos de consumo de chocolate y volúmenes de producción. (Intelligence, 2023)

2.2.7.2 Balanza comercial de El Salvador

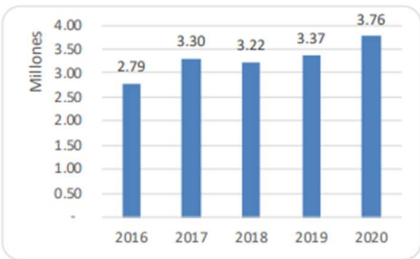
De acuerdo con el informe de la Dirección General de Economía Agropecuaria del MAG (Ministerio de Agricultura y Ganadería) se exportaron 31,307 kg de cacao en grano en el 2020, el mayor volumen y valor registrado desde 2016. Los principales mercados fueron Estados Unidos, seguido de Holanda e Italia. Al considerar las exportaciones totales de cacao y derivados, el volumen asciende a 3.7 millones de Kg, lo que demuestra que El Salvador se está moviendo hacia un enfoque industrializado en el cacao. Estados Unidos es el principal comprador, seguido muy de cerca por Honduras, Guatemala, Nicaragua y República Dominicana. (MAG D. G., 2021)

En el análisis de la oferta de exportación de productos agropecuarios, se presentan las siguientes gráficas elaboradas con fuentes del BCR, dicho informe menciona que además del cacao en grano, se han considerado de mayor importancia los derivados del mismo, entre ellos las preparaciones en forma líquida, en bloques, tabletas o barras; y es que son precisamente el cacao con valor agregado lo que compone el 99% de las exportaciones de este rubro. (MAG D. G., 2021)

Exportación de cacao y sus derivados en millones US\$



Exportación de cacao y sus derivados en millones de Kg



Importaciones en el mercado de Estados Unidos

Estados Unidos de América

|                                                     |            |                                       |               |               |
|-----------------------------------------------------|------------|---------------------------------------|---------------|---------------|
| PIB (millones de \$EE.UU. corrientes, 2022)         | 25 464 475 | Posición en el comercio mundial, 2022 | Exportaciones | Importaciones |
| PIB per cápita (\$EE.UU. corrientes, 2020-2022)     | 70 043     | Mercancías                            | 2             | 1             |
| Balanza por cuenta corriente (% del PIB, GDP, 2022) | -3.6       | excluido comercio intra-UE            | 3             | 1             |
| Comercio per cápita (\$EE.UU., 2019-2021)           | 8 293      | Servicios comerciales                 | 1             | 1             |
| Comercio (% del PIB, 2019-2021)                     | 12.5       | excluido comercio intra-UE            | 2             | 2             |

Fuente 28. 2023, Acuerdos comerciales e Investigación de oportunidad,UEES.

### **2.2.7.3 Datos generales del acuerdo comercial CAFTA-DR**

El Tratado de Libre Comercio entre Costa Rica, El Salvador, Guatemala, Honduras, Nicaragua y República Dominicana con Estados Unidos (CAFTA-DR por sus siglas en inglés) se negoció en el año 2003 y entró en vigor para El Salvador el 1 de marzo de 2006. El acuerdo comprende medidas para facilitar el comercio y las inversiones entre los países que lo firmaron, ya que se eliminan los aranceles (impuestos de aduana), siempre que los productos cumplan determinados requisitos de origen, sanitarios y técnicos para ser exportados. (MINEC D. d., 2015)

El producto innovador está dentro de la lista de productos negociados en el programa de desgravación arancelaria con una reducción inmediata de la tasa base del arancel 6% a 0%, desde la entrada en vigor del TLC, identificado por su partida arancelaria en categoría “A” que significa que los aranceles a las mercancías originarias serán eliminados completamente.

Para que el producto se beneficie de las preferencias arancelarias establecidas en el TLC debe ser procedente de los países signatarios del mismo, en este caso procedente de El Salvador.

De acuerdo al TLC, para productos exportados de El Salvador a EE.UU., se considera que un producto o mercancía es originaria de El Salvador cuando:

- a. La mercancía es obtenida en su totalidad o producida enteramente en los países parte del tratado, por ejemplo: barras de chocolate elaboradas con cacao salvadoreño.
- b. La mercancía es producida a partir exclusivamente de insumos o materiales originarios, ejemplo: barras de chocolate elaboradas con cacao salvadoreño con agregados de semilla de marañón salvadoreña o trozos de grano de café.
- c. La mercancía es producida combinando insumos o materiales originarios como no originarios, es decir que para hacerlo tuvo que

importar algún insumo o material no originario procedente de los países que conforman el CAFTADR, ejemplo: barras de chocolate con leche de soya importada. (MINEC D. d., 2015)

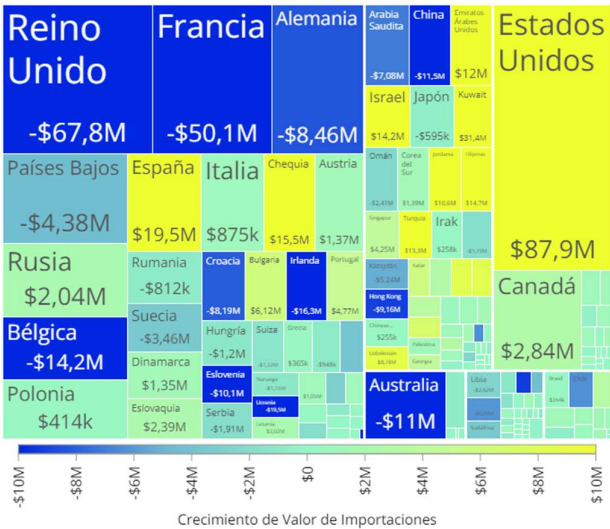
Se considera que los efectos del CAFTA sobre el desarrollo del comercio y la inversión en El Salvador, desde su entrada en vigencia ha sido favorable pero también limitada en algunos casos. No obstante, debe generalizarse un aprovechamiento efectivo del CAFTA como un instrumento que contribuye a incrementar la competitividad del país. (FUSADES)

Ilustración 14. Exportaciones de mercancías no tradicionales hacia E.U.



Fuente 29. FUSADES, Avances y desafíos del CAFTADR, 2010

Ilustración 15. Importadores de Chocolate, preparación de cacao, bloque/losa/barra, no llena 2021-2022



### 2.2.7.4 Matriz de selección de país destino

Tomando como base el resumen de países importadores de chocolate en la ilustración anterior y las características del producto que se desea exportar, se realiza una evaluación de 3 países estableciendo variables relacionadas al entorno favorable del mercado con criterios generales y criterios específicos asignando una ponderación con respecto a la variable analizada, determinando que el país con más alto promedio para apostar a las exportaciones es Estados Unidos.

**Tabla 17. Matriz de selección de países de destino**

|                       | N° | Criterio de análisis                | Ponderación | Descripción                                                                                                                                         | ESTADOS UNIDOS | PONDERACIÓN1 | CANADÁ | PONDERACIÓN2 | ITALIA | PONDERACIÓN3 |
|-----------------------|----|-------------------------------------|-------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------|--------------|--------|--------------|--------|--------------|
| CRITERIOS GENERALES   | 1  | Entorno económico                   | 12%         | Se consideran aspectos de crecimiento económico del país para valorar el potencial de mercado.                                                      | 100            | 83%          | 100    | 83%          | 100    | 83%          |
|                       | 2  | Entorno tecnológico                 | 10%         | Se identifican los avances tecnológicos de un país como factor determinante de la demanda.                                                          | 100            | 100%         | 90     | 90%          | 85     | 85%          |
|                       | 3  | Entorno legal y político            | 10%         | Se consideran las legislaciones que favorezcan el entorno comercial, formalidad y competitividad de la empresa en el país establecido.              | 90             | 90%          | 80     | 80%          | 80     | 80%          |
|                       | 4  | Entorno ambiental                   | 8%          | Se identifican los aspectos relacionados a políticas ambientales del país y su relación con la entrada de productos amigables con el medio ambiente | 75             | 94%          | 85     | 106%         | 90     | 113%         |
|                       | 5  | Entorno sociocultural               | 10%         | Se identifican aspectos relacionados a los rasgos culturales predominantes, compatibilidad del lenguaje, tradiciones y prácticas culturales.        | 95             | 95%          | 90     | 90%          | 90     | 90%          |
| CRITERIOS ESPECÍFICOS | 6  | Importaciones del producto          | 10%         | Se evalúa el volumen de importaciones de un producto determinado como parámetro sobre la demanda potencial                                          | 100            | 100%         | 90     | 90%          | 80     | 80%          |
|                       | 7  | Crecimiento de las importaciones    | 10%         | Con este dato se obtiene una premisa sobre las limitantes o barreras de acceso a productos de otros países.                                         | 95             | 95%          | 90     | 90%          | 90     | 90%          |
|                       | 8  | Riesgos financieros                 | 10%         | Se analiza las implicaciones financieras para la empresa, como impuestos de importación, seguros, etc.                                              | 85             | 85%          | 85     | 85%          | 90     | 90%          |
|                       | 9  | Relaciones y acuerdos comerciales   | 10%         | Analizar la fuente de inversión, tipo de cambio, liquidez financiera para operar en el país establecido                                             | 100            | 100%         | 90     | 90%          | 90     | 90%          |
|                       | 10 | Facilidad de transporte y logística | 10%         | Legislaciones que favorezcan el entorno comercial, formalidad y competitividad de la empresa en el país establecido.                                | 100            | 100%         | 80     | 80%          | 75     | 75%          |
|                       |    |                                     |             | Puntaje obtenido                                                                                                                                    | E.U.           | 9.42         | Canadá | 8.85         | Italia | 8.76         |

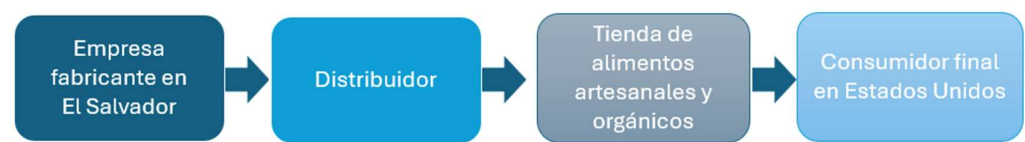
**Fuente 31. 2023, Elaboración propia de la asignatura Estrategia y gestión empresarial internacional.**

Según los resultados obtenidos la apuesta por incursionar en el mercado estadounidense implica para la empresa, el análisis de otros factores como los canales de distribución y logística para la exportación que se requiere para ingresar a dicho mercado a través de las entradas formales, así como evaluar la zona geográfica donde se pueda establecer contacto comercial con los distribuidores de retail de productos de esta categoría.

2.2.8 Aspectos logísticos para la implementación de la innovación

Tomando en consideración la experiencia previa de la empresa Tetonalli, en exportaciones indirectas a través de un intermediario para responder a la demanda de productos también derivados de cacao, antes de implementar la innovación, se plantea el canal para la distribución del producto innovador de la siguiente manera:

Ilustración 16. Canal de distribución del producto innovador



Fuente 32. 2024, Elaboración propia junto al comité de innovación de la empresa

Para realizar las exportaciones de manera directa y formal, a la empresa Tetonalli le corresponde realizar en El Salvador todos los trámites que una empresa debe realizar para iniciar un proceso de exportación, según lo establecido por la Agencia de Promoción de Inversión y Exportaciones de El Salvador (Invest in El Salvador), detallados a continuación:

Tabla 18. Trámites para iniciar proceso de Exportación

| TRÁMITES PARA LA EXPORTACIÓN                                          |                                                                                                                                                                                                                                                                                        |
|-----------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 1. Solicitar NIT como importador                                      | Solicitar Número de Identificación Tributaria (NIT) actualizado como importador, puede tramitarse en delegación de Ministerio de Hacienda CIEX (Centro de Trámites de Importaciones y Exportaciones) del Banco Central de Reserva (BCR)                                                |
| 2. Inscribirse como exportador en el CIEX                             | Llenar ficha de inscripción del Centro de Trámites de Importaciones y Exportaciones (CIEX). Al registrarse, se le asigna un usuario y contraseña para acceder al SICEX (Sistema Integrado de Comercio Exterior)                                                                        |
| 3. Factura de exportación                                             | Solicitar factura de exportación en Ministerio de Hacienda, llenando solicitud de asignación y autorización de correlativo para la emisión de documentos legales.                                                                                                                      |
| 4. Clasificación arancelaria                                          | Solicitar a la DGA (Dirección General de Aduana) número con el que su producto es reconocido a nivel internacional.                                                                                                                                                                    |
| 5. Autorizar solicitud de exportación                                 | Si se ha registrado la información correctamente, se procede en el sistema a solicitar la autorización de exportación. En ese momento el sistema descuenta de su saldo la operación a autorizar.                                                                                       |
| 6. Solicitud de exportación                                           | Ingresar al SICEX (Sistema Integrado de Comercio Exterior) apartado de exportaciones, registrar la operación de exportación, llenar formulario en línea con la información solicitada.                                                                                                 |
| 7. Pago de derechos de autorización de exportaciones                  | Pagar por anticipado en bancos autorizados o en CIEX (Centro de Trámites de Importaciones y Exportaciones) El saldo pagado se abonará en la cuenta individual del exportador para descontar de este los pagos correspondientes a Derechos de Autorización de documentos de CIEX y MAG. |
| 8. Trámite de permisos específicos                                    | Verificar los requisitos por producto y solicitar la autorización en la institución respectiva, si el producto es controlado.                                                                                                                                                          |
| 9. Impresión de documentos aduaneros                                  | Cuando la operación ha sido autorizada por CIEX y aceptada por aduana, el sistema le permite imprimir los siguientes documentos de exportación (Declaración de Mercancías, Certificados Sanitarios, Certificados de Origen)                                                            |
| 10. Pago de servicio de inspección no intrusiva                       | Se cancelan USD \$18.00 correspondientes a la verificación de la mercadería, embalaje y transporte, que se realizará mediante scanner en la Aduana de salida.                                                                                                                          |
| 11. Entrega de documentos autorizados y comprobantes al transportista | Se procede a transportar la mercadería hacia la aduana de salida para su validación y despacho, debiendo el exportador guardar una copia de los documentos para su control interno.                                                                                                    |

Fuente 33. 2024, Invest in El Salvador



En la etapa de implementación de la innovación también debe considerarse el medio de transporte recomendado para incursionar en el mercado de Estados Unidos, en este caso se recomienda utilizar el transporte aéreo por la rapidez en la entrega al distribuidor y la fragilidad del producto, de esta manera asegurar que llegue en buenas condiciones.

El documento requerido para la exportación es la guía aérea (airway bill) emitido por la línea aérea, a este documento se anexa toda la documentación requerida.

**Tabla 19. Documentos para la exportación**

| Documentos para exportación         |                                                                      |
|-------------------------------------|----------------------------------------------------------------------|
| <input checked="" type="checkbox"/> | Factura de exportación (bienes y servicios)                          |
| <input checked="" type="checkbox"/> | Lista de Empaque ( <u>Packing List</u> )                             |
| <input checked="" type="checkbox"/> | Declaración de mercancías (DUCA)                                     |
| <input checked="" type="checkbox"/> | Certificados de origen según el destino de la exportación            |
| <input checked="" type="checkbox"/> | Permisos específicos <u>de acuerdo al producto y país de destino</u> |
| <input checked="" type="checkbox"/> | Manifiesto de carga (Transportista)                                  |
| <input checked="" type="checkbox"/> | Documento de transporte guía aérea ( <u>airway bill</u> )            |

**Fuente 34. 2024, Invest in El Salvador**

En el siguiente esquema se presenta la logística del transporte propuesta hasta el país de destino:

| Producto almacenado en bodega de fabricante                                                                                                                                     | Transporte hacia Aeropuerto Internacional de El Salvador                                                 | Trámites de exportación                                                                                         | Servicio de carga y transporte internacional                                         | Entrega a distribuidor en país de destino                                                |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------|
|                                                                                              |                       |                              |  |     |
| La empresa <u>Tetonalli</u> contará con un área de almacén a partir de la implementación de la innovación, hasta 16 cajas de 5Kg que contienen 90 barras de chocolate cada una. | Contrato con empresa que traslade el producto empacado hasta el aeropuerto internacional de El Salvador. | La empresa contrata un agente Aduanero para asesorías, procedimientos y trámites relacionados a la exportación. | La empresa contrata servicio de carga y transporte aéreo hacia Estados Unidos        | Se entrega mercancía a Distribuidor en Estados Unidos, para que lo traslade a su bodega. |

**Tabla 21. Pasos para envíos por transporte aéreo**

| Guía para envíos en transporte aéreo |                                                                               |                                                                                                                                                                                                  |
|--------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Nº                                   | Pasos                                                                         | Descripción                                                                                                                                                                                      |
| 1                                    | Seleccionar el tipo de servicio según tiempo de entrega en el país de destino | Entrega garantizada para sus exportaciones de uno a dos días laborables antes del final del día laboral en los Estados Unidos                                                                    |
| 2                                    | Determinar el peso                                                            | Calcular multiplicando en centímetros el largo, por el ancho, por la altura de cada paquete redondeando cada medida al centímetro entero más próximo para determinar el tamaño cúbico o volumen. |
| 3                                    | Determinar la zona                                                            | Identificar la zona correspondiente al país de destino                                                                                                                                           |
| 4                                    | Determinar la tarifa                                                          | Calcular la tarifa de acuerdo con el tipo de servicio, peso y zona del país de destino                                                                                                           |
| 5                                    | Determinar cargos adicionales                                                 | Estimar cargos de servicios adicionales                                                                                                                                                          |

**Fuente 36. Elaboración propia con información 2023 Guía de Tarifas y Servicios, El Salvador UPS**

Los Términos de Negociación Internacional (INCOTERMS) son factores estandarizados para acordar las responsabilidades entre el exportador y el importador, es por ello que, para incursionar en el mercado de Estados Unidos a través de un Distribuidor, se plantea para la empresa Tetonalli en qué consisten 3 INCOTERMS que pueden ser aplicables, para que puedan seleccionar el más ventajoso en sus exportaciones hacia Estados Unidos en una etapa posterior a este proyecto de innovación.

**Tabla 20. Descripción de INCOTERMS EXW, FOB, CIF**

| INCOTERM                                                           | DESCRIPCIÓN                                                                                                                                                                                                                                                           | OBLIGACIONES DEL EXPORTADOR                                                                                                                                                                                                                          | OBLIGACIONES DEL IMPORTADOR                                                                                                                                                                                          |
|--------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>EXW:</b><br>Ex Works - En Fábrica                               | El exportador realiza la entrega de la mercancía cuando la pone a disposición del importador en el establecimiento del exportador o en otro lugar convenido (taller, fábrica, almacén, etc.) sin despacharla para la exportación ni cargarla en un vehículo receptor. | La mercancía esté correctamente embalada por seguridad cuando el transportista vaya a por ella y de que esté en la hora que se ha pactado. Los documentos de facturas y demás documentación de entrega también deberán ser entregados al importador. | El importador es el que asume el riesgo, recaen aspectos relativos a costes como a seguridad del producto, manipulación y transporte interno e internacional.                                                        |
| <b>FOB:</b><br>Free on Board - Franco a Bordo                      | El exportador realiza la entrega cuando la mercancía sobrepasa la borda del buque en el puerto de embarque convenido. El importador soporta todos los costes y riesgos de pérdida o daño de la mercancía posteriores a ese punto.                                     | Entregar la mercancía a bordo del buque elegido por el importador en el puerto de embarque convenido. Efectuar el despacho de exportación de la mercancía.                                                                                           | Designar y reservar el Buque. Correr con los gastos y riesgos desde que traspasa la borda del buque                                                                                                                  |
| <b>CIF:</b><br>Cost, Insurance and Freight - Costo, seguro y flete | El exportador realiza la entrega cuando la mercancía sobrepasa la borda del buque en el puerto de embarque convenido, el importador soporta los gastos de flete y otros costos para llevar las mercancías al puerto de destino convenido.                             | Contratar al transportista principal. Contratar un seguro que cubra los costes inesperados en el viaje de la mercancía.                                                                                                                              | Pagar los posibles daños que esta pueda sufrir la mercancía o comercio en el puerto de destino y el importador asumirá todos los riesgos de la mercancía una vez esta sea transferida al puerto que se ha convenido. |

**Fuente 35. Elaboración propia con base a la asignatura Logística y transporte internacional, UEES, 2023.**

Al aplicar el INCOTERM EXW el importador asume los costos, como se muestra en el siguiente ejemplo:

| EXW | Precio de venta local | Costo de embalaje  | Flete    | Seguro | Arancel | Facturación de Derechos de Aduanas | IVA    | Comprobante de entrega en país destino | Costo para el importados |
|-----|-----------------------|--------------------|----------|--------|---------|------------------------------------|--------|----------------------------------------|--------------------------|
|     | \$220.50              | \$3.50 caja de 5Kg | \$237.80 | \$3.20 | \$0.00  | US\$20.00                          | \$0.00 | \$5.45                                 | \$490.45                 |

La importación de productos alimenticios en los Estados Unidos está sujeta a un número creciente de requisitos aduaneros y sanitarios que son exigidos por las autoridades estadounidenses a las importaciones. El contexto comercial vitaliza la importancia de cumplir con las regulaciones sanitarias, fitosanitarias y otras relacionadas a la comercialización y exportación de productos agroalimentarios e industriales, particularmente hacia los Estados Unidos. (Castaneda, 2013)

**Tabla 22. Exportación de alimentos hacia Estados Unidos**

| Pasos para exportar productos alimenticios a Estados Unidos |                                                                                    |
|-------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------|
| ✓                                                           | Conocer las medidas no arancelarias vigentes del Acuerdo Comercial                 |
| ✓                                                           | Conocer las reglas de origen y procedimiento de origen                             |
| ✓                                                           | Cumplir con los requisitos para obtener un Registro Sanitario en El Salvador       |
| ✓                                                           | Crear y gestionar una cuenta en el sistema de FDA                                  |
| ✓                                                           | Registro de las instalaciones donde se produce y empaqueta el producto ante la FDA |
| ✓                                                           | Cumplir medidas sanitarias y fitosanitarias de la FDA                              |
| ✓                                                           | Notificación previa a aduana de Estados Unidos y FDA por cada exportación          |
| ✓                                                           | Cumplir normativa de etiquetado                                                    |
| ✓                                                           | Controles y reconocimiento de mercancía en Estados Unidos                          |

**Fuente 37. Elaboración según Manual de Exportaciones para PYMES (Castaneda, 2013)**

Es requisito indispensable que todos los productos importados cumplan las mismas normas que los productos nacionales. Los alimentos importados deben ser puros, enteros, sanos y producidos bajo ciertas condiciones sanitarias. Todos los productos deberán llevar además un etiquetado correcto en inglés, que contenga una información veraz. Para ingresar a los Estados Unidos por una entrada formal los artículos ofrecidos para la entrada en los EE.UU. y sujetos a las Leyes aplicadas por la FDA, con un valor mayor a \$2,000 (actual), se consideran ingresos o entradas formales. Estos se encuentran sujetos a los requisitos de fianza, los cuales incluyen una condición para el reenvío de la mercancía, o cualquier parte de ella, a petición de Aduanas en cualquier momento, tal y como lo dispone el reglamento de Aduanas en vigencia a la fecha de ingreso. (Castaneda, 2013)

El Servicio de Aduanas es un organismo del Departamento del Tesoro de los Estados Unidos y es responsable de aplicar la Ley de Aranceles de 1930 y sus enmiendas. Su principal misión es la de fijar y recaudar todos los aranceles, impuestos y tasas sobre las mercancías importadas y la de aplicar la legislación aduanera y otras legislaciones pertinentes, así como ciertas leyes y tratados de navegación. El territorio aduanero los Estados Unidos consta de los 50 Estados de la Unión, además del Distrito de Columbia y Puerto Rico. El Servicio de Aduanas también es responsable de aplicar las leyes aduaneras en las Islas Vírgenes estadounidenses. Cuando un cargamento llega a los Estados Unidos, el importador estadounidense debe presentar los documentos necesarios para el despacho de la mercancía al director del distrito o del puerto de entrada. Los productos importados no se consideran legalmente ingresados en el país hasta que el cargamento no se encuentre dentro de los límites del puerto de entrada, la entrega de las mercancías haya sido autorizada por el Servicio de Aduanas y los derechos aduaneros estimados se hayan pagado. Es responsabilidad del importador el arreglo de los trámites necesarios para la inspección y paso de la Aduana. (Castaneda, 2013)

Asimismo, debe cumplir ciertos requisitos sanitarios derivados de la Ley de Salud Pública y Prevención y Respuesta al Bioterrorismo y con algunos de los programas incluidos en la Ley de Modernización de la Seguridad Alimentaria (FSMA, por sus siglas en inglés). Además, deben respetar ciertas exigencias sobre contenido de aditivos y colorantes y cumplir con los requisitos de etiquetado establecidos por la FDA.

En El Salvador, el Ministerio de Agricultura y Ganadería, emite los certificados fitosanitarios para exportaciones de productos y subproductos de origen vegetal y los certificados zoosanitarios para los productos y subproductos de origen animal. El Ministerio de Salud emite los certificados sanitarios de los productos alimenticios. Dentro de la normativa técnica son exigencias de normas de calidad, reglamentos técnicos y procedimientos de evaluación algunos

componentes como la etiqueta, que es un rótulo que identifica el producto, y el embalaje, que es la envoltura del producto. El envasado deberá hacerse en condiciones higiénicas tales que impidan la contaminación del producto. Los productos que ingresan a EE.UU. son generalmente inspeccionados a su arribo al puerto. Los pasos que la autoridad sanitaria realiza al ingreso de los alimentos están regulados por la Food and Drug Administration (FDA) y puede considerar realizar un examen físico, un examen en el muelle, o un examen de muestras. Los alimentos pueden contaminarse, por lo que deberán estar debidamente protegidos durante el transporte. El tipo de medios de transporte o recipientes necesarios para el caso de chocolates en barra debe considerar mantener la cadena de frío y temperatura necesaria para garantizar que el producto se traslada en condiciones idóneas. (MINEC M. d., 2015)

La reglamentación estadounidense, de forma general, prevé que las etiquetas de los productos alimentarios sean expuestas de manera visible y en términos fácilmente legibles y comprensibles para el consumidor ordinario en condiciones normales de compra. (Castaneda, 2013)

En la siguiente tabla se realiza una calificación de acuerdo con el etiquetado propuesto para el producto innovador, para evaluar que requerimientos se cumplen según las consideraciones obligatorias de la FDA.

**Tabla 23. Etiquetado de los alimentos procesados**

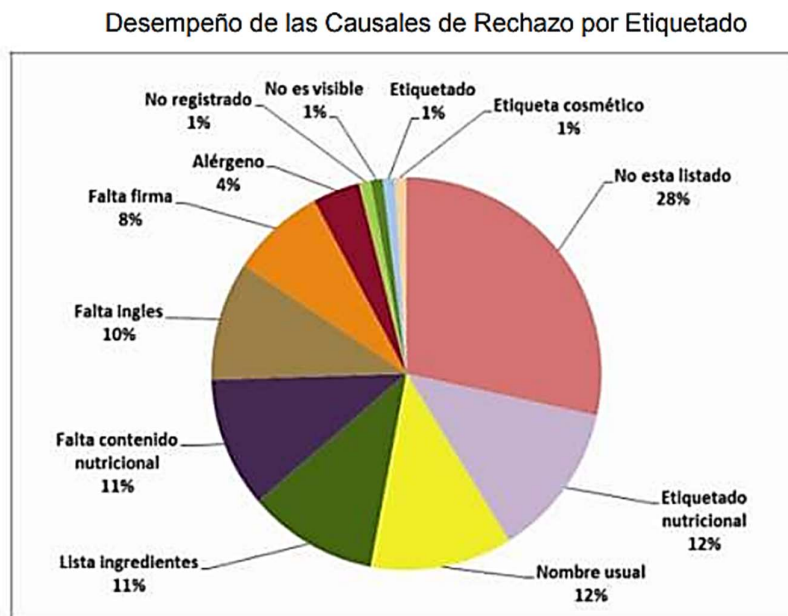
| Nº | Consideraciones Obligatorias en la etiqueta (deben figurar obligatoriamente en inglés) | Cumple | No cumple |
|----|----------------------------------------------------------------------------------------|--------|-----------|
| 1  | Declaración de la etiqueta informativa a la derecha de la etiqueta de presentación)    |        | X         |
| 2  | Declaración de identidad (nombre del producto)                                         | X      |           |
| 3  | Peso o Contenido neto                                                                  | X      |           |
| 4  | Tamaño de los caracteres                                                               | X      |           |
| 5  | Información nutricional                                                                |        | X         |
|    | Contenido dietético                                                                    |        | X         |
|    | Tamaño de la ración                                                                    |        | X         |
|    | Valor diario                                                                           |        | X         |
| 6  | Declaración de ingredientes                                                            | X      |           |
| 7  | Nombre y dirección del fabricante y/o distribuidor                                     | X      |           |
| 8  | País de origen                                                                         | X      |           |

**Fuente 38. Elaboración propia según información en la etiqueta del producto innovador**

Una vez que la empresa ha logrado el objetivo de diversificar un producto de chocolate con ingredientes 100% vegetales que incluye leche de soya, se busca alcanzar otro de los objetivos específicos que se refiere a que el producto innovador cumpla los requisitos de exportación. Es así como podemos observar que, de acuerdo con las consideraciones obligatorias exigidas para el ingreso del producto a los Estados Unidos, se puede determinar que la empresa Tetonalli necesita profundizar aún más en el etiquetado del producto con asesoría técnica especializada.

“Una de las principales causas de rechazo de productos exportables salvadoreños hacia los Estados Unidos se deriva del incorrecto etiquetado de los productos agroalimentarios”. (Castaneda, 2013)

**Ilustración 17. Gráfica de causas de rechazo de producto salvadoreño para ingresar a Estados Unidos**



**Fuente 39. MANUAL DE EXPORTACIONES PARA PYMES, Autora: Alicia Urquilla de Castaneda, UFG**

Es por esa razón, que el alcance del proyecto de innovación incluyó la etapa de prototipado para identificar este tipo de limitantes que pueden ser superadas en una siguiente etapa a partir de este proyecto que según la metodología Design Thinking, que se expone en el siguiente apartado, consiste en la evolución, garantizando que la empresa pueda cumplir nuevos estándares en función de alcanzar los objetivos de mediano y largo plazo de incursionar en el mercado internacional.

## 2.3 METODOLOGÍA Y ESTRATEGIAS

### Metodología

La metodología implementada para llevar a cabo la innovación es *Design Thinking*. Es importante recalcar que el proceso de la implementación la innovación se ha llevado a cabo a través del comité de innovación dentro de la empresa.

Ilustración 18. Etapas de metodología Design Thinking



Fuente 40. CONAMYPE/USAID 2018, Caja de herramientas para la innovación.

Estas cinco etapas a su vez se transforman en acciones a medida se implementa la innovación para la diversificación de la siguiente forma:

Ilustración 19. Design Thinking para educadores, IDEO 2012.

| EMPATIZAR                                  | DEFINIR                                     | IDEAR                                      | PROTOTIPAR                              | TESTEAR                                           |
|--------------------------------------------|---------------------------------------------|--------------------------------------------|-----------------------------------------|---------------------------------------------------|
| <b>Descubrimiento</b>                      | <b>Interpretación</b>                       | <b>Ideación</b>                            | <b>Experimentación</b>                  | <b>Evolución</b>                                  |
|                                            |                                             |                                            |                                         |                                                   |
| "Tengo un reto"<br>¿Cómo me aproximo a él? | "He aprendido algo"<br>¿Cómo lo interpreto? | "Veo una oportunidad"<br>¿Qué puedo crear? | "Tengo una idea"<br>¿Cómo la construyo? | "He intentado algo nuevo"<br>¿Cómo lo evoluciono? |

Fuente 41. CONAMYPE/USAID 2018, Caja de herramientas para la innovación.

### Estrategia

De acuerdo al análisis planteado al inicio de este informe, con base a la matriz de priorización de problemas y objetivos empresariales, se identifica la oportunidad de poder desarrollar una estrategia de diversificación que se representa a través de la matriz Ansoff, ya que según el horizonte que ha definido la empresa se trabajará sobre dos ejes: creación de un nuevo producto que compita en un nuevo nicho de mercado, e introducir un producto innovador en el mercado internacional a mediano plazo.



Ilustración 20. Matriz Ansoff



Fuente 42. Elaboración propia, adaptada de Hubspot, junio 2023.

Si bien la empresa ya producía anteriormente barras de chocolate para el mercado local en El Salvador, la estrategia de diversificación, aparte de crear el nuevo producto por parte de la empresa, que es el chocolate con leche de soya con un 75% de cacao sin azúcar, radica en la forma de dar a conocer este nuevo producto en un nicho de mercado específico, ya que se promoverá un posicionamiento sólido de la propuesta de valor que ofrece la marca: calidad, cuidado de la salud, amigable con el ambiente y comercio justo.

La estrategia de comunicación con este segmento consiste en contar la historia detrás de la barra de chocolate, su procedencia, los beneficios al cuidado de la salud, y el impacto social positivo que genera. De esta manera el enfoque de la estrategia estará respaldada por una táctica comunicacional que permitirá a la empresa incursionar y testear la aceptación de este nuevo producto.

## 2.4 ORGANIZACIÓN PARA LA EJECUCIÓN

El **comité de innovación** ha sido el responsable de monitorear que la innovación avance o evaluar si se requiere asignar más recursos con base a los puntos de control establecidos para la etapa de implementación.



**Tabla 24. Comité de innovación en la empresa**

| Cargo                     | Rol en la innovación | Tareas en el comité                                                                                                                                                |
|---------------------------|----------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>Gerente</b>            | Ejecutora            | Proporciona la información referente a los aspectos internos de la empresa para las diferentes etapas del proyecto de innovación hasta la implementación.          |
| <b>Jefe de producción</b> | Ejecutor             | Participación en las diferentes etapas del proyecto de innovación en las que se realizaron cambios o ajustes a los procesos para crear el nuevo producto.          |
| <b>Asesora externa</b>    | Gestora              | Gestiona ante el comité la ejecución de las etapas de la innovación y presentar avances de la implementación, así como socializar los resultados de la innovación. |

En la siguiente tabla se presenta el cronograma de las actividades realizadas durante el proyecto de innovación para dar cumplimiento a los objetivos propuestos.

**Tabla 25. Cronograma de actividades del Comité de Innovación**

|                        | Objetivos específicos                                                                                                                                           | Actividades                                                                                                                                    | Responsables                      | 2023 |       |       |        |            |         | 2024      |           |       |         |       |       |
|------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------|------|-------|-------|--------|------------|---------|-----------|-----------|-------|---------|-------|-------|
|                        |                                                                                                                                                                 |                                                                                                                                                |                                   | MAYO | JUNIO | JULIO | AGOSTO | SEPTIEMBRE | OCTUBRE | NOVIEMBRE | DICIEMBRE | ENERO | FEBRERO | MARZO | ABRIL |
| PROYECTO DE INNOVACIÓN | 1. Realizar una investigación que determine el potencial de mercado para la exportación de barras de chocolate artesanal.                                       | 1.1 Definición del producto a innovar seleccionado de lista de productos actuales                                                              | Comité de innovación              |      |       |       |        |            |         |           |           |       |         |       |       |
|                        |                                                                                                                                                                 | 2. Identificación del segmento de mercado a través de un mapa buyer persona                                                                    | Comité de innovación              |      |       |       |        |            |         |           |           |       |         |       |       |
|                        |                                                                                                                                                                 | 3. Determinar país de destino a través de una matriz de selección de países                                                                    | Gestora de proyecto de innovación |      |       |       |        |            |         |           |           |       |         |       |       |
|                        |                                                                                                                                                                 | 4. Realizar observaciones de productos similares en el mercado local                                                                           | Gestora de proyecto de innovación |      |       |       |        |            |         |           |           |       |         |       |       |
|                        |                                                                                                                                                                 | 5. Realizar un estudio de mercado de identificación de necesidades del segmento                                                                | Gestora de proyecto de innovación |      |       |       |        |            |         |           |           |       |         |       |       |
|                        | 2. Determinar las características y especificaciones que contendrá el producto innovador de chocolate para cumplir los requerimientos del mercado internacional | 6. Evaluar lista de características y atributos que debe poseer el producto para satisfacer necesidades                                        | Comité de innovación              |      |       |       |        |            |         |           |           |       |         |       |       |
|                        |                                                                                                                                                                 | 7. Talleres de brainstorming para ideación del producto innovador                                                                              | Comité de innovación              |      |       |       |        |            |         |           |           |       |         |       |       |
|                        |                                                                                                                                                                 | 8. Formular el primer prototipo del producto innovador                                                                                         | Jefe de producción                |      |       |       |        |            |         |           |           |       |         |       |       |
|                        |                                                                                                                                                                 | 9. Realizar estudio con fuentes secundarias sobre las normativas técnicas establecidas para exportar productos alimenticios al país de destino | Gestora de proyecto de innovación |      |       |       |        |            |         |           |           |       |         |       |       |
|                        |                                                                                                                                                                 | 10. Realizar checklist de requerimientos de etiquetado que cumple el nuevo producto                                                            | Gestora de proyecto de innovación |      |       |       |        |            |         |           |           |       |         |       |       |
|                        | 3. Definir un plan de mercadotecnia para incursionar en un nuevo mercado a nivel internacional con un producto de chocolate vegano.                             | 11. Presentar una propuesta de producto mínimo viable de chocolate con leche de soya                                                           | Jefe de producción                |      |       |       |        |            |         |           |           |       |         |       |       |
|                        |                                                                                                                                                                 | 12. Realizar focus group de validación de producto innovador                                                                                   | Gestora de proyecto de innovación |      |       |       |        |            |         |           |           |       |         |       |       |
|                        |                                                                                                                                                                 | 13. Elaborar un plan de mercadotecnia para incursionar en el mercado de destino seleccionado                                                   | Gestora de proyecto de innovación |      |       |       |        |            |         |           |           |       |         |       |       |
|                        |                                                                                                                                                                 | 14. Socialización de resultados del informe de proyecto de innovación                                                                          | Gestora de proyecto de innovación |      |       |       |        |            |         |           |           |       |         |       |       |

**Fuente 43. Elaboración propia según el calendario establecido por la UEES.**

## 2.5 MONITOREO Y EVALUACIÓN

A través de la siguiente matriz se realiza el monitoreo de la innovación de acuerdo a la metodología implementada y las métricas de progreso establecidas:

| Etapas de innovación   | Métrica de progreso                                                                                  | Índice de eficacia                                                                                 | Evaluación |            |                    |                |
|------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------|------------|------------|--------------------|----------------|
|                        |                                                                                                      |                                                                                                    | Resultado  | Muy eficaz | Eficacia aceptable | Poco aceptable |
| <b>Descubrimiento</b>  | Número de observaciones etnográficas realizadas.                                                     | 4 observaciones planificadas/<br>5 observaciones realizadas                                        | 80%        | 80%        | >60% al 80%<       | -60%           |
| <b>Interpretación</b>  | Listado de características y atributos que deberá poseer el producto según expectativas del cliente. | 5 características actuales del producto/ 5 características que el cliente valora                   | 100%       | 80%        | >60% al 80%<       | -60%           |
| <b>Ideación</b>        | Número de ideas para innovación al producto.                                                         | 3 ideas para innovación al producto/ 2 de ideas que resuelven la problemática actual de la empresa | 100%       | 80%        | >60% al 80%<       | -60%           |
| <b>Experimentación</b> | Tiempo de elaboración del producto mínimo viable                                                     | 4 semanas para elaboración del PMV / 4 semanas para la presentación del PMV                        | 100%       | 80%        | >60% al 80%<       | -60%           |
| <b>Evolución</b>       | Número de requisitos cumplidos para la exportación.                                                  | 4 requisitos que el nuevo producto cumple/ 6 requisitos que debe cumplir según normativa           | 67%        | 80%        | >60% al 80%<       | -60%           |

## 2.6 RECURSOS Y PRESUPUESTO

| Presupuesto para implementación de la innovación por parte de la empresa |                                                                        |                                               |             |                               |
|--------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------|-------------|-------------------------------|
| Tipo de inversión                                                        | Actividades                                                            | Recursos necesarios                           | Inversión   | Fuente de financiamiento      |
| Maquinaria y equipo                                                      | Equipamiento de la planta de producción para implementar la innovación | Conchadora                                    | \$ 1,500.00 | Crédito estatal<br>Banca PYME |
|                                                                          |                                                                        | Moldes                                        | \$ 660.00   |                               |
|                                                                          |                                                                        | Equipo de refrigeración                       | \$ 1,700.00 |                               |
|                                                                          |                                                                        | Mesa de trabajo de acero inoxidable           | \$ 195.00   |                               |
|                                                                          |                                                                        | Purificador de agua                           | \$ 1,500.00 |                               |
| Servicios profesionales                                                  | Asistencia técnica en desarrollo de producto                           | Reformulación de producto y vida de anaquel   | \$ 775.00   | Fondos propios                |
|                                                                          |                                                                        | Etiqueta con valores nutricionales            | \$ 1,190.00 | Fondos propios                |
|                                                                          | Prototipo de la innovación                                             | Prototipado y pruebas de formulación          | \$ 150.00   | Fondos propios                |
| Infraestructura                                                          | Adecuación de planta de producción                                     | Desalojo y limpieza para adecuar nuevo equipo | \$ 350.00   | Fondos propios                |
| Total                                                                    |                                                                        |                                               | \$ 8,020.00 |                               |

| Presupuesto para implementación de la innovación por parte de estudiante |                                            |                                            |             |                          |
|--------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------|--------------------------------------------|-------------|--------------------------|
| Tipo de inversión                                                        | Actividades                                | Recursos necesarios                        | Inversión   | Fuente de financiamiento |
| Servicios profesionales                                                  | Actualizar diseño de planta                | Servicios de dibujante técnico             | \$ 60.00    | Fondos propios           |
|                                                                          | Asesorías especializadas de la UEES        | Asesorías para proyecto de innovación      | \$ 600.00   |                          |
|                                                                          |                                            | Asesorías para informe final de innovación | \$ 600.00   |                          |
| Telecomunicaciones                                                       | Comunicación con la empresa y asesora      | Internet y telefonía móvil                 | \$ 100.00   |                          |
| Transporte                                                               | Realizar observaciones y visitas a empresa | Observaciones y estudio de mercado         | \$ 100.00   |                          |
| Papelería y útiles                                                       | Elaborar informes y documentos             | Servicios de impresión                     | \$ 40.00    |                          |
| Mercadotecnia                                                            | Panel de expertos                          | Demostraciones                             | \$ 50.00    |                          |
| Total                                                                    |                                            |                                            | \$ 1,550.00 |                          |

| Inversión inicial para implementar la innovación |                         |             |             |             |
|--------------------------------------------------|-------------------------|-------------|-------------|-------------|
| Activos tangibles                                | Maquinaria y equipo     | \$ 5,555.00 | \$ 5,905.00 | \$ 9,570.00 |
|                                                  | Infraestructura         | \$ 350.00   |             |             |
| Activos intangibles                              | Servicios profesionales | \$ 3,375.00 | \$ 3,665.00 |             |
|                                                  | Telecomunicaciones      | \$ 100.00   |             |             |
|                                                  | Transporte              | \$ 100.00   |             |             |
|                                                  | Papelería y útiles      | \$ 40.00    |             |             |
|                                                  | Mercadotecnia           | \$ 50.00    |             |             |

## CAPÍTULO III

### 3. RESULTADOS ESPERADOS

#### 3.1. Resultados de corto, mediano y largo plazo

Tabla 26. Matriz de riesgo

| RESULTADO ESPERADO                                                                                                                                                        | RESPONSABLE                   | META                                            | INDICADOR                                                                                                       | RIESGO                                                                                                 | NIVEL DE RIESGO | ACCION DE MITIGACION                                                                                                                                 |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------|-------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>Resultados de corto plazo</b>                                                                                                                                          |                               |                                                 |                                                                                                                 |                                                                                                        |                 |                                                                                                                                                      |
| Elaborar un plan de mercadotecnia para ingresar con un nuevo producto al país de destino.                                                                                 | Gestora de innovación         | 1 plan de marketing                             | Plan propuesto/Plan proyectado                                                                                  | Inversiones para innovación sin una estrategia de introducción al mercado definida                     | Medio           | Profundizar el análisis del mercado internacional para iniciar las exportaciones                                                                     |
| Obtener un producto final con etiquetado de acuerdo a las características de mercado identificadas.                                                                       | Comité de innovación          | 1 producto                                      | Requisitos de etiquetado requerido/Requisitos de etiquetado cumplidos                                           | Rechazo del producto para ingresar al mercado internacional                                            | Alto            | Verificar y cumplir las normas de etiquetado vigente para iniciar las exportaciones                                                                  |
| <b>Resultados de mediano plazo</b>                                                                                                                                        |                               |                                                 |                                                                                                                 |                                                                                                        |                 |                                                                                                                                                      |
| Conocer a través del proyecto de innovación los requisitos para la obtención de permisos sanitarios bajo la normativa legal vigente para exportar productos alimenticios. | Comité de innovación          | 1 lista de permisos                             | Permisos requeridos para exportar alimentos/ Permisos obtenidos por la empresa para exportar alimentos          | Detener el trámite de exportación en El Salvador por no cumplir los permisos requeridos                | Alto            | Priorizar el cumplimiento de trámites para la obtención de permisos para exportar                                                                    |
| Desarrollo de nuevos productos adicionales al portafolio de la empresa a partir del informe de proyecto.                                                                  | Comité de innovación          | 3 nuevos productos                              | Cantidad de prototipos de nuevos productos/Cantidad de productos validados                                      | Limitada oferta de productos en un mercado internacional altamente competitivo                         | Medio           | Realizar propuestas de innovación cada 6 meses para validar nuevos productos                                                                         |
| <b>Resultados de largo plazo</b>                                                                                                                                          |                               |                                                 |                                                                                                                 |                                                                                                        |                 |                                                                                                                                                      |
| Inversión en equipamiento para aumentar capacidad instalada en planta de acuerdo al crecimiento en ventas.                                                                | Gerencia                      | Ampliar 20 m <sup>2</sup> de área de producción | m <sup>2</sup> disponibles para aumentar capacidad instalada/ m <sup>2</sup> utilizados para área de producción | Sistema de producción poco eficiente por una distribución en planta inadecuada                         | Alto            | Iniciar un proceso de reingeniería para organizar el área de producción y calcular capacidad instalada requerida para un mayor volumen de producción |
| Análisis de los cambios en patrones de consumo del segmento objetivo en el país de destino.                                                                               | Analista de comercio exterior | 1 nuevo nicho de mercado                        | Nichos de mercado descubiertos/ nichos de mercado atendidos                                                     | Desconocimiento del comportamiento de consumidor y la demanda insatisfecha en el mercado internacional | Alto            | Realizar estudios y sondeos para identificar nuevos nichos de mercado en el exterior                                                                 |

#### 3.2. Resultados de la innovación

##### 3.2.1. Cambios en necesidades y problemas abordados.

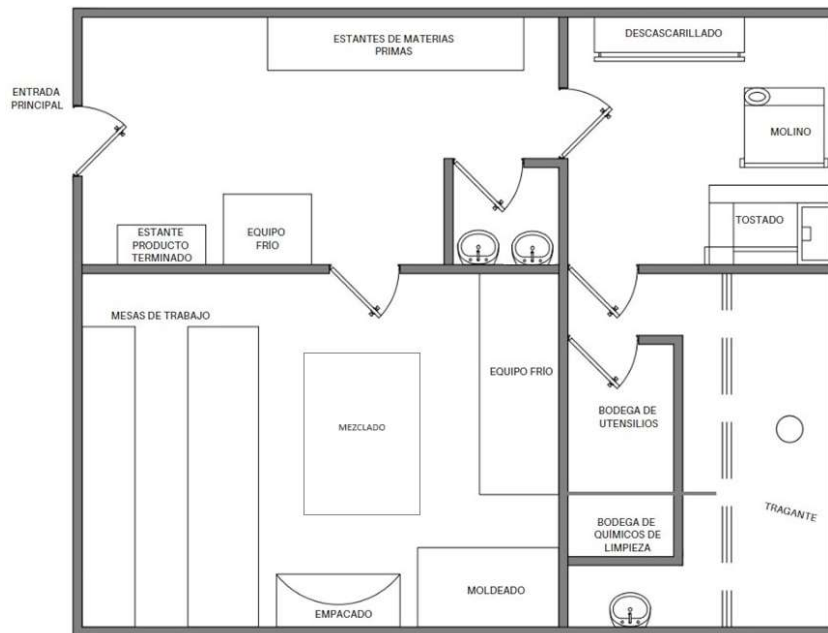
###### 3.2.1.1. Cambios operativos.

- **Buenas Prácticas de Manufactura:** A través de un Manual de procedimientos, solicitado por el Comité de Innovación a estudiantes universitarios, se documentará las condiciones básicas y las actividades necesarias para que el ambiente de la planta donde se realiza la producción y la manipulación de los alimentos sea inocua para el consumo humano, según lo establecido por el Ministerio de Salud Pública de El Salvador. Por otra parte, debe considerarse las disposiciones para la implementación de las BPM según el código de regulaciones federales de E.U. que incluye a las personas, edificios e instalaciones, procesos de producción, almacenaje y distribución de los productos.
- **Sistemas de análisis de peligros y puntos críticos de control (HACCP):** Se tomarán en consideración para identificar peligros biológicos, químicos y físicos, y las medidas para llevar un adecuado control, de modo que garantice la inocuidad de los alimentos y sus sistemas de prevención.

- **Área de producción**

Como parte de los cambios en la operatividad se presenta una nueva distribución del área de producción donde se toma en cuenta la incorporación de nuevos equipos y áreas de trabajo encaminada a realizar los registros pertinentes para la obtención de permisos de funcionamiento que darán paso a la exportación.

**Ilustración 21. Cambios en el área de producción**



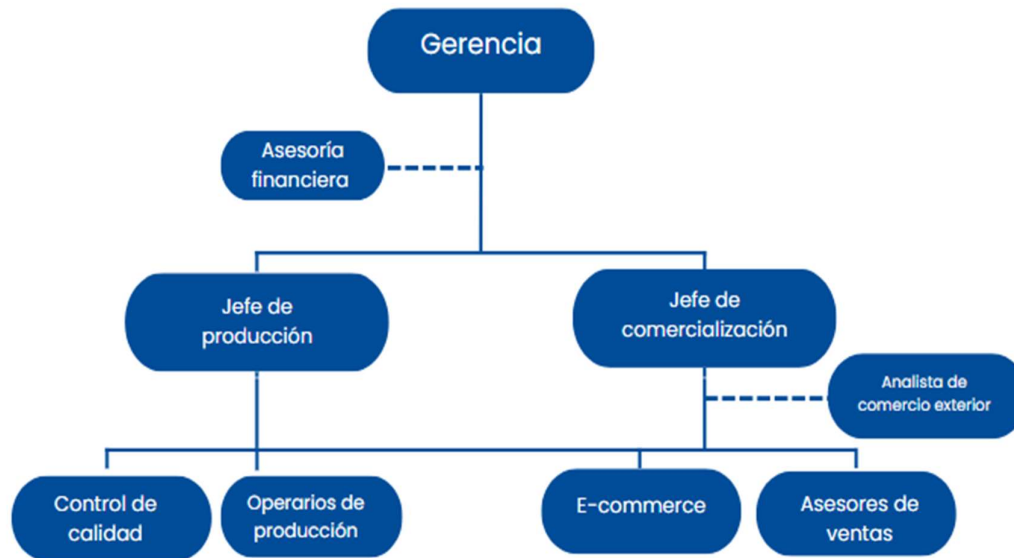
Fuente 44. Elaboración propia con el comité de innovación de la empresa y dibujante.

### 3.2.1.2. **Cambios organizacionales**

- **Estructura organizativa**

Como parte de los resultados de la implementación de la innovación, la empresa Tetonalli ha considerado la contratación de asesoría para iniciar acciones hacia la internacionalización e innovación del portafolio de productos. También se ha considerado la contratación de más operarios de producción y una persona a cargo de la supervisión de los controles de calidad requeridos para mantener vigente los permisos de funcionamiento y futuras auditorías sanitarias, lo cual se ha representado en el siguiente organigrama:

Ilustración 23. Organigrama de la empresa después de la implementación de la innovación



Fuente 46. Elaboración propia

A partir de la implementación de la innovación la empresa define una estructura organizativa más robusta para descentralizar actividades clave de la estrategia de negocios.

- **Recursos humanos**

Para efectos de fortalecer su equipo de trabajo la empresa Tetonalli ha identificado a partir de la implementación de la innovación que requiere contar con más recurso humano capacitado, uno de los cambios es la contratación de más operarios para la producción, un inspector de calidad para garantizar las normas que deben cumplirse señaladas anteriormente tanto por las autoridades locales como las autoridades sanitarias a nivel internacional y una ejecutiva de comercialización para promover la introducción del producto a nuevos mercados principalmente en el exterior implementando una tienda en línea. A continuación, se muestra un detalle de los perfiles requeridos a través de la descripción de nuevos puestos de trabajo.

**Tabla 28. Descriptor de nuevos puestos de trabajo**

|                                      |                   |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                      |
|--------------------------------------|-------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Nombre del cargo                     | Función principal | Ser responsable de la elaboración de barras de chocolate                                                                                                                                                                                                                                                                                                                             |
| <b>Operario de producción</b>        | Tareas            | Selección de materia según los estándares de calidad<br>Verificar el correcto funcionamiento de la maquinaria o equipo<br>Comprobar las muestras y examinar los productos según las normativas aplicables.<br>Encargarse de la elaboración de mezcla de chocolate<br>Poner en moldes la mezcla de chocolate.<br>Llevar a enfriamiento los moldes<br>Realizar empaclado de chocolates |
|                                      | Conocimientos     | Conocimientos básicos de cocina o producción de alimentos<br>Bachiler o 9º grado                                                                                                                                                                                                                                                                                                     |
|                                      | Aptitudes         | Responsabilidad, proactividad.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       |
|                                      | Sueldo mensual    | \$375.00                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                             |
| Nombre del cargo                     | Función principal | Ser responsable de la producción de chocolate y a la vez supervisar los procesos de producción e innovación.                                                                                                                                                                                                                                                                         |
| <b>Inspector de calidad</b>          | Tareas            | Supervisar que los productos cumplan los estándares de calidad.<br>Elaborar planes de control de calidad del producto.<br>Comprobar las muestras y examinar los productos según las normativas aplicables.<br>Implementar procesos para automatizar la producción<br>Velar por el cumplimiento de las normas de seguridad en el área de producción.                                  |
|                                      | Conocimientos     | Buenas Prácticas de Manufactura<br>Técnico o bachiller industrial                                                                                                                                                                                                                                                                                                                    |
|                                      | Aptitudes         | Compromiso, liderazgo, transparencia, ética y responsabilidad.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       |
|                                      | Sueldo mensual    | \$650.00                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                             |
| Nombre del cargo                     | Función principal | Ser responsable de apertura de nuevos mercados nacionales e internacionales                                                                                                                                                                                                                                                                                                          |
| <b>Ejecutiva de comercialización</b> | Tareas            | Identificación de clientes potenciales en canal de distribución<br>Coordinar acciones de mercadeo para posicionar el producto en nuevos mercados<br>Reportar ventas mensuales realizadas<br>Verificar entrega de pedidos a clientes<br>Coordinar entregas de pedidos dentro y fuera del país<br>Aportar información relevante para desarrollo de nuevos productos                    |
|                                      | Conocimientos     | Conocimientos básicos de cocina o producción de alimentos<br>Bachiler comercial, estudiante Universitaria                                                                                                                                                                                                                                                                            |
|                                      | Aptitudes         | Responsabilidad, iniciativa, experiencia en ventas                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   |
|                                      | Sueldo mensual    | \$550.00 + comisiones                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                |

**Fuente 47. Elaboración propia con base a descriptor de puestos de la empresa 2021**

### 3.2.1.3. Cambios en la comercialización.

- Líneas de producto.

| Portafolio de productos antes de la innovación |                         | INNOVACIÓN | Diversificación de productos |                                        |
|------------------------------------------------|-------------------------|------------|------------------------------|----------------------------------------|
| Línea de productos                             | Profundidad de línea    |            | Línea de productos           | Profundidad de la línea                |
| Chocolates en barra                            | Barra tradicional 55%   |            | Chocolates sin azúcar        | Barra 75% cacao con monkfruit          |
|                                                | Barra sabor naranja 75% |            |                              | Barra 75% con stevia                   |
|                                                | Barra sabor menta 75%   |            |                              | Barra 55% cacao con monkfruit          |
| Chocolate de taza                              | Chocolate en polvo      |            |                              | Barra 55% con stevia                   |
|                                                | Chocolate en tablilla   |            | Chocolates                   | Chocolate con chile de árbol           |
| Derivados de chocolate                         | Bombones de chocolate   |            | Chocolates con leche         | Chocolate 55% cacao con leche de soya  |
|                                                | Cocoa natural en polvo  |            |                              | Chocolate 75 % cacao con leche de soya |

- Plan de mercadeo



| Mezcla de marketing                                                                                                              |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                     |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                             |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Objetivo                                                                                                                         | Producto                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                            | Precio                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                      |
| Definir un plan de mercadotecnia para incursionar en un nuevo mercado a nivel internacional con un producto de chocolate vegano. | Chocolate premium Tetonalli elaborado con 75% de cacao con leche de soya y otros ingredientes 100% vegetales. Cada barra de chocolate se elabora cuidadosamente a partir de granos de cacao seleccionados a mano provenientes de regiones específicas de El Salvador, el proceso de tostado y molienda es realizado con precisión para resaltar un exquisito sabor. | El precio debe estar en concordancia con el perfil del segmento de clientes que valoran la calidad, los beneficios, por el cual pueden pagar, el precio unitario al consumidor final en mercado local es de US\$2.99 por cada barra de chocolate. Sobre este precio deberá considerarse el precio al distribuidor con descuento por volumen para que pueda establecer su margen de ganancia y establecer el precio de venta a las tiendas minoristas.                                                                                       |
|                                                                                                                                  | Plaza<br><br>Los canales de distribución más adecuados son tiendas de productos orgánicos que pueden estar dentro de Estados Unidos o distribuir hacia Estados Unidos desde El Salvador ya que están muy relacionadas con los requisitos y sellos de calidad que se requiere para ingresar al mercado estadounidense.                                               | Promoción<br><br>La visibilidad en los puntos de venta online y offline se realiza con un 3pack que incluye 3 variedades de chocolate sin azúcar, y 3pack de chocolate con leche de soya para impulsar la compra por consumo y con un precio promocional establecido por el canal detallista. A través de los medios publicitarios se realiza el lanzamiento de los nuevos productos en la categoría de chocolates sin azúcar para dar a conocer esta nueva línea de productos en la empresa y posicionarse en este nuevo nicho de mercado. |

## ESTRATEGIAS DE MARKETING



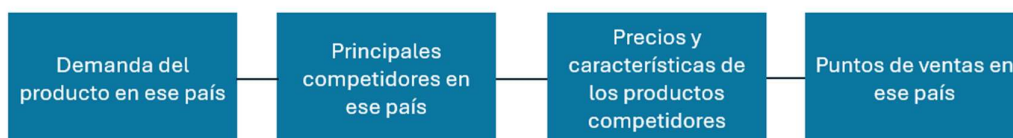
| PLAN DE ACCIÓN                                                        |                                                                                                                               |             |                          |                                                                                                                                    |
|-----------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------|--------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| ESTRATEGIA                                                            | ACCIONES TÁCTICAS                                                                                                             | INVERSIÓN   | RESPONSABLE              | META                                                                                                                               |
| <b>Desarrollo de contenido relevante y atractivo para el segmento</b> | Plan de comunicación y relaciones públicas : Análisis y propuesta de comunicación para posicionamiento de la marca Tetonalli. | \$ 600.00   | Jefe de comercialización | 2 nuevos distribuidores de la marca Tetonalli en Estados Unidos que atiendan tiendas minoristas de acuerdo al segmento delimitado. |
| <b>Campaña publicitaria de lanzamiento omnicanal</b>                  | Mupi en Aeropuerto Internacional de El Salvador                                                                               | \$ 1,695.00 |                          | 5,000 visualizaciones diarias de pasajeros que transitan en el                                                                     |
|                                                                       | Creación de contenido, grabación, fotografía, edición y calendario de publicidad                                              | \$ 950.00   |                          | 12 publicaciones semanales de contenido de valor en medios online                                                                  |
| <b>Mejora de la presencia en redes sociales</b>                       | Servicio de community manager para atender hasta 3 redes sociales y gestión de la pauta digital                               | \$ 425.00   |                          | 3,840 clicks en post publicados en diferentes redes sociales                                                                       |
| <b>Colaboraciones estratégicas con influenciadores y socios clave</b> | Lanzamientos en vivo del producto con influenciadores nutricionistas, foodies, y expertos del sector cacaoero                 | \$ 550.00   |                          | 100 nuevos leads por cada transmisión en vivo                                                                                      |
| <b>Habilitar canal de compra online E-commerce</b>                    | Habilitar sitio web con pasarela de pago, plataforma bilingüe y sistema de tarifas por envío                                  | \$ 1,200.00 |                          | 24 pedidos mensuales a través de sitio web en los primeros 3 meses                                                                 |

La estrategia de marketing a desarrollar consiste principalmente en generar atracción para los consumidores de chocolates, conocedores de productos orgánicos, naturales centrada en crear experiencias a través de medios online para que éstos se conviertan en aliados de la marca a través de la relación comercial, interacción y creación de valor, lo que se conoce en marketing digital como *inbound marketing*.

| Medición de resultados                       |                                                                                                  |
|----------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Métrica                                      | Indicador                                                                                        |
| <i>CAC: Costo de Adquisición de Clientes</i> | Costos de plan de marketing/<br>Clientes nuevos en el periodo de ejecución del plan de marketing |
| <i>TDC: Tasa de Conversión</i>               | Cantidad de leads/<br>Transacciones realizadas                                                   |
| <i>CPL: Costo por Lead</i>                   | Cantidad invertida en pauta digital/<br>Cantidad de leads adquiridos                             |
| <i>Posicionamiento SEO</i>                   | Cantidad de visitas orgánicas al sitio web desde buscadores/<br>Cantidad de visitas al sitio web |
| <i>Ticket promedio</i>                       | Cantidad total de facturación/<br>Número de clientes que facturaron                              |

### • Prospección de mercado

Esta prospección es necesaria para comprobar a mayor profundidad si la elección de país fue la correcta y evaluar el mercado de interés de manera directa, que puede ser visitando empresas minoristas, distribuidores, para esta etapa se requiere que la empresa planifique un viaje a Estados Unidos ya sea de manera particular o a través de una misión comercial para verificar de primera fuente los siguientes factores: (PROESA)

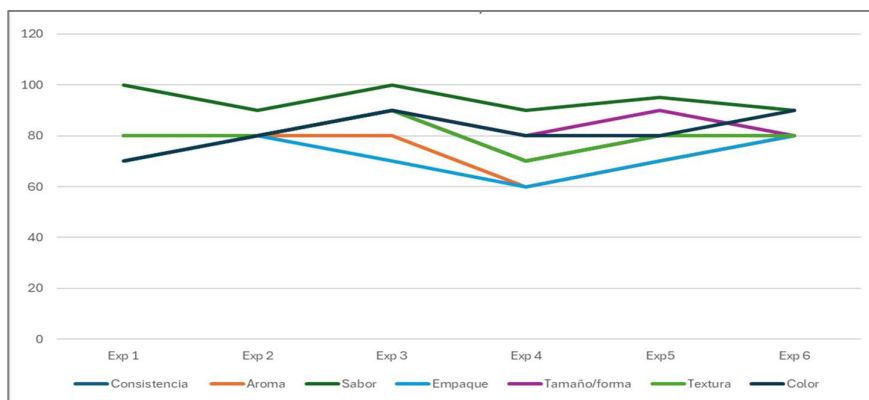




### 3.2.2. Cambios observados en el producto

Para obtener información acerca de los cambios observados en el producto se realiza un grupo focal (*focus group*), en el cual participan especialistas en comercio exterior, innovación, desarrollo de productos, mejora continua, mercadeo. Los resultados obtenidos se muestran en la siguiente gráfica.

**Gráfico. 1** Valoración de atributos del producto innovado



Los atributos evaluados con un puntaje más alto en el orden de puntuación son: Sabor, tamaño, color y consistencia; mientras que los atributos con menor puntuación son: Aroma, textura, empaque.

**Ilustración 25.** Propuesta de empaque para barra de chocolate



**Fuente 49.** Propuesta elaborada por diseñador gráfico

### 3.2.3. Percepciones y evaluaciones de usuarios y beneficiarios

#### • Resultados de estudio de percepciones

Como resultado de la presentación de un prototipo del chocolate con leche de soya se realizó un estudio de percepciones a consumidores de la marca para identificar la percepción sobre los cambios del producto con la innovación implementada, el estudio se realizó en un periodo de 20 días por medio de un test online, para indagar el acceso y uso de los clientes a plataformas digitales e identificar si existe alguna limitación para considerarla en el plan de mercadeo.



#### Chocolates Tetonnalli- Encuesta de percepciones

*En Tetonnalli valoramos la opinión de los consumidores y trabajamos cada día con la visión de posicionarnos en nuevos mercados. A través de esta encuesta nos ayudas a conocer si los nuevos productos que estamos creando responden a tus necesidades.*

Gráfico. 1 atributos más destacados del producto

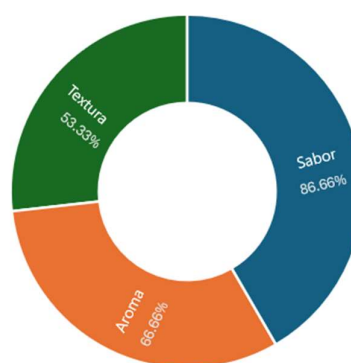


Gráfico. 2 Nuevos sabores de chocolate que conoce

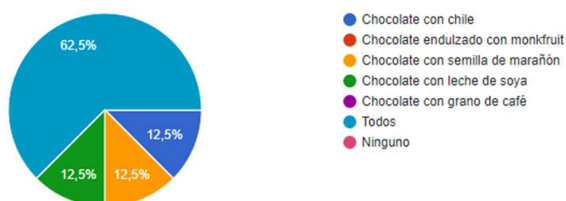


Gráfico 3. Lugares más convenientes para adquirir el producto

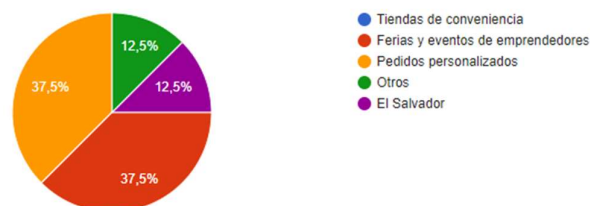
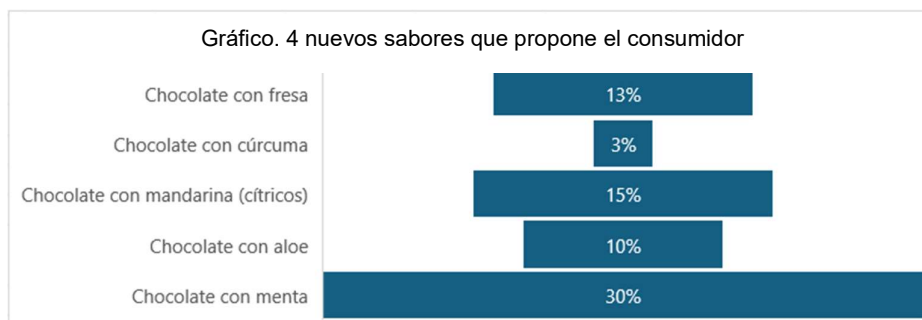


Gráfico. 4 nuevos sabores que propone el consumidor



## **CAPÍTULO IV**

### **4. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES**

#### **4.1. Conclusiones**

- La innovación incremental concebida desde el descubrimiento de una necesidad detectada por la empresa debe responder en su implementación a las necesidades y beneficios que espera el público objetivo para que la estrategia de diversificación del producto sea satisfactoria; en consecuencia, las necesidades descubiertas en el mercado permitirán el desarrollo de nuevos productos y una presión constante por innovar.
- Una de las ventajas competitivas de la empresa para implementar la innovación es el conocimiento adquirido (*know how*) en el manejo de cosecha y poscosecha del cacao, lo cual garantiza poder seleccionar materia prima de alta calidad, y tiene una gran incidencia en el desarrollo de aromas y sabores que forman parte de los atributos del producto.
- La Asistencia Técnica especializada para la gestión empresarial se convierte en una oportunidad de crecimiento para la empresa que debe considerar todos los aspectos legales para el inicio de una etapa de internacionalización, lo que le permitirá consolidar sus políticas administrativas y todos los requerimientos de tramitología para la formalización empresarial.
- Según los resultados del estudio de percepciones realizado la marca Tetonalli a nivel local tiene una buena aceptación, lo que constituye una ventaja para iniciar la ejecución de un plan de mercadeo que le permita posicionarse aún más y abrir los nuevos canales de venta que proyecta tanto a nivel nacional como internacional.

## 4.2. Recomendaciones

- Profundizar relaciones con entidades que brindan apoyo al sector empresarial, para evitar posibles rechazos del producto con potencial de exportación y acelerar el cumplimiento de requisitos de entrada, así como las certificaciones en temas de etiquetado, buenas prácticas de manufactura.
- Ante una creciente demanda de productos que se elaboren con materiales obtenidos de forma ética que superen las prácticas tradicionales que generan efectos negativos en el medio ambiente, se recomienda a la empresa que genere alianzas estratégicas con proveedores de cacao y considerar contratos de aprovisionamiento de materias primas para garantizar los estándares de calidad del producto.
- Para la ejecución del plan de mercadeo que se ha esbozado a partir de la implementación de la innovación, todos los componentes de la mezcla de mercadeo deben estar alineados al concepto de que el producto pertenece a una categoría *premium* y trasladarlo en la estrategia de comunicación a la esfera de influencia de la empresa.
- Es fundamental que la empresa realice un análisis financiero para identificar las necesidades de recursos económicos en la etapa de evolución hacia la ejecución de este proyecto de innovación, ya que debe garantizarse mantener la liquidez para sostener las operaciones de abastecimiento del mercado local, así como la inversión requerida para responder a la demanda que se descubra en el mercado internacional.

### 4.3. Socialización de resultados

| <b>Resultados</b>                                       | <b>Medio de socialización</b>                                          | <b>Destinatarios</b>                      | <b>Fecha estimada</b> |
|---------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------|-----------------------|
| <b>Presentación de prototipo del producto innovador</b> | <i>Muestra del producto</i>                                            | <i>Panel de expertos</i>                  | <i>Abril 2024</i>     |
| <b>Informe del proyecto de innovación</b>               | <i>Documento de informe del proyecto de innovación</i>                 | <i>Asesora de proyecto de innovación</i>  | <i>Mayo 2024.</i>     |
| <b>Resultados de informe de proyecto de innovación</b>  | <i>Presentación de resultados de informe de proyecto de innovación</i> | <i>Comité de innovación de la empresa</i> | <i>Julio 2024.</i>    |

En la presentación de resultados del proyecto de innovación, se realizará junto al Comité de Innovación de la empresa Tetonalli un autodiagnóstico del potencial exportador, utilizando herramientas de organismos promotores de la exportación, para que la empresa identifique a partir de la implementación de la innovación de este proyecto, que nuevas apuestas deberán retomar para incursionar en el mercado internacional de forma estratégica, no solamente con un producto sino con una propuesta comercial más sólida y un canal de distribución que brinde los resultados esperados para el crecimiento en ventas de exportación.

| <b>Plan de socialización de resultados</b> |                                |                                                                                                                                                                                                                                              |
|--------------------------------------------|--------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>Nº</b>                                  | <b>Etapas de socialización</b> | <b>Descripción de la actividad</b>                                                                                                                                                                                                           |
| 1                                          | Presentación                   | En esta etapa se realiza la presentación de resultados obtenidos a partir del proyecto de innovación implementado, los obstáculos y desafíos que se lograron superar y los hitos para el cumplimiento de los objetivos.                      |
| 2                                          | Publicación                    | En esta etapa se finaliza el informe de innovación para publicar en formato PDF y una versión impresa para entregar a la empresa.                                                                                                            |
| 3                                          | Divulgación                    | En esta etapa se divulga el contenido del informe de innovación con el comité evaluador de la UEES, no se autoriza la divulgación pública del documento, excepto para fines de trámites académicos de la Maestría en Comercio Internacional. |
| 4                                          | Transversalización             | En esta etapa inicia un proceso para transversalizar la innovación en otras áreas que se han identificado dentro del proyecto para planificar acciones de mejora en la ruta de iniciar un proceso de internacionalización.                   |

## 5. FUENTES DE INFORMACIÓN

- Apuy, E. J. (2022). *Tendencias e Innovaciones en la industria alimentaria*. Costa Rica: PROCOMER, Dirección de planificación e inteligencia comercial.
- Becerra, D. P. (2010). La globalización y el crecimiento empresarial . *pensamiento y gestión*.
- Bustos Flores, Carlos. (2009). *La producción artesanal*. Venezuela: Universidad de los Andes.
- Callebaut, B. (2022). Tendencias de futuro para el chocolate. *InfoRetail*.
- Campos, E. B. (sf). Estrategia y Dirección Estratégica.
- Castaneda, A. U. (2013). *MANUAL DE EXPORTACIONES PARA PYMES*. Instituto de Ciencia, Tecnología e Innovación (ICTI) de la Universidad Francisco Gavidia (UFG).
- CONAMYPE-USAID. (2018). *Caja de herramientas para la innovación*. El Salvador.
- Darder, L. (2004). *“Dirección de empresas Internacionales”*. Madrid: Pearson Educación.
- Dominguez, M. G. (2011). Productos y procesos básicos del chocolate. 6-10.
- FIA. (19 de Dic de 2018). El mercado mundial de alimentos orgánicos continúa creciendo. Chile.
- FRAILE SAGET, J. L., ORELLANA DE SURIA , J. N., & RODAS ESCOBAR, N. J. (2018). *DISEÑO DE PLAN DE MARKETING SOCIAL PARA IMPULSAR LA CULTURA DE CONSUMO DE CHOCOLATE ARTESANAL A BASE DE CACAO, EN EL MUNICIPIO DE SAN SALVADOR; APLICADO A INCUBADORA DE EMPRESAS DEL CENTRO NACIONAL DE TECNOLOGÍA AGROPECUARIA Y FORESTAL “ENRIQUE ÁLVAREZ CÓ. SAN SALVADOR*.
- FUSADES. (s.f.). *Avances y desafíos del CAFTADR*.
- HERNÁNDEZ MÉNDEZ, P. E. (2019). *AGROINDUSTRIALIZACIÓN DEL CACAO COMO ESTRATEGIA DE DESARROLLO ECONÓMICO LOCAL. SAN SALVADOR*.
- Hill, M. (2021). Innovación Empresarial. España.
- Intelligence, M. (2023). *MERCADO DE CHOCOLATE: CRECIMIENTO, TENDENCIAS Y PRONÓSTICOS (2023 - 2028)*. Obtenido de <https://www.mordorintelligence.com/>
- LPG, L. P. (15 de 03 de 2022). Chocolate Tetonalli. *La pequeña empresa familiar de chocolate artesanal salvadoreño que sueña con expandirse*,

- pág. 1. Obtenido de  
<https://www.laprensagrafica.com/elsalvador/Tetonalli-la-pequena-empresa-familiar-de-chocolate-artesanal-salvadoreno-que-suena-con-expandirse-20220315-0030.html>
- m. (s.f.).
  - MAG, D. G. (2021). *OFERTA EXPORTABLE DE PRODUCTOS AGROPECUARIOS*.
  - MAG, M. d. (2018). *Política para el desarrollo de la cadena de cacao de El Salvador*. San Salvador.
  - (2018). *Manual de Introducción a la Inocuidad de los Alimentos*. San Salvador: Organismo Internacional Regional OIRSA.
  - Manzano, O., Rivera, L., Ruiz Arranz, M., Trejos, A., Abuelafia, E., & Brizuela, M. E. (2019). *El futuro de Centroamérica "Retos para un desarrollo sostenible"*. Banco Interamericano de Desarrollo.
  - Martin, R. (2009). *The Design of Business*. Harvard Business Press.
  - Merino, D. U. (17 de mayo de 2023). <https://www.cvirtualuees.edu.sv/>. Obtenido de <https://www.cvirtualuees.edu.sv/course/view.php?id=16566&section=2#t-abs-tree-start>
  - MINEC, D. d. (2015). *Guía básica para la utilización y aprovechamiento del Tratado de Libre Comercio entre Centroamérica, República Dominicana y Estados Unidos (CAFTA - DR)*.
  - MINEC, M. d. (2015). *Guía básica para la utilización y aprovechamiento del Tratado de Libre Comercio (CAFTA-DR)*. Dirección de Política Comercial.
  - MINEC, S. D. (sf). *OPORTUNIDADES DE EXPORTACIÓN QUE OFRECE EL TRATADO GENERAL DE INTEGRACIÓN ECONOMICA CENTROAMERICANA*.
  - Montesinos, I. E. (2012). *Caracterización de la cadena de valor del cacao en El Salvador*.
  - Nutrición, S. A. (2014). *Alimentación Vegetariana*.
  - OEC, O. d. (2021). *Chocolate, preparación de cacao*.
  - Ortiz, M. P., Rueda Armengot, C., & Benito Osorio, D. (sf). *Métodos de entrada en mercados. Organización de Empresas*.
  - Phimister, A., & Torruella, A. (2021). *El libro de la innovación*. Madrid, España.
  - PROESA. (s.f.). *Guía de exportación de bienes de El Salvador*.

- Sánchez, M. P. (2005). Manual de Oslo. En R. Castrillo, *Oslo Manual: Guidelines for collecting and Interpreting Innovation Data, 3rd Edition*. Madrid: Consejería de Educación, Dirección General de Universidades e Investigación de Madrid. Recuperado el 22 de 06 de 2023, de <https://www.madrid.org/bvirtual/BVCM001708.pdf>
- Tapia, S. (2015). “*Estudio y análisis de la cadena de valor del cacao en cuatro países de Centroamérica*”.
- *Tendencias Notables que Aumentan el Tamaño del Mercado de Chocolate en Estados Unidos*. (2024). Obtenido de Informes de Expertos: <https://www.informesdeexpertos.com/informes/mercado-de-chocolate-en-estados-unidos>
- Torres, A. I., & Pedraza Rendón, O. (2013). *El transporte internacional como factor de competitividad en el comercio exterior*. Morelia, Michoacán, México: Universidad Michoacana de San Nicolás de Hidalgo, División de Negocios Internacionales.
- Valle, J. C. (16 de agosto de 2022). Plan de Negocios Chocolate Tetonalli. (D. Lovos, Entrevistador)
- Varela, R. (2008). *Innovación Empresarial, tercera edición*. Pearson Educación de Colombia.
- VECO Mesoamérica. (2016). *Gestión del Conocimiento de la Cadena de Valor del Cacao en Centroamérica*.
- VECO-MA. (2016). *Estudio de Análisis de la Cadena de Valor del Cacao en El Salvador*.



## 6. ANEXOS

### Anexo 1. Autodiagnóstico de potencial exportador

#### A. Elementos a considerar para identificar el potencial exportador

|                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                            |                                                                                                                                                                                                                                                                                                        |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>Posición tecnológica y técnica de la empresa:</b><br><p>¿Cuenta la empresa con maquinaria y equipo adecuado para la producción, incrementos en demanda de los productos que fabrica?</p> <p>¿Cómo se sitúa el producto desde el punto de vista innovador?</p> <p>¿Cuenta con capacidad ociosa?</p> <p>¿Utiliza la TIC para posicionar la empresa en otros mercados?</p> | <b>Análisis del producto</b><br><p>¿El producto se adecúa a los requisitos de los clientes y las autoridades?</p> <p>¿Puede adaptarse a las normas, hábitos y costumbres del mercado potencial seleccionado?</p> <p>¿Posee marca y logotipo registrado a nivel nacional</p>                            | <b>Situación Comercial y marketing</b><br><p>¿Posee una página web adecuada? ¿Conoce la empresa sus fortalezas o ventajas competitivas para diferenciarse de la competencia? ¿Dispone del personal mínimo necesario y con la formación y capacidad adecuada para trabajar en mercados exteriores?</p>                                 |
| <b>Situación económica y financiera</b><br><p>¿Dispone o puede disponer la empresa de los recursos mínimos necesarios para abordar el proceso de internacionalización? ¿Es la posición competitiva a nivel nacional normal en relación con su competencia? ¿Cómo ha evolucionado el capital de trabajo en los tres últimos años?</p>                                       | <b>Recursos Humanos disponibles y necesarios</b><br><p>¿Dispone la empresa del personal adecuado para iniciar el proceso de exportación? ¿Necesita tener una formación técnica específica? ¿Tiene la empresa los medios para llevar a cabo un plan de capacitación en caso de que sea necesario? '</p> | <b>Calidad e innovación.</b><br><p>¿Cumple el producto/servicio con los requisitos y homologaciones necesarios para competir en mercados exteriores? ¿Incorpora el producto/servicio elementos o tiene características innovadoras respecto de la competencia? ¿Que acciones realiza la empresa habitualmente para la innovación?</p> |

Fuente 50. Potencial Exportador e Internet como herramienta para la promoción internacional, CDMYPE.

### Anexo 2. Requisitos para inscripción en FDA para exportadores



Fuente 52. Requisitos para exportación hacia Estados Unidos, CONAMYPE 2022

### Anexo 3. Cuestionario de encuesta de percepciones

| Lista de preguntas en estudio de percepciones |                                                                                                               |
|-----------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Nº                                            | Pregunta                                                                                                      |
| 1                                             | ¿Que piensa cuando escucha hablar de nuestra marca Tetonalli?                                                 |
| 2                                             | ¿Cuáles de los productos que hemos creado recientemente conoce?                                               |
| 3                                             | Nos gustaría saber en que lugares ha comprado nuestros productos                                              |
| 4                                             | ¿Ha probado productos similares a nuestros chocolates?                                                        |
| 5                                             | Según su opinión ¿Cuál es la diferencia de nuestros productos con los que ya existen?                         |
| 6                                             | En una escala del 1 al 10, ¿Cómo calificaría la presentación y empaque de nuestros productos?                 |
| 7                                             | ¿Podría compartimos sugerencias para mejorar la presentación de nuestros chocolates?                          |
| 8                                             | En una escala del 1 al 5 ¿Recomendaría nuestros productos a personas que viven fuera de El Salvador?          |
| 9                                             | ¿Sería conveniente para Usted comprar nuestros productos a través de una tienda online con servicio de envío? |
| 10                                            | ¿Qué nuevo sabor le gustaría que incorporemos a nuestras barras de chocolate?                                 |
| 11                                            | ¿En una palabra, puede definir que siente cuando saborea un chocolate sin azúcar?                             |

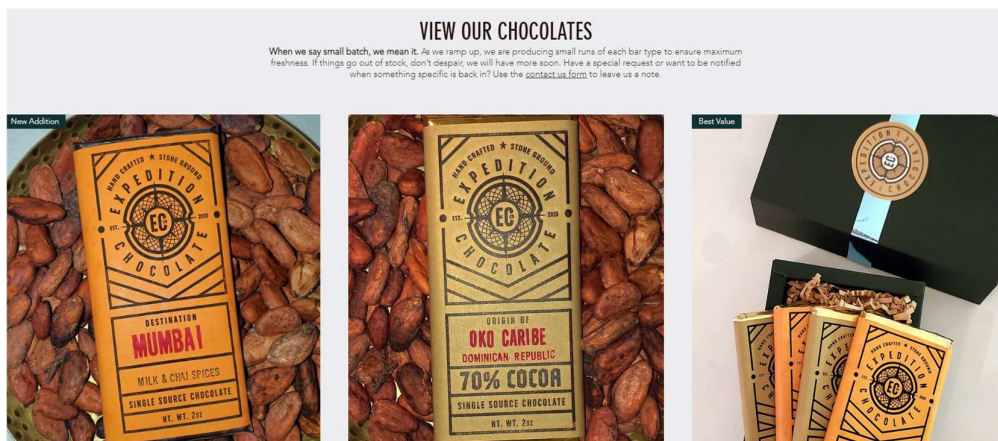
**Fuente 533. Elaboración propia**

**Anexo 4. Chocolates orgánicos disponibles en el Estado de Texas, E.U. a través de compra en línea**



Fuente 54. Amazon.com

**Anexo 57. Chocolates en barra elaborados en Texas, E.U. con tienda en línea propia**



Fuente 54. [www.expeditionchocolate.com](http://www.expeditionchocolate.com)

PORTADA / EL SALVADOR

## Salvadoreños se aferran al chocolate artesanal y sueñan con expandir su marca

Forbes Staff | marzo 15, 2022



Imagen: Alexander Stein / Pixabay

*Los salvadoreños llevan elaborando chocolate -en diversas presentaciones- desde hace tres años y la idea del emprendimiento surgió luego que Juan Carlos fuera deportado en 2017 de Estados Unidos.*

**EFE.-** Los salvadoreños Juan Carlos Valle y Glendy Fernández se han aferrado al chocolate artesanal para salir adelante y sueñan con expandir su marca a “todo el país que se pueda”.

➤ Los esposos son los propietarios de una pequeña empresa familiar de chocolate artesanal 100 % salvadoreño y han creado la marca

Fuente 55. Archivos de la empresa.



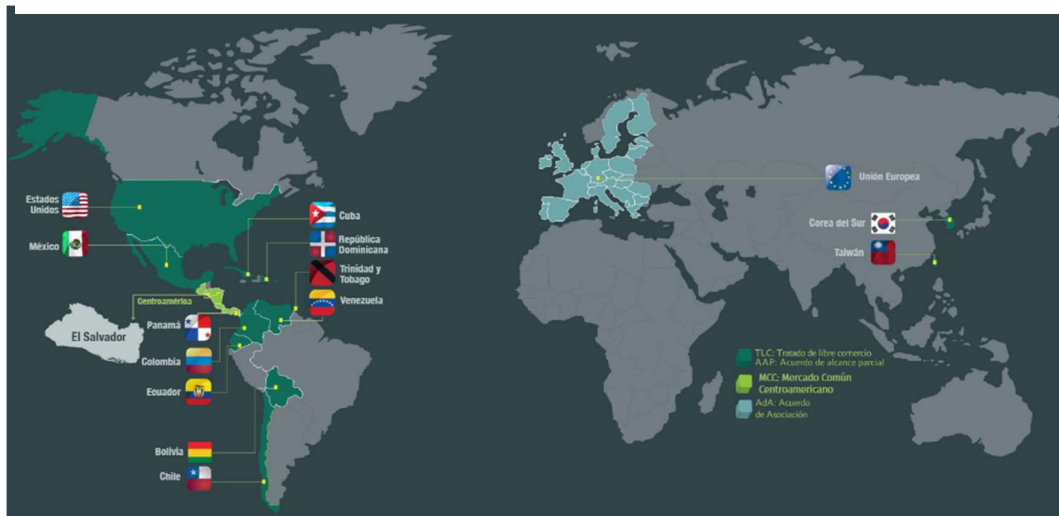
## Anexo 79. Exportaciones de El Salvador a países con acuerdos comerciales

| No. | PAÍS                    | 2022          |            | 2021          |            |
|-----|-------------------------|---------------|------------|---------------|------------|
|     |                         | PARTICIPACIÓN |            | PARTICIPACIÓN |            |
|     |                         | US\$          | Porcentual | US\$          | Porcentual |
| 1   | Estados Unidos (U.S.A.) | 2,759,392     | 38.78      | 2,591,225     | 40.52      |
| 2   | Guatemala               | 1,213,277     | 17.05      | 1,073,015     | 16.78      |
| 3   | Honduras                | 1,184,754     | 16.65      | 1,054,593     | 16.49      |
| 4   | Nicaragua               | 496,734       | 6.98       | 460,285       | 7.20       |
| 5   | Costa Rica              | 303,491       | 4.27       | 263,023       | 4.11       |
| 6   | México                  | 188,871       | 2.65       | 137,493       | 2.15       |
| 7   | Panamá                  | 144,366       | 2.03       | 115,878       | 1.81       |
| 8   | República Dominicana    | 110,307       | 1.55       | 104,471       | 1.63       |
| 9   | Alemania                | 95,515        | 1.34       | 47,049        | 0.74       |
| 10  | Canadá                  | 74,214        | 1.04       | 22,952        | 0.36       |
| 11  | España                  | 55,091        | 0.77       | 39,492        | 0.62       |
| 12  | Italia                  | 52,248        | 0.73       | 36,245        | 0.57       |
| 13  | República Popular China | 47,498        | 0.67       | 61,189        | 0.96       |
| 14  | Corea Del Sur           | 39,371        | 0.55       | 84,238        | 1.32       |
| 15  | Puerto Rico             | 32,957        | 0.46       | 24,473        | 0.38       |
| 16  | Holanda                 | 28,174        | 0.40       | 27,284        | 0.43       |
| 17  | Jamaica                 | 25,923        | 0.36       | 21,134        | 0.33       |
| 18  | Reino Unido             | 25,524        | 0.36       | 16,718        | 0.26       |
| 19  | Bélgica                 | 25,390        | 0.36       | 11,216        | 0.18       |
| 20  | Perú                    | 21,578        | 0.30       | 12,582        | 0.20       |
| 21  | Belice                  | 20,786        | 0.29       | 17,514        | 0.27       |
| 22  | Haití                   | 16,523        | 0.23       | 17,617        | 0.28       |
| 23  | Japón                   | 15,698        | 0.22       | 12,075        | 0.19       |
| 24  | Ecuador                 | 12,305        | 0.17       | 8,031         | 0.13       |
| 25  | Brasil                  | 10,822        | 0.15       | 5,036         | 0.08       |

**EL 96% DE LAS EXPORTACIONES SE DIRIGEN A MERCADOS CON ACUERDOS COMERCIALES**

Fuente 5656. Acuerdos comerciales e investigación de oportunidades, Universidad Evangélica de El Salvador, Maestría en Comercio Internacional, 2023

## Anexo 8. Mapa de tratados con socios comerciales estratégicos



Fuente 5757. Guía de exportación de bienes de El Salvador, PROESA

## Anexo 911. Pre-diagnóstico potencial exportador

**RAZÓN SOCIAL Y NOMBRE COMERCIAL DE LA EMPRESA:** .....

**NIT DE LA EMPRESA:** .....

**NOMBRE CONTACTO:** .....

**TELÉFONO DE CONTACTO:** .....

**CORREO ELECTRÓNICO:** .....

Situación actual de su empresa

| MOTIVACIONES Y EXPECTATIVAS                                                                                        |    |    |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----|----|
| Preguntas                                                                                                          | SI | NO |
| 1. ¿La decisión de exportar se está analizando por la existencia de un cliente potencial ya identificado?          |    |    |
| 2. ¿La exportación es un componente de la estrategia de desarrollo y diversificación de la empresa?                |    |    |
| 3. ¿Cuenta la empresa con un plan de exportación claramente definido?                                              |    |    |
| 4. ¿El equipo directivo de su empresa está comprometido y tiene claras las razones que le impulsan a exportar?     |    |    |
| 5. ¿Está consciente de que el proceso de exportación es de largo plazo (podría tomar de 1 a tres 3 años)?          |    |    |
| 6. ¿Está dispuesto a invertir y a esperar el tiempo suficiente para conseguir rentabilidad en el mercado exterior? |    |    |

| RECURSOS Y CAPACIDADES                                                                                                                     |    |    |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----|----|
| Preguntas                                                                                                                                  | SI | NO |
| 7. ¿Existe en la empresa algún ejecutivo con experiencia internacional para llevar a cabo el proyecto de exportación?                      |    |    |
| 8. ¿Tiene la empresa departamento de exportación?                                                                                          |    |    |
| 9. ¿Conoce el punto de equilibrio de su negocio?                                                                                           |    |    |
| 10. ¿Es su producto competitivo en precio en el mercado local?                                                                             |    |    |
| 11. ¿Ha realizado la empresa una evaluación de la rentabilidad que podría brindar la exportación?                                          |    |    |
| 12. ¿Dispone de recursos financieros para hacer frente al proceso de exportación?                                                          |    |    |
| 13. ¿Posee los recursos para asumir por un periodo no menor a un año los costos asociados con la expansión?                                |    |    |
| 14. ¿Tiene acceso al crédito necesario para hacer frente al proceso de exportación?                                                        |    |    |
| 15. ¿Dispone de tiempo y personal específico para abordar el proceso de exportación?                                                       |    |    |
| 16. ¿Su empresa está familiarizada con las nuevas tecnologías de información (uso de sitio web, uso de redes sociales, comercio en línea)? |    |    |

| PRODUCTO Y CALIDAD                                                                                             |    |    |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----|----|
| Preguntas                                                                                                      | SI | NO |
| 17. ¿Cuenta la empresa con capacidad suficiente para cubrir el mercado externo sin descuidar el actual?        |    |    |
| - ¿Qué porcentaje de su capacidad productiva es utilizada actualmente?                                         |    |    |
| 18. ¿Cuenta el producto con código de barras, etiqueta, otros?                                                 |    |    |
| 19. ¿Cuenta la empresa con certificación de calidad o de mercado (ISO 9,001, Orgánico, Comercio Justo, otros)? |    |    |

| PRODUCTO Y CALIDAD                                                                                                                                                                                |    |    |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----|----|
| Preguntas                                                                                                                                                                                         | SI | NO |
| 20. ¿Está dispuesto a efectuar cambios en el producto para satisfacer las exigencias del mercado externo?                                                                                         |    |    |
| 21. ¿Su producto no requiere de modificaciones costosas para adaptarse al nuevo mercado?                                                                                                          |    |    |
| 22. ¿Su producto tiene presencia en el mercado local a nivel de puntos de venta (ej. Distribuidores, supermercados, tienda de departamentos, ferreterías, establecimientos propios, entre otros)? |    |    |
| 23. ¿Su producto se dirige a nichos de mercado claramente identificados?                                                                                                                          |    |    |
| 24. ¿Su producto presenta beneficios y ventajas que lo diferencian de otros productos?                                                                                                            |    |    |
| 25. ¿Se encuentran estandarizados sus productos y procesos?                                                                                                                                       |    |    |
| 26. ¿Se encuentran sus procesos productivos escritos y en funcionamiento?                                                                                                                         |    |    |
| 27. ¿Conoce si los productos deben ser homologados, certificados o ser sometidos a especificaciones técnicas para la exportación?                                                                 |    |    |

## Anexo 10. Servicios al exportador proporcionados por Invest in El Salvador

|                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                           |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                      |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>Acompañamiento personalizado</b><br>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                  | <p>El proceso de exportación puede hacerse más sencillo y ágil si cuenta con la orientación y apoyo de Invest in El Salvador. Desde la Agencia de Promoción de Inversiones y Exportaciones de El Salvador acompañamos, guiamos e intercedemos por el empresario en sus gestiones, tramitología y documentación; para que pueda exportar y diversificar su oferta exportable con efectividad.</p> <p>La amplia red de relaciones interinstitucionales que posee Invest in El Salvador permite que el acompañamiento que brindamos a los empresarios disminuya costos y tiempos, impulsándolos en su crecimiento.</p>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                  |
| <p>Con el propósito de impulsar la oferta exportable de El Salvador, desde la Agencia promovemos internacionalmente a todas las empresas con capacidad de exportación a través de:</p> <ul style="list-style-type: none"><li>• Presencia en ferias especializadas de la oferta exportable de bienes y servicios alrededor del mundo</li><li>• Organización y ejecución de ruedas de negocios virtuales y/o presenciales con potenciales compradores en mercados internacionales</li><li>• Coordinación de agenda de negocios virtuales y/o presenciales con potenciales compradores en mercados internacionales</li></ul> <p>Siempre con el acompañamiento de nuestros especialistas y el apoyo articulado con organismos del Estado.</p> | <b>Promoción comercial</b><br>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                    |
| <b>Diagnóstico de prefactibilidad de exportación</b><br>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                 | <p>Dar el paso hacia la exportación es una decisión crucial para cualquier empresa.</p> <p>Es por ello que brindamos un servicio integral de Diagnóstico de Prefactibilidad de Exportación, diseñado para evaluar la capacidad y el potencial de la empresa para incursionar en mercados internacionales.</p> <p>En esta evaluación se analizan aspectos de la empresa como: la capacidad productiva, la situación financiera, la calidad de los productos, la experiencia del equipo de trabajo, entre otros.</p>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   |
| <p>La exportación es una actividad compleja que requiere de planificación y conocimiento del mercado al que se quiere llegar.</p> <p>Por ello, proporcionamos a las empresas información relacionada a:</p> <ul style="list-style-type: none"><li>• Análisis de mercados de interés para exportar</li><li>• Perfiles de países con potencial importador</li><li>• Oportunidades y tendencias de mercado</li><li>• Requisitos legales y regulatorios</li><li>• Cadena de suministro y logística</li><li>• Información sobre acuerdos comerciales disponibles</li><li>• Guía básica de exportación de bienes</li><li>• Incoterms</li></ul>                                                                                                  | <b>Información estratégica para exportar</b><br>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                |
| <b>Formaciones especializadas en comercio exterior</b><br>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                             | <p>Sabemos que la exportación es un pilar fundamental para el crecimiento económico del país y, por eso, ofrecemos recursos y apoyo en formaciones especializadas en comercio exterior. Estas formaciones están diseñadas para proporcionar a los líderes de empresas herramientas y conocimientos necesarios que les permitirán incursionar en mercados internacionales.</p> <p>Algunas de estas formaciones están orientadas al conocimiento de mercados específicos en temas de aranceles, requisitos de ingreso, marketing internacional, normas internacionales, reglas de origen, logística, requisitos exigidos por organismos internacionales como la FDA, requisitos fitosanitarios, entre otros.</p> <p>Gracias a la solidez y estabilidad de la plataforma exportadora salvadoreña, estamos desarrollando, con especial interés, programas orientados a la diversificación de los destinos de exportación; a fin de ampliar el rango de acción y presencia de los productos salvadoreños en el mundo.</p> |

Fuente 59. Agencia de Promoción de Inversión y Exportaciones de El Salvador, 2024

Anexo 11. Formato de Declaración Unica CentroAmericana (DUCA)

| DECLARACIÓN ÚNICA CENTROAMERICANA (DUCA) |                                    |  |                                                                                                                                                                                                                               |  |                                                                                                                                                                                                                                 |  |                          |  |                                                                 |  |  |
|------------------------------------------|------------------------------------|--|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--|--------------------------|--|-----------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------|--|
| Exportador / Proveedor                   | 4.1 No. Identificación             |  | 4.2 Tipo identificación                                                                                                                                                                                                       |  | Identificación de la declaración                                                                                                                                                                                                |  |                          |  |                                                                 | Página No. de                                                                       |  |
|                                          | 4.4 Nombre o razón social          |  | 4.3 País Emisión                                                                                                                                                                                                              |  | 1. No. Correlativo o 2. No. de referencia DUCA                                                                                                                                                                                  |  |                          |  |                                                                 | 3. Fecha de Aceptación                                                              |  |
| Importador / Destinataria                | 5.1 No. Identificación             |  | 5.2 Tipo identificación                                                                                                                                                                                                       |  | 7. Aduana registro/Inicio tránsito                                                                                                                                                                                              |  |                          |  |                                                                 | 8. Aduana salida                                                                    |  |
|                                          | 5.4 Nombre o razón social          |  | 5.3 País Emisión                                                                                                                                                                                                              |  | 9. Aduana ingreso                                                                                                                                                                                                               |  |                          |  |                                                                 | 10. Aduana destino                                                                  |  |
| Declarante                               | 6.1 Código                         |  | 6.2 No. Identificación                                                                                                                                                                                                        |  | 11. Régimen Aduanero                                                                                                                                                                                                            |  |                          |  |                                                                 | 12. Modalidad                                                                       |  |
|                                          | 6.3 Nombre o razón social          |  | 6.4 Domicilio fiscal                                                                                                                                                                                                          |  | 13. Clase                                                                                                                                                                                                                       |  |                          |  |                                                                 | 14. Fecha vencimiento                                                               |  |
| Transportista                            | 19.1 Código                        |  | 20 Modo de transporte                                                                                                                                                                                                         |  | 15. País procedencia                                                                                                                                                                                                            |  |                          |  |                                                                 | 16. País Exportación                                                                |  |
|                                          | 19.2 Nombre                        |  |                                                                                                                                                                                                                               |  | 17. País destino                                                                                                                                                                                                                |  |                          |  |                                                                 | 18. Depósito Aduanero/Zona Franca                                                   |  |
| Conductor                                | 23.1 No. Identificación            |  | 23.2 No. Licencia de conducir                                                                                                                                                                                                 |  | 21. Lugar de embarque                                                                                                                                                                                                           |  |                          |  |                                                                 | 22. Lugar desembarque                                                               |  |
|                                          | 23.4 Nombres y apellidos           |  | 23.3 País Expedición                                                                                                                                                                                                          |  | 24.1 Identificación de la unidad de transporte                                                                                                                                                                                  |  |                          |  |                                                                 | 24.2 País de registro                                                               |  |
| Valores Totales                          | 25. Valor de transacción           |  | 26. Gastos de transporte                                                                                                                                                                                                      |  | 27. Gastos de seguro                                                                                                                                                                                                            |  | 28. Otros gastos         |  | 24.3 Marca                                                      |                                                                                     |  |
|                                          | 29. Valor en Aduana total          |  | 30. Incoterm                                                                                                                                                                                                                  |  | 31. Tasa de cambio                                                                                                                                                                                                              |  |                          |  | 24.4 Chasis/ARIVU/transporte                                    |                                                                                     |  |
| Mercancías                               | 35. Cantidad de Bultos             |  | 36. Clase de Bultos                                                                                                                                                                                                           |  | 37. Peso neto                                                                                                                                                                                                                   |  | 38. Peso Bruto           |  | 24.5 Identificación del remolque o semirremolque                |                                                                                     |  |
|                                          | 40. Número de línea                |  | 41. País                                                                                                                                                                                                                      |  | 42. Unidad de medida                                                                                                                                                                                                            |  | 43. Cantidad             |  | 24.6 Cantidad de unidades de carga (remolques o semirremolques) |                                                                                     |  |
| Documentos de soporte                    | 54.1 Código del tipo de documento  |  | 54.2 Número de documento                                                                                                                                                                                                      |  | 54.3 Fecha emisión de documento                                                                                                                                                                                                 |  | 54.4 Fecha vencimiento   |  | 24.7 Número de dispositivo de seguridad (Precintos o marchamos) |                                                                                     |  |
|                                          | 54.5 País de emisión del documento |  | 54.6 Línea (al que aplica el documento)                                                                                                                                                                                       |  | 54.7 Nombre de la autoridad o entidad que emitió el documento de soporte                                                                                                                                                        |  | 54.8 Monto               |  |                                                                 |                                                                                     |  |
| Observaciones y firma                    | 55. Observaciones                  |  | 57. Firma, fecha y sello del funcionario autorizado por la Dirección General de Aduanas o de la Aduana de Salida                                                                                                              |  | 58. Firma o autorización de ventanilla única                                                                                                                                                                                    |  | 59. Código de Exportador |  |                                                                 |                                                                                     |  |
|                                          | 56. Válido hasta                   |  | Firma                                                                                                                                                                                                                         |  | Firma                                                                                                                                                                                                                           |  |                          |  |                                                                 |                                                                                     |  |
| Observaciones y firma                    | 60. Representado por               |  | 61. El suscrito declara bajo fe de juramento que las mercancías arriba detalladas son originarias de EL SALVADOR y que los valores, gastos de transporte, seguro y demás datos consignados en este formulario son verdaderos. |  | 62. El suscrito certifica bajo fe de juramento que las mercancías arriba detalladas son originarias de EL SALVADOR y que los valores, gastos de transporte, seguro y demás datos consignados en este formulario son verdaderos. |  |                          |  |                                                                 |                                                                                     |  |
|                                          | Lugar y Fecha                      |  | Nombre:<br>Apellido:<br>Cargo:                                                                                                                                                                                                |  | Nombre:<br>Apellido:<br>Cargo:                                                                                                                                                                                                  |  |                          |  |                                                                 |                                                                                     |  |

Fuente 60. Centro de Trámites de Importaciones y Exportaciones (CIEX El Salvador), 2024



Anexo 12. Tabla de tarifas de exportación UPS El Salvador

| DECLARACIÓN ÚNICA CENTROAMERICANA (DUCA)<br>DUCA POR LINEA |                               |                               |                      |                        |                                      |                        |           |            |         |  |
|------------------------------------------------------------|-------------------------------|-------------------------------|----------------------|------------------------|--------------------------------------|------------------------|-----------|------------|---------|--|
| 1. No. Correlativo o referencia                            |                               | 2. No. de DUCA                |                      | 3. Fecha de aceptación |                                      |                        |           |            |         |  |
| Mercancías                                                 | 35. Cantidad de bultos        | 36. Clase de bultos           | 37. Peso neto        | 38. Peso Bruto         | 39. Cuota contingente                | Liquidación por línea  |           |            |         |  |
|                                                            |                               |                               |                      |                        |                                      | 53.1 Tipo              | 53.2 Tasa | 53.3 Total | 53.4 MP |  |
|                                                            | 40. Número de línea           | 41. País de origen            | 42. Unidad de medida | 43. Cantidad           | 44. Acuerdo                          |                        |           |            |         |  |
|                                                            | 45. Clasificación arancelaria | 46. Descripción de mercancías |                      |                        | 47.1 Criterio para certificar origen | 47.2 Reglas accesorias |           |            |         |  |
|                                                            | 48. Valor de transacción      | 49. Gastos de transporte      | 50. Seguro           | 51. Otros gastos       | 52. Valor en aduana                  | 53.5 Total General     |           |            |         |  |

| DECLARACIÓN ÚNICA CENTROAMERICANA (DUCA)<br>Hoja de Ampliación de Información<br>con Aceptación extranjera |  |                |  |                        |  |  |  |  |  |  |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--|----------------|--|------------------------|--|--|--|--|--|--|
| 1. No. Correlativo o referencia                                                                            |  | 2. No. de DUCA |  | 3. Fecha de aceptación |  |  |  |  |  |  |
| NÚMERO ACEPTACION EXTRANJERA                                                                               |  |                |  |                        |  |  |  |  |  |  |
| FECHA ACEPTACION EXTRANJERA                                                                                |  |                |  |                        |  |  |  |  |  |  |
| MONTO                                                                                                      |  |                |  |                        |  |  |  |  |  |  |

| DECLARACIÓN ÚNICA CENTROAMERICANA (DUCA)<br>HOJA DE AMPLIACIÓN DE INFORMACIÓN<br>Documentos de soporte |                          |                                 |                        |                                    |                                         |                                       |  |  |            |  |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------|---------------------------------|------------------------|------------------------------------|-----------------------------------------|---------------------------------------|--|--|------------|--|
| 1. No. Correlativo o referencia                                                                        |                          | 2. No. de DUCA                  |                        | 3. Fecha de aceptación             |                                         |                                       |  |  |            |  |
| 54.1 Código del tipo de documento                                                                      | 54.2 Número de documento | 54.3 Fecha emisión de documento | 54.4 Fecha vencimiento | 54.5 País de emisión del documento | 54.6 Línea (al que aplica el documento) | 54.7 Nombre de la autoridad o entidad |  |  | 54.8 Monto |  |
|                                                                                                        |                          |                                 |                        |                                    |                                         |                                       |  |  |            |  |
|                                                                                                        |                          |                                 |                        |                                    |                                         |                                       |  |  |            |  |

| DECLARACIÓN ÚNICA CENTROAMERICANA (DUCA)<br>Detalle Equipamiento |                    |                        |                     |                        |                              |                     |                                                    |  |  |  |
|------------------------------------------------------------------|--------------------|------------------------|---------------------|------------------------|------------------------------|---------------------|----------------------------------------------------|--|--|--|
| 1. No. Correlativo o referencia                                  |                    | 2. No. de DUCA         |                     | 3. Fecha de aceptación |                              |                     |                                                    |  |  |  |
| 24.1 Identificación de la unidad de transport                    | 24.4 CHASIS/ ARIVU | 24. Tipo de contenedor | 24. ID Equipamiento | 24.8 Equipamiento      | 24.9 Tamaño del equipamiento | 24.10 Tipo de Carga | 24.11 Número/s de identificación del contenedor/es |  |  |  |
|                                                                  |                    |                        |                     |                        |                              |                     |                                                    |  |  |  |

Fuente 6159. Centro de Trámites de Importaciones y Exportaciones (CIEX El Salvador), 2024

Anexo 15. Tabla de tarifas de exportación UPS El Salvador

# Tabla de Tarifas de Exportación UPS Worldwide Express Saver®

Estas tarifas aplican para sus exportaciones puerta a puerta para los envíos internacionales originados en El Salvador.

| Tarifas para Sobres UPS Express y documentos |        |        |        |        |        |        |        |
|----------------------------------------------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|
| Zonas                                        | 1      | 2      | 3      | 4      | 5      | 6      | 7      |
| US\$                                         |        |        |        |        |        |        |        |
| Sobre+                                       | 36.40  | 36.30  | 59.30  | 73.30  | 76.80  | 86.70  | 88.80  |
| 0.5 Kg.                                      | 38.80  | 38.60  | 59.60  | 79.60  | 80.10  | 90.20  | 92.30  |
| 1.0                                          | 47.20  | 47.10  | 73.70  | 105.30 | 108.90 | 109.20 | 116.80 |
| 1.5                                          | 58.70  | 58.40  | 89.70  | 131.10 | 131.80 | 133.30 | 139.50 |
| 2.0                                          | 68.10  | 68.00  | 107.60 | 156.90 | 157.50 | 157.60 | 162.30 |
| 2.5                                          | 79.50  | 79.40  | 125.80 | 182.90 | 183.60 | 184.00 | 188.80 |
| Tarifas para artículos que no son documentos |        |        |        |        |        |        |        |
| Zonas                                        | 1      | 2      | 3      | 4      | 5      | 6      | 7      |
| US\$                                         |        |        |        |        |        |        |        |
| 0.5 Kg.                                      | 52.90  | 52.80  | 82.20  | 106.40 | 114.70 | 147.30 | 155.90 |
| 1.0                                          | 63.00  | 60.70  | 97.50  | 112.50 | 135.30 | 165.20 | 173.10 |
| 1.5                                          | 77.10  | 70.00  | 112.20 | 133.30 | 155.80 | 182.50 | 191.50 |
| 2.0                                          | 89.70  | 79.50  | 126.30 | 157.50 | 176.00 | 199.80 | 210.30 |
| 2.5                                          | 100.10 | 88.90  | 140.10 | 183.50 | 197.10 | 217.20 | 229.00 |
| 3.0                                          | 110.60 | 98.10  | 159.70 | 209.20 | 217.00 | 234.90 | 236.90 |
| 3.5                                          | 121.20 | 107.20 | 179.20 | 234.90 | 237.80 | 252.20 | 255.30 |
| 4.0                                          | 131.40 | 116.70 | 198.80 | 260.70 | 261.10 | 269.80 | 273.80 |
| 4.5                                          | 141.90 | 126.00 | 218.80 | 286.80 | 286.90 | 287.30 | 299.50 |
| 5.0                                          | 155.20 | 137.40 | 237.80 | 312.80 | 312.90 | 313.30 | 326.00 |
| 5.5                                          | 164.30 | 145.50 | 255.00 | 313.40 | 316.00 | 321.90 | 329.00 |
| 6.0                                          | 173.70 | 153.50 | 264.60 | 314.80 | 334.50 | 339.60 | 347.50 |
| 6.5                                          | 182.90 | 163.00 | 273.70 | 333.10 | 353.00 | 356.80 | 366.10 |
| 7.0                                          | 195.60 | 173.00 | 289.00 | 351.60 | 371.50 | 373.90 | 384.70 |
| 7.5                                          | 205.90 | 182.50 | 306.60 | 370.30 | 389.80 | 391.70 | 402.70 |
| 8.0                                          | 216.60 | 192.20 | 324.70 | 388.50 | 407.90 | 408.90 | 421.30 |
| 8.5                                          | 226.90 | 202.10 | 342.80 | 407.00 | 426.40 | 428.80 | 439.90 |
| 9.0                                          | 237.60 | 212.10 | 360.80 | 425.30 | 445.10 | 446.00 | 458.10 |
| 9.5                                          | 248.20 | 221.50 | 378.50 | 441.80 | 463.40 | 465.40 | 476.80 |
| 10.0                                         | 258.50 | 231.30 | 396.20 | 458.10 | 479.90 | 481.90 | 495.20 |
| 10.5                                         | 268.80 | 240.60 | 405.40 | 474.60 | 496.20 | 499.20 | 513.50 |
| 11.0                                         | 279.30 | 250.40 | 414.20 | 491.20 | 512.60 | 513.50 | 532.20 |
| 11.5                                         | 289.90 | 260.20 | 423.40 | 507.70 | 528.90 | 531.50 | 550.90 |
| 12.0                                         | 298.30 | 269.80 | 432.10 | 523.80 | 545.30 | 548.70 | 569.20 |
| 12.5                                         | 306.40 | 279.20 | 441.00 | 540.50 | 561.90 | 566.20 | 587.50 |
| 13.0                                         | 314.60 | 284.00 | 450.10 | 556.50 | 578.00 | 583.20 | 605.60 |
| 13.5                                         | 322.60 | 288.20 | 459.20 | 573.40 | 594.60 | 601.10 | 624.40 |
| 14.0                                         | 330.70 | 292.40 | 468.20 | 589.70 | 611.10 | 618.40 | 643.00 |
| 14.5                                         | 337.80 | 299.60 | 479.10 | 605.60 | 627.70 | 635.40 | 661.60 |
| 15.0                                         | 346.90 | 306.60 | 491.60 | 622.30 | 643.90 | 653.40 | 679.60 |
| 15.5                                         | 354.90 | 313.80 | 504.00 | 638.60 | 660.20 | 670.30 | 697.90 |
| 16.0                                         | 363.30 | 321.40 | 516.90 | 655.40 | 677.00 | 687.80 | 716.40 |
| 16.5                                         | 371.70 | 328.70 | 529.30 | 671.60 | 693.40 | 705.20 | 735.10 |
| 17.0                                         | 378.50 | 334.80 | 541.70 | 687.80 | 709.40 | 723.10 | 753.70 |
| 17.5                                         | 385.10 | 340.60 | 554.60 | 704.50 | 725.90 | 739.80 | 772.00 |
| 18.0                                         | 392.40 | 346.90 | 566.90 | 720.60 | 742.40 | 758.00 | 790.40 |
| 18.5                                         | 399.40 | 353.40 | 579.60 | 737.40 | 758.60 | 776.70 | 809.00 |
| 19.0                                         | 407.80 | 360.50 | 592.40 | 753.70 | 774.80 | 797.20 | 829.90 |
| 19.5                                         | 416.00 | 367.30 | 604.40 | 769.80 | 795.20 | 816.10 | 850.20 |
| 20.0                                         | 425.00 | 376.00 | 617.00 | 785.70 | 812.10 | 836.60 | 870.90 |
| 20.5                                         | 434.20 | 384.10 | 629.50 | 804.90 | 828.00 | 853.10 | 891.60 |
| 21.0                                         | 444.00 | 392.30 | 642.30 | 820.60 | 842.70 | 870.60 | 909.90 |
| 21.5                                         | 453.10 | 400.70 | 654.70 | 835.40 | 857.30 | 888.40 | 928.50 |
| 22.0                                         | 462.30 | 408.50 | 667.40 | 849.90 | 871.80 | 905.80 | 947.40 |
| 22.5                                         | 471.70 | 416.70 | 680.00 | 864.40 | 886.20 | 923.30 | 965.50 |

Fuente 62. 2023, UPS Guía de Tarifas y Servicios, El Salvador