

UNIVERSIDAD EVANGÉLICA DE EL SALVADOR
ESCUELA DE POSGRADOS



ANTEPROYECTO DE TRABAJO DE GRADUACIÓN

**“PROPUESTA DE INNOVACIÓN PARA LA DISTRIBUCIÓN Y
COMERCIALIZACIÓN LECHE SABORIZADAS UHT EN LA REPÚBLICA DE
GUATEMALA.”**

**ANTEPROYECTO DE TRABAJO DE GRADUACIÓN PARA SER PRESENTADO A
LA COMISIÓN EVALUADORA PARA SU REVISIÓN Y APROBACIÓN**

PRESENTADO POR:
JUAN CARLOS HERNÁNDEZ PÉREZ

SAN SALVADOR, JULIO 2023

Contenido	
CAPITULO I. NECESIDAD O ESTADO ACTUAL	2
A. Necesidades y problemas asociados.	3
CAPITULO II. PROPUESTA DE SOLUCIÓN	7
A. Objetivos	8
B. Justificación	8
C. Fundamentación teórica	9
D. Diseño de la propuesta	11
E. Proceso de implementación	16
1. Organización para la ejecución.	16
2. Metodología y estrategias.	19
3. Monitoreo y evaluación.	24
4. Recursos y presupuestos:	27
CAPITULO III. RESULTADOS ESPERADOS	29
A. Resultados de corto, mediano y largo plazo.	30
B. Plan de socialización de resultados	31
FUENTES DE INFORMACIÓN CONSULTADAS	32
BIBLIOGRAFÍA	32

Contenido de tablas

Tabla 1: Cantidad de salas de ventas por cadena y formato, Guatemala.	3
Tabla 2: Precios de venta y presentaciones de leche saborizadas (Incluyen IVA)	4
Tabla 3: Consumo per cápita en volumen y valores. Top 4 en Centroamérica.....	5
Tabla 4: Permisos para importación de leche en Guatemala (SAT – Guatemala).....	6
Tabla 5: Aranceles integrados para importación de leche en Guatemala (SAT - Guatemala).....	6
Tabla 6: Competidores directos e indirectos, mercado de Guatemala.	14
Tabla 7: Cantidad de salas de ventas para: Wal Mart y La Torre en la Ciudad de Guatemala.....	22
Tabla 8: Población en Guatemala y Capital.....	24
Tabla 9: Usuarios con acceso a internet y Facebook	24
Tabla 10: Presupuesto para operaciones en el exterior	28

Contenido de ilustraciones

Ilustración 1: Proyección anual de leche saborizadas UHT.....	5
Ilustración 2: Características de envase Tetra Brik (Tetra Pak)	11
Ilustración 3: Envío desde El Salvador hacia Ciudad de Guatemala.....	21
Ilustración 4: Distribución desde bodegas a salas.....	23

Introducción

La internacionalización de productos es una estrategia empresarial cada vez más común para expandir los mercados y aprovechar nuevas oportunidades comerciales. En este contexto, el presente informe se enfoca en la internacionalización de un producto específico: los saborizas con proceso UHT. Se ha identificado como objetivo exportar estos productos desde El Salvador hacia Guatemala, con el propósito de hacerlos disponibles en las cadenas de supermercado de Wal Mart y La Torre.

El proceso UHT (Ultra High Temperature) es una técnica de pasteurización que permite la conservación de alimentos líquidos o semilíquidos a temperatura ultra alta durante un corto período de tiempo. Esta tecnología garantiza la seguridad alimentaria y prolonga la vida útil de los productos sin necesidad de refrigeración.

La elección de Guatemala como destino para la exportación se basa en su cercanía geográfica con El Salvador y su relación comercial establecida entre ambos países. Guatemala cuenta con una economía en crecimiento y un mercado de consumidores en expansión, lo que ofrece un gran potencial para la introducción de nuevos productos.

El objetivo principal de esta estrategia es lograr la presencia de los saborizas con proceso UHT en las cadenas de supermercado de Wal Mart y La Torre, reconocidas empresas que poseen una amplia presencia y alcance en Guatemala. Estas cadenas de supermercado ofrecen una plataforma de distribución y exposición masiva para los productos, lo que facilitaría su llegada al público objetivo y aumentaría su visibilidad en el mercado.

CAPITULO I. NECESIDAD O ESTADO ACTUAL

A. Necesidades y problemas asociados.

En el año 2008, la empresa decidió exportar hacia Guatemala, a través de un distribuidor, la mayor parte del portafolio que se exportó: jugos, leches frescas y saborizadas. Este portafolio de productos dependía totalmente del distribuidor en Guatemala, de tal manera que la ventas y estrategias de los productos dependía de él, esto llevo a tener resultados no deseados, generando ventas mínimas, poca participación en el mercado, consumo de recursos, entre otras metas no obtenidas.

Ahora, se busca de nuevo la oportunidad en el mercado exterior y específicamente en la República de Guatemala, realizando exportación directa hacia los supermercados de la cadena Wal Mart (866 tiendas) y supermercados La Torre 109 tiendas), a continuación el detalle: (Centroamérica, 2021)

Tabla 1:

Cantidad de salas de ventas por cadena y formato, Guatemala.

Cadena	Formato	Cantidad
Wal Mart	Descuentos	572
Wal Mart	Bodegas	158
Wal Mart	Supermercado	100
Wal Mart	Supercenter	36
Total Wal Mart		866
La Torre	Supermercado	102
La Torre	Econosuper	7
Total La Torre		109
Total General		975

Nota: Adaptada de sitios oficiales de La Torre y Wal Mart, Guatemala.

En esta oportunidad, el soporte estratégico para la internacionalización y comercialización en el mercado del país vecino, será a través de la línea de leche saborizada UHT (*Ultra-High Temperature, Ultra alta temperatura*), este proceso de UHT permite que tenga una vida de seis meses (ciento ochenta días) desde el día de su producción, lo que destaca de este proceso es su larga duración, pasa de diecisiete días en un proceso tradicional de leche saborizada a seis meses con el proceso UHT,

no altera el sabor, olor y textura del producto. Permitiendo al producto estar alrededor de seis meses en el mercado, llevando un mejor manejo en inventarios, mayor tiempo en los mercados, márgenes prometedores, produce economía de escala, tiene mayor aceptación en el público de Guatemala, entre otros.

Actualmente la empresa comercializa la línea de leche saborizada en El Salvador, con aproximadamente 875 clientes/supermercados, entre ellos la cadena de Wal Mart (105) y Calleja (100), adicionalmente tiene otra cartera de clientes que son tiendas de conveniencia en diferentes puntos del país, considerando un territorio con 6.3 millones de habitantes, según el Banco Mundial en 2021 para El Salvador. Para el caso en cuestión, el ingreso al nuevo mercado se consideran únicamente supermercados con un alcance de población para Guatemala de 17.1 millones de habitantes, según el Banco Mundial en 2021.

El producto es muy demandado en El Salvador, la empresa obtiene aproximadamente el 89% de participación en supermercados, se produce alrededor de 13 millones de litros de leche saborizada anuales para todo el país.

Tabla 2:

Precios de venta y presentaciones de leche saborizadas (Incluyen IVA)

Descripción	Presentación	Precio por cada 50 ml	Precio Venta
Leche Saborizada - Bolsa 175 ml	175 ml	\$0.071	\$0.25
Leche Saborizada - Cartón 236 ml	236 ml	\$0.106	\$0.50
Leche Saborizada - Cartón 473 ml	473 ml	\$0.079	\$0.75
Leche Saborizada - Cartón 900 ml	900 ml	\$0.075	\$1.35

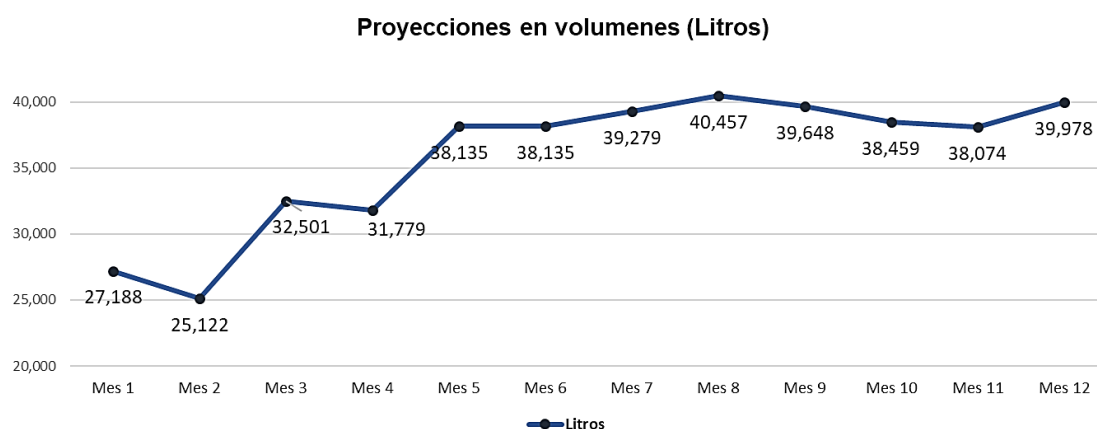
Nota: Adaptada de cadenas de supermercados de El Salvador.

Gracias al proceso UHT, permitirá enviar este producto a Guatemala ya que tienen la bondad de una larga duración de vida, fácil traslado ya que no necesita refrigeración y la previa experiencia del envío a dicho país. La capacidad a exportar sería aproximadamente de 33,000 botellas (24,750 litros) mensuales, con estimaciones al menos en el primer año o según la demanda.

Cabe destacar que el ingreso hacía Guatemala a través de las cadenas de supermercados, la cantidad de salas en que pueda estar el producto, dependerá de alguna medida la demanda que vaya teniendo, por consiguiente, la cobertura del producto pudiese estar segmentada geográficamente o por formato del supermercado.

Ilustración 1:

Proyección anual de leche saborizadas UHT



Nota: Fuente propia, proyecciones estimadas para un año.

Se conoce que Guatemala es el mayor importador de lácteos y derivados en la región, que solo su producción nacional logra cubrir el 34% de la demanda del todo el país al año, por lo que el 66% debe de ser importado para cubrir su demanda total y que la ingesta por habitantes es de 53 litros anuales. (Libre, 2019)

Tabla 3:

Consumo per cápita en volumen y valores. Top 4 en Centroamérica.

País	Consumo per cápita (L)	Consumo per cápita (\$)
Costa Rica	157	\$227.-
Nicaragua	64	\$67.-
El Salvador	57	\$64.-
Guatemala	53	\$53.-

Nota: Adapta de sitios de BID, FAO.

Algunos requisitos para exportar hacia Guatemala

- **Registro de exportador:** Registro como exportador en las autoridades correspondientes de El Salvador y cumplir con los requisitos establecidos.
- **Documentos comerciales:** Contar con la factura comercial, que debe detallar la descripción, cantidad, valor y otros datos relevantes de los productos a exportar.
- **Certificados fitosanitarios y de calidad:** Obtener certificados emitidos por las autoridades competentes de El Salvador que garanticen la calidad e inocuidad de la leche y sus derivados.
- **Certificado de origen:** Dependiendo de los acuerdos comerciales en vigor, se podría necesitar un certificado de origen que demuestre que los productos exportados son originarios de El Salvador.
- **Aranceles:** Los aranceles aduaneros son impuestos que se aplican a los bienes importados. Los aranceles específicos para la leche y sus derivados al ingresar a Guatemala pueden variar según las clasificaciones arancelarias y las políticas.

Permisos y aranceles para importación en Guatemala con origen de El Salvador.

Tabla 4:

Permisos para importación de leche en Guatemala (SAT – Guatemala)

Código	Descripción
AA	Permiso Fitosanitario o Zoosanitario
SA	Permiso de Salud y Alimentos
Nota: <i>Adaptada de Permisos no Arancelario (p20), SAT</i>	

Tabla 5:

Aranceles integrados para importación de leche en Guatemala (SAT - Guatemala)

Código	Descripción	Valor
DAI	Derechos Arancelarios a la Importación	15%
IVA	Impuesto al Valor Agregado a la Importación	Valor en aduanas + DAI de 12%
Nota: <i>Adaptada de Consulta de aranceles integrados, partida arancelaria 0402, SAT</i>		

CAPITULO II. PROPUESTA DE SOLUCIÓN

A. Objetivos

- Reingresar al mercado de Guatemala con al menos 28,000 litros mensuales ganando participación en el mercado de dicho país.
- Aumentar la participación en los supermercados de Guatemala al menos un 15% en el primer año de exportación, mediante el establecimiento de alianzas estratégicas las cadenas de supermercados o distribuidores.
- Estar presente al menos el 80% del total de las salas de ventas en las cadenas de Wal Mart y La Torre en los primeros 5 años.
- Optimizar los costos de producción y operativos hacía el país destino, mediante el correcto uso de recursos, toma de decisiones oportunas con base en los indicadores y monitoreos/demandas en Guatemala.

B. Justificación

- **Proximidad geográfica:** El Salvador se encuentra en una posición estratégica, con una distancia relativamente corta y una buena conectividad con Guatemala, lo que permite un transporte más rápido y eficiente.
- **Aumento de las ventas y economía de escala:** La exportación de leche saborizada UHT a Guatemala puede aumentar las ventas y el volumen de producción de la empresa, de tal manera, que puede llevar a un aumento en la rentabilidad y el crecimiento de la misma.
- **Acceso a nuevos recursos:** La exportación del producto a Guatemala puede dar acceso a nuevos recursos, como nuevas tecnologías, proveedores y fuentes de financiamiento, lo que puede fortalecer la cadena de suministro de la empresa.
- **Diversificación de mercados:** Al exportar fuera de El Salvador, la organización tiene la oportunidad de diversificar sus mercados y reducir su dependencia en el mercado interno, lo que puede reducir su exposición a los riesgos económicos y políticos del país.

- **Mejora de la imagen de la empresa:** La internacionalización puede mejorar la imagen de la empresa, aumentando su reconocimiento y reputación como una compañía con capacidad para exportar productos de calidad.

C. Fundamentación teórica

¿Qué es la tecnología UHT?

En el tratamiento a temperaturas ultra altas (Ultra High Temperature, UHT), el objetivo es maximizar la destrucción de microorganismos mientras se minimizan los cambios químicos en el producto. Esto implica encontrar la combinación ideal de temperatura y tiempo de procesamiento para los diferentes tipos de alimentos. (Tetra Pak, 2023)

Desde el punto de vista tecnológico, dos son los sistemas UHT:

- Sistema directo.
- Sistema indirecto.

En el primero se inyecta directamente vapor en leche precalentada, alcanzándose casi instantáneamente la temperatura de 135-150°C, que es mantenida unos segundos (dos a seis). Más tarde, por expansión directa, se elimina el vapor adicionado.

En el segundo de los métodos, el vapor no llega a entrar en contacto directo con la leche, estando siempre separados por placas de acero inoxidable. (Pak G. M., 2018)

Una vez que se tiene el producto con un grado de esterilidad comercial, es imprescindible no contaminar el producto en las siguientes etapas. Esto se logra con el envasado aséptico, es decir colocar la leche en el envase previamente esterilizado, en condiciones de esterilización y hermeticidad total.

Finalmente, debe anotarse que la tecnología de la leche larga vida permite que el productor llegue con su leche a lugares muy distantes, inclusive fuera de las fronteras patrias. A su vez el industrial puede ahorrarse cámaras frías y camiones refrigerados para el almacenamiento y transporte del producto terminado. (Cevallos, s.f.)

¿Qué tipo de empaque debe almacenarse?

La leche con proceso UHT, debe ser envasada en condiciones asépticas, en recipientes no retornables, que garanticen la impermeabilidad a los gases e impenetrabilidad de la luz y que permitan su cierre hermético, de tal manera que se asegure la inocuidad microbiológica del producto sin alterar de manera esencial ni su valor nutritivo, ni sus características fisicoquímicas y organolépticas.

Algunas ventajas del empaque tetrabrik son:

- Son ligeros y fáciles de transportar, lo que reduce los costos de envío y disminuye la huella de carbono del producto.
- Protegen el producto de la luz, el aire y la humedad, lo que permite una mayor duración del mismo y reduce el desperdicio de alimentos.
- Son fáciles de almacenar y ocupan poco espacio, lo que permite un mayor aprovechamiento del espacio en la cadena de suministro.
- Son resistentes y pueden soportar caídas o impactos leves sin romperse, lo que reduce los riesgos de desperdicio y pérdidas para los fabricantes y distribuidores.
- Son reciclables y contribuyen a la economía circular al reducir el impacto ambiental del envasado. Tardar tan solo 30 años en degradarse, mientras que los envases pet puede tardarse hasta 1000 años, lo que reduce el 97% del tiempo en degradarse con los envases de pet. (Pak T. , Tetra Pak, 2022)

Principales componentes del empaque Tetra Brik:

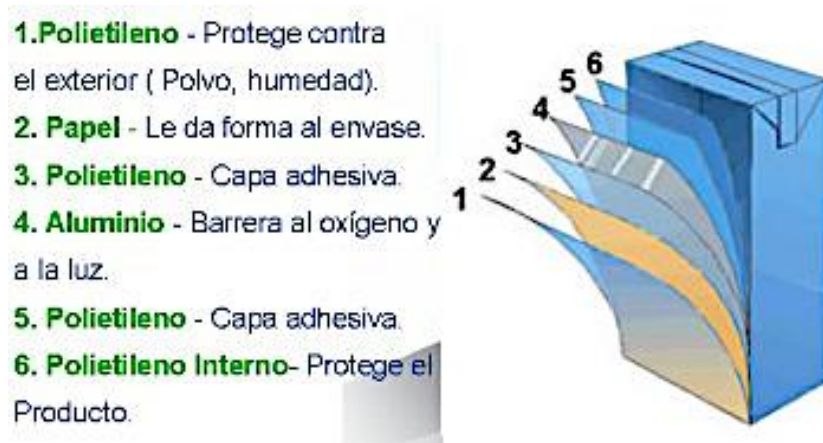
- **Capa 1:** Polietileno de baja densidad que impermeabiliza y protege de la humedad atmosférica externa.
- **Capa 2:** Papel/cartón que le da forma, estabilidad y rigidez al envase y en donde se realiza la impresión del diseño. Proviene en un 100% de celulosa de bosque certificado FSC del sur de Brasil.
- **Capa 3:** Polietileno, permite adhesión entre cartón y aluminio.

- **Capa 4:** Aluminio, actúa como barrera contra la luz y el oxígeno, es la capa más importante del envase. Gracias a este material, los alimentos permanecen completamente protegidos del medio ambiente, se garantiza la protección de sus vitaminas y nutrientes, evitando la formación de bacterias.
- **Capa 5:** Polietileno que optimiza la adhesión del aluminio.
- **Capa 6:** Polietileno que previene el contacto del producto con las otras capas del material de envase.

Por último, el sellado del envase se realiza por aplicación de presión y alta frecuencia, sin utilizar pegamento. (RECICLAIRO)

Ilustración 2:

Características de envase Tetra Brik (Tetra Pak)



Nota: Adaptada de Tecnología Canete, 2017, (<https://shre.ink/9bod>)

D. Diseño de la propuesta

Proceso de manera esquemática de la Leche saborizada UHT:

La leche saborizada UHT es un producto lácteo que ha sido sometido a un tratamiento térmico llamado Ultra Alta Temperatura (UHT). A continuación, se presenta una

descripción esquemática de sus características físicas, funcionales, componentes y apartados:

Características físicas:

- **Apariencia:** La leche saborizada UHT tiene una apariencia similar a la leche regular, con un color blanco o ligeramente coloreado según el saborizante utilizado.
- **Textura:** La textura de la leche saborizada UHT es líquida y homogénea, sin grumos o partículas visibles.

Características funcionales:

- **Sabor:** La leche saborizada UHT tiene un sabor agradable y distintivo, resultado de la combinación de la leche base y los saborizantes añadidos. Los sabores que se tendrá disponibles son: chocolate, fresa y vainilla, como principal, los demás sabores serán dependiendo del mercado y/o el desarrollo del producto de la empresa.
- **Vida útil extendida:** Debido al tratamiento UHT al que ha sido sometida, la leche saborizada tiene una vida útil prolongada de hasta 6 meses en comparación con las leches frescas que su vida rondan en los 17 días, lo que permite su almacenamiento durante más tiempo sin comprometer su calidad en todos los aspectos.

Componentes y apartados:

- **Leche base:** La leche utilizada como base para la leche saborizada UHT puede ser leche de vaca, leche en polvo y otras fuentes de leche aptas para el consumo humano. En este caso, la leche a utilizar es leche en polvo y otros ingredientes que se mencionan más adelante.
- **Saborizantes:** Se agregan saborizantes naturales o artificiales a la leche base para proporcionar el sabor deseado. Se usará saborizantes artificiales y son: chocolate, fresa y vainilla en presentación en polvo, junto con otros saborizantes para el proceso UHT

- **Edulcorantes:** Dependiendo del perfil de sabor deseado, se pueden agregar edulcorantes como azúcar o edulcorantes artificiales para proporcionar dulzura al producto final. Para el producto de leches saborizadas utilizaremos edulcorantes: sacarosa y aspartamo. Estos edulcorantes son los principales, puede haber otras adiciones según el sabor.
- **Envase:** La leche saborizada UHT se envasará en recipientes herméticos, en cartones, recubierta de aluminio y otro tipo de capas para la protección y conservación del producto, de tal manera que, permiten su fácil distribución y consumo.

La leche saborizada UHT es un producto lácteo con características físicas similares a la leche regular, pero con sabores añadidos como se menciona anteriormente. Se compone de una leche base, saborizantes, edulcorantes, preservantes y se envasa en recipientes adecuados. Su tratamiento UHT le confiere una vida útil extendida, proporciona una textura líquida y homogénea.

Integración:

- **Cumplimiento de regulaciones:** Es necesario asegurarse de que la leche saborizada UHT cumple con todas las regulaciones y requisitos sanitarios establecidos por las autoridades guatemaltecas. Esto implica obtener los permisos y certificaciones necesarios para la exportación, así como cumplir con las normas de etiquetado y embalaje específicas de Guatemala, como podrían ser RTC, permisos sanitarios, números de registros, entre otros.
- **Análisis de mercado:** Antes de exportar, es importante realizar un análisis detallado del mercado guatemalteco para identificar oportunidades y demanda potencial para la leche saborizada UHT. Esto incluye evaluar la competencia existente, entender las preferencias del consumidor guatemalteco y adaptar el producto a sus necesidades específicas.

A continuación, se presenta tabla de principales competidores, en presentaciones desde 200 ml hasta 473 ml, si contiene sustitutos y con precio promedio en supermercados de Guatemala.

Tabla 6:

Competidores directos e indirectos, mercado de Guatemala.

Nº	Marca	País de origen	Competencia Directa	Competencia Indirecta	Sustituto	Presentación	Precio Prom.
1	Dos Pinos	Costa Rica	✓	-	✓	250 ml	\$0.57
2	Foremost	Guatemala	✓	-	-	225 ml	\$0.63
3	Lala	México	✓	-	-	200 ml	\$0.47
4	Hershey's	EE.UU	✓	-	-	236 ml	\$0.77
5	Shakalaka	Guatemala	✓	-	-	200 ml	\$0.53
6	Sula	Honduras	✓	-	-	473 ml	\$0.95
7	Nesquik	EE.UU	✓	-	-	236 ml	\$0.88
8	Trebolac	Guatemala	✓	-	-	200 ml	\$0.45
9	Silk	México	-	✓	✓	190 ml	\$0.60
10	Delisoy	Nicaragua	-	✓	✓	200 ml	\$0.59
11	Ades	Argentina	-	✓	✓	200 ml	\$0.57

Nota: Adaptada de las cadenas Wal Mart y La Torre

De tal manera, que, con la tabla anterior, brinda un parámetro que ayuda a la fijación de precios.

- **Establecimiento de canales de distribución:** Se deben establecer acuerdos con socios comerciales en Guatemala, como distribuidores o minoristas, para asegurar la disponibilidad y la correcta distribución de la leche saborizada UHT en el mercado guatemalteco, como en este caso: Wal Mart y La Torre. Esto implica establecer contratos de distribución y logística eficientes para garantizar la entrega oportuna y en condiciones adecuadas.
- **Estrategias de promoción y marketing:** Es fundamental desarrollar estrategias de promoción y marketing para dar a conocer y posicionar el producto en el mercado guatemalteco. Esto puede incluir la participación en ferias comerciales, campañas publicitarias dirigidas a consumidores en redes sociales, implementación de actividades de degustación, demostración del producto en puntos de venta clave, vallas publicitarias entre otros
- **Control de calidad y seguimiento postventa:** Es importante mantener un estricto control de calidad para garantizar la consistencia y la satisfacción del consumidor con el producto a exportar. Además, es fundamental realizar un

seguimiento postventa para obtener comentarios y retroalimentación de los clientes guatemaltecos, lo que permitirá realizar mejoras continuas en el producto y mantener relaciones comerciales sólidas.

¿Cómo se puede empezar? Realizando encuestas en líneas, haciendo control desde la recepción de las materias primas, en el proceso de producción, envasado, producto terminado, almacenamiento, transporte y en donde sea necesario hasta llegar al consumidor final.

Algunos de los beneficios de la comercialización del producto UHT en relación con un proceso tradicional son:

1. **Mayor vida útil:** La leche con un tratamiento UHT, tiene una vida útil más larga en comparación con la leche tradicional, debido al proceso de pasteurización a altas temperaturas. Esto permite que la leche se mantenga fresca durante un período de tiempo más prolongado, lo que facilita su transporte y distribución a mercados exteriores. Dando un mejor manejo de los productos, reduciendo perdidas para la empresa e incluso brindando un reproceso de estos productos llegando a su punto de vencimiento que ronde los 15 días y que estos cumpla los análisis.
2. **Eliminación de cadena fría:** Las leches UHT se puede almacenar y transportar a temperatura ambiente sin necesidad de refrigeración. Esto reduce significativamente los costos logísticos y facilita la distribución en áreas donde la infraestructura de refrigeración puede ser limitada. Se estaría ahorrando alrededor del 20% de los espacios destinados a cuarto fríos.
3. **Oportunidad de exportación:** Será exportada a mercados exteriores sin los desafíos y costos asociados con la cadena frío. Esto amplía las oportunidades de mercado para la empresa ya que existe un ahorro en cadena frío, mayor capacidad por la apilada del producto, economía de escala, reducción en la producción por mayores volúmenes, entre otros factores.

4. **Diversificación de riesgo y productos:** La comercialización de leche saborizada UHT en un mercado exterior permitirá a la empresa diversificar su línea de productos y ofrecer opciones más variadas a los consumidores. Esto puede ayudar a captar nuevos segmentos de mercado y diferenciarse de la competencia, asimismo, reduce el riesgo económico con cada exportación que se realiza.

E. Proceso de implementación

1. Organización para la ejecución.

Para llevar a cabo la exportación del producto hacia Guatemala, la organización debe de contar con diferentes áreas, que tendrá la responsabilidad de ejecutar sus actividades para lograr el objetivo común: llevar el producto en óptimas condiciones, con los recursos necesarios en los supermercados de Guatemala.

Entre las áreas con mayor representación en el proceso de exportación, se encuentran:

- **Dirección ejecutiva:**

Responsabilidades: Establecer la visión estratégica y los objetivos generales de la exportación. Tomar decisiones clave sobre el enfoque, alcance y recursos asignados al proyecto. Toman decisiones que impactan directamente en el proyecto de exportación.

Funciones: Supervisar y coordinar todas las actividades relacionadas con la exportación. Proporcionar liderazgo, orientación a los equipos de trabajo y tomar decisiones con el mismo.

- **Departamento financiero y administrativo:**

Responsabilidades: Este departamento se encargará de la gestión financiera y administrativa del proceso de exportación.

Responsabilidades: De la elaboración de presupuestos, control de costos, gestión de pagos, manejo de contratos y documentación legal necesaria para la exportación y sostenibilidad del proyecto.

- **Departamento de Exportaciones:**

Responsabilidades: Coordinar todas las actividades relacionadas con la exportación de leche saborizada UHT de El Salvador hacia Guatemala.

Funciones: Realizar el seguimiento de los requisitos legales, regulaciones específicas de exportación e impuestos. Establecer y/o incidir acuerdos comerciales con los supermercados Wal Mart y la Torre u otras cadenas que favorezcan a la empresa. Gestionar los contratos y documentación necesarios para la exportación.

- **Departamento de Producción:**

Responsabilidades: Garantizar la producción y calidad constante de las leches saborizada UHT.

Funciones: Supervisar y controlar el proceso de producción, asegurando que cumple con los estándares de calidad y las regulaciones sanitarias. Coordinar con el departamento de logística y ventas para garantizar el suministro constante de productos.

- **Departamento de Control de Calidad:**

Responsabilidades: Garantizar la calidad del producto según los requerimientos de Guatemala. Asimismo, logrando la satisfacción del cliente.

Funciones: Realizar controles de calidad rigurosos en todas las etapas del proceso de producción. Recopilar y analizar retroalimentación del cliente. Implementar acciones correctivas cuando sea necesario.

- **Departamento de Logística y Distribución:**

Responsabilidades: Gestionar la logística y distribución eficiente de la leche saborizada UHT desde planta hacia los almacenamientos de las cadenas de supermercados en Guatemala.

Funciones: Coordinar el transporte y almacenamiento adecuado del producto. Establecer acuerdos con empresas de transporte y almacenes locales, en caso de ser necesario. Supervisar la cadena de suministro para asegurar una entrega oportuna y en condiciones adecuadas.

- **Departamento de Marketing y Promoción:**

Responsabilidades: Promocionar y posicionar la leche saborizada UHT en el mercado guatemalteco.

Funciones: Desarrollar estrategias de marketing y promoción adaptadas al mercado local. Diseñar campañas publicitarias y promocionales. Realizar actividades de degustación y demostración en los supermercados Wal Mart y la Torre.

- **Departamento de ventas:**

Responsabilidades: Realizar un análisis detallado del mercado guatemalteco en la categoría en que se participa, buscar oportunidades en otras categorías y en general, diseñar estrategias de ventas enfocadas en posicionar y promover la marca, Realizar un seguimiento constante de las ventas y los resultados obtenidos, analizando los indicadores claves, realizar pedidos con base a demandas, cuota de ventas y oportunidades a producción.

Funciones: análisis del mercado, desarrollar estrategias de ventas, realizar negociaciones y gestiones comerciales con los supermercados u otras organizaciones, monitoreo de ventas y rotación de los productos en salas de ventas, entre otros puntos importantes que generen oportunidades a la empresa.

2. Metodología y estrategias.

- **Investigación de mercado:**

Iniciando el proceso realizando una investigación exhaustiva del mercado guatemalteco para identificar factores como: preferencias, demandas y comportamiento de los consumidores en relación a la leche saborizada UHT y derivados. Esta investigación permitirá adaptar la estrategia de comercialización y establecer ciertas bases para la entrada al mercado.

- **Planificación estratégica:**

Se desarrollará un plan estratégico detallado que incluya los objetivos a largo y corto plazo, así como las estrategias y tácticas específicas para la penetración exitosa en el mercado guatemalteco. Se definirá los recursos necesarios, plazos y responsabilidades de cada miembro del equipo involucrado en el proceso de internacionalización.

- **Establecimiento de alianzas comerciales:**

Identificar otros socios comerciales clave en Guatemala, para este caso, los supermercados Wal Mart y la Torre, serán la entrada hacia dicho país. Se establecerá reuniones y presentaciones para negociar acuerdos comerciales que aseguren la distribución y exhibición adecuada de la leche saborizada UHT en sus establecimientos.

- **Desarrollo de marca y empaque:**

Se desarrollará una marca/empaque que pueda ser diferenciadora el mercado guatemalteco versus el resto de leches saborizadas y competidores. Esto incluye la creación de un logotipo, etiquetas, empaques atractivos y con información clara sobre el producto. Asegurándose de cumplir con los requisitos de etiquetado y embalaje establecidos por las autoridades guatemaltecas.

- **Implementación de estrategias de marketing y promoción:**

Desarrollar una estrategia integral de marketing que incluya publicidad en medios tradicionales y digitales, presencia en redes sociales, participación en eventos, ferias comerciales, actividades de degustación, demostración en los supermercados y otras formas de impulsar el producto. Establecer programas de fidelización y promociones especiales para atraer y retener a los consumidores.

- **Coordinación logística:**

Establecer una cadena de suministro eficiente y confiable para garantizar la disponibilidad constante del producto en los supermercados Wal Mart y La Torre o en donde se establezca relaciones comerciales a futuro. Coordinar los procesos de producción, empaques, transporte y almacenamiento para cumplir con los plazos de entrega y manteniendo la calidad del producto.

- **Capacitación y soporte técnico:**

Brindar capacitación a las empleadas que estarán como promotoras de los supermercados Wal Mart y la Torre, para asegurar un correcto uso, manejo, exhibición, atención y presentación de la leche saborizada UHT. Esto incluye proporcionar información sobre el producto, características, beneficios, formas de preparación, diferenciador, entre otros puntos que sumen al producto.

Estrategias para la forma de entrada al mercado de Guatemala

A. Exportación directa: 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. (Exportador, 2018)

De tal manera, que las mercaderías serán producidas y enviadas desde Sonsonate, El Salvador hacia un centro de distribución ubicado en la ciudad de Guatemala, para posteriormente abastecer a las cadenas de supermercados.

Algunas de las ventajas para la empresa de realizar una exportación de forma directa son:

1. Mayor control sobre el proceso.
2. Mayor rentabilidad por la eliminación de intermediarios.
3. Conexión directa con los clientes.
4. Experticia adquirida por el equipo con cada exportación.
5. Flexibilidad en modificaciones de proceso.

Ilustración 3:

Envío desde El Salvador hacia Ciudad de Guatemala



Nota: Fuente propia

El total del trayecto hasta la capital de Guatemala es de 208 kilómetros, equivalentes a 4 horas con 30 minutos.

B. Alianzas comerciales con supermercados: La región metropolitana de Guatemala concentra cerca del 45% de todos los supermercados que operan

en el país (Wal Mart y La Torre). Seguido de Escuintla, Suchitepéquez y Quetzaltenango, los cuales abarcan el 17 % (CentralAmericaData, 2018)

Nuestra meta es abastecer inicialmente el producto en el área metropolitana de Guatemala durante los primeros meses de la exportación. Sin embargo, también tenemos la visión de expandir nuestra presencia en otras cadenas de supermercados y establecimientos comerciales en un futuro, así como también ganar más cobertura a nivel de territorio. Por lo anterior, se estaría abarcado alrededor del 45% de todos los supermercados del país

A continuación, se presenta una lista detallada de los centros comerciales y supermercados en la ciudad de Guatemala, junto con sus diferentes formatos de venta. Esta información nos brinda una perspectiva clara sobre las oportunidades de distribución y venta en este departamento:

Tabla 7:

Cantidad de salas de ventas para: Wal Mart y La Torre en la Ciudad de Guatemala.

Supermercado	Formato	Salas de ventas
Centro comercial	Centro Comercial	16
La Torre	La Torre	27
Wal Mart	Despensa Familiar	65
Wal Mart	Paiz	19
Wal Mart	Maxi Despensa	13
Wal Mart	Wal Mart	10
Total		150

Nota: *Sitios web oficiales de Wal Mart y La Torre*

C. Distribución: Cuando las mercancías ya se encuentren en el territorio de Guatemala, será entregada en el centro de distribución, ubicada la zona 4 de la capital. Allí serán recibidas, se harán una revisión para control en inventarios, como revisión por parte de control de calidad, para que el producto sea correctamente distribuido a las salas de ventas correspondientes.

En la siguiente visualización se puede apreciar el primer acercamiento que se pretende realizar. El producto enviado desde El Salvador, recibido en el centro de distribución para estar presentes en las salas de ventas de la capital y con miras hacia el futuro a los departamentos de Jutiapa, Santa Rosa y Escuintla, que tienen puntos de ventas bastante considerable por su población y desarrollo, así mismo, presentan una posición bastante cercana a la planta de El Salvador.

Ilustración 4:

Distribución desde bodegas a salas.



Nota: Fuente propia

D. Mercadeo y publicidad: Se enfocará gran parte de la publicidad en redes sociales y en sitios webs, aprovechado lo máximo posible los algoritmos de las diferentes plataformas y el alcance que tiene el país.

Se muestra en la siguiente tabla el alcance que tiene las redes sociales y a nivel general en acceso a internet en Guatemala.

Tabla 8:

Población en Guatemala y Capital

Descripción	Cantidad	Participación
Población total	15,476,090	84%
Población en Ciudad de Guatemala	2,983,000	16%
Total	18,459,090	100%

Nota: *Adaptada de Internet World Stats*

Tabla 9:

Usuarios con acceso a internet y Facebook

Descripción	Cantidad	Participación
Usuario con acceso a internet	9,230,000	50.0% de la población
Usuario con Facebook	10,002,000	54.2% de la población

Nota: *Adaptada de Internet World Stats*

Con base en lo anterior, más del 50% de la población de Guatemala tiene acceso a internet y a redes social. Por cual, la publicidad se inclinará un poco más por estos medios, con respectos a otros medios de comunicación tradicional.

3. Monitoreo y evaluación.

La implementación de monitoreos y evaluaciones en el proceso de exportación de leche saborizada UHT desde El Salvador hacia Guatemala es crucial para garantizar el éxito y lograr los objetivos propuestos. Estas acciones continuas permiten obtener información valiosa sobre el progreso y los resultados obtenidos, así como tomar decisiones informadas y realizar ajustes y correcciones durante todo el proceso.

El monitoreo y la evaluación brindan una visión clara del desempeño comercial del producto en el mercado guatemalteco, permitiendo identificar oportunidades de mejora y optimización. El seguimiento de las ventas, la distribución, la competencia y la satisfacción del cliente proporciona una base sólida para tomar decisiones estratégicas, ese sentido, puede erradicarse o controlar cualquier aspecto negativo que pueda afectar a la empresa o en el mejor de los escenarios, tomar una mejor decisión y que esta tenga un impacto de éxito para la organización.

A continuación, se presenta algunas evaluaciones y monitoreos que darán lugar a tomar decisiones en pro de la organización.

1. **Monitoreo de ventas:** Realizar un seguimiento continuo de las ventas de leche saborizada UHT en los supermercados Wal Mart y la Torre. Registrar y analizar datos como el volumen de ventas, la participación en el mercado, los patrones de compra y el comportamiento del consumidor. Esto permitirá evaluar el desempeño comercial del producto y detectar oportunidades de mejora.

Entre algunos indicadores se encuentran:

- Ventas en valores y volúmenes (litros) diariamente
- Ventas por sala y producto diariamente
- Pareto de los productos mensualmente
- Pedido vs venta
- Venta, lote y fecha de vencimiento

2. **Monitoreo de distribución:** Evaluar la eficacia de la cadena de distribución de la leche saborizada UHT, asegurando que los productos estén disponibles de manera constante y en los lugares adecuados. Realizar un seguimiento de los niveles de inventario, los tiempos de entrega y la disponibilidad en los estantes de los supermercados. Esto ayudará a identificar posibles problemas logísticos y optimizar la distribución del producto.

Entre algunos indicadores se encuentran:

- Pedidos ventas vs producción
- Inventario + producción
- Pedido salas vs entregado
- Capacidad de volumen transportados
- Tiempo de salidas, tiempos de entrega y optimización de los recursos.

3. **Monitoreo de la competencia:** Mantener un seguimiento regular de la actividad de la competencia en el mercado guatemalteco. Analizar su presencia, estrategias de marketing, precios y promociones. Esto permitirá identificar fortalezas y debilidades, y tomar medidas para diferenciar y posicionar la leche saborizada UHT de manera efectiva.

Entre algunos indicadores se encuentran:

- Scan data de los supermercados
- Estudios de benchmarking
- Monitoreo de precios, promociones y ofertas

4. **Evaluación de la satisfacción del cliente:** Realizar encuestas y recopilar retroalimentación directa de los consumidores guatemaltecos que adquieran la leche saborizada UHT. Evaluar la satisfacción del cliente en términos de calidad, sabor, empaque, precio y experiencia general de compra. Utilizar estos datos para realizar mejoras y ajustes en el producto y el proceso de comercialización.
5. **Evaluación de impacto en el mercado:** Evaluar el impacto de la entrada de la leche saborizada UHT en el mercado guatemalteco. Analizar la aceptación del producto por parte de los consumidores, el aumento de la demanda y la penetración en el mercado. Evaluar el crecimiento de la participación en el mercado y el posicionamiento de la marca en relación con los competidores.
6. **Evaluación de rentabilidad:** Realizar análisis de costos y beneficios para evaluar la rentabilidad del proceso de exportación. Considerar los costos asociados con la producción, el transporte, el marketing y la distribución, en

comparación con los beneficios generados. Identificar oportunidades de mejora y realizar ajustes para maximizar la rentabilidad del proyecto.

Entre algunos indicadores se encuentran:

- Márgenes de rentabilidad
- Análisis de costos
- Análisis de costos de materias primas y rotación del mismo

A nivel de gestión se evaluarán los siguientes KPIs porque se puede medir el grado de la coordinación y comunicación con otras áreas de la empresa, ya que afectan directamente al progreso de la exportación:

- Departamento comercial referente a la información sobre el estado del pedido
- Departamento financiero sobre el estado de cobro, la adecuación al medio de pago en especial, a los medios de pago documentarios
- Departamento de producción en el cumplimiento de las condiciones del cliente y en cuanto a las especificaciones de producto, plazo de entrega, etc.
- Departamento de logística en el cumplimiento de los requerimientos del cliente con relación al embalaje, el empaquetado o el medio de transporte.

Los KPIs son fundamentales en la empresa, mejoran la eficiencia, aclaran responsabilidades y funciones y repercuten en el funcionamiento de la empresa con un impacto positivo y notable. (Eintrade, s.f.)

4. Recursos y presupuestos:

El presupuesto de un proyecto es la suma total de dinero o recursos asignados con el propósito de cubrir todos los gastos del proyecto durante el período en el que se va a llevar a cabo. La finalidad principal del presupuesto es controlar los costes del proyecto

dentro del presupuesto aprobado inicialmente y conseguir las metas esperadas en el proyecto, o lo que es lo mismo, los objetivos perseguidos. (Computer Aided Elearning)

Entre lo costos para operar desde El Salvador y estando ya posicionados en el país destino, los principales valores son:

Tabla 10:

Presupuesto para operaciones en el exterior

Descripción	Monto
Salarios y fletes (SV)	\$ 9,475
Arrendamientos, Salarios, transporte, mantenimientos, mercadeo y otros (GT)	\$ 24,489
Total	\$ 33,964

Nota: *Fuente propia*

Estas son las principales cifras para operar y están dada con una proyección que el tiempo las variaciones sea mínimas.

Cabe destacar que en estas cifras se encuentran mercadeo y publicidad para realizar en Guatemala, de tal manera que se comience a dar a conocer la marca y el producto. Pueden existir otros costos incurridos, pero las expresadas anteriormente son al menos el 75% de los principales valores.

CAPITULO III. RESULTADOS ESPERADOS

A. Resultados de corto, mediano y largo plazo.

Es importante saber hacia dónde se quiere ir, tener metas y estrategias claras, que halla ausencia de errores o que estos se puedan manejar a favor cuando surjan. Para ello, se ha definido resultados que se esperan en tres tiempos: corto plazo, mediano plazo y largo plazo, a continuación, algunos de los resultados que se esperan:

- **Resultados a corto plazo:**

- **Disponibilidad en el mercado:** Se espera que la leche saborizada UHT esté disponible de manera constante en los supermercados Wal Mart y la Torre, lo que permitirá satisfacer la demanda de los consumidores guatemaltecos de manera inmediata.
- **Reconocimiento del producto/marca:** Mediante una estrategia de marketing efectiva, se espera que la leche saborizada UHT gane reconocimiento y se posicione como una opción atractiva en el mercado.

- **Resultados a mediano plazo:**

- **Consolidación de ventas:** Con una estrategia de penetración en el mercado, se espera que las ventas de leche saborizada UHT experimenten un crecimiento sostenido. Asimismo, se espera que la marca gane participación en el mercado guatemalteco, compitiendo con éxito contra otras marcas existentes.
- **Fidelización de clientes:** A través de una experiencia de consumo satisfactoria, se espera que los consumidores en Guatemala, desarrollen lealtad hacia la marca y por consiguiente al producto. Esto se logrará ofreciendo productos de calidad, variedad de sabores y una buena atención a la cliente.

- **Resultados a largo plazo:**

- **Incremento de las ventas:** Con una estrategia de penetración en el mercado, se espera que las ventas de leche saborizada UHT

experimenten un crecimiento sostenido. Asimismo, se espera que la marca gane participación en el mercado guatemalteco, compitiendo con éxito contra otras marcas existentes.

- **Fidelización de clientes:** A través de una experiencia de consumo satisfactoria, se espera que los consumidores en Guatemala, desarrollen lealtad hacia la marca y por consiguiente al producto. Esto se logrará ofreciendo productos.

Lo anterior son solamente algunos de los resultados que se espera obtener, son muchas las metas, objetivos y resultados que se quieren lograr, pero estos son parte de la base que se espera alcanzar.

B. Plan de socialización de resultados

El Plan de Socialización de Resultados tiene como objetivo comunicar y difundir los logros y resultados obtenidos del proceso, en este caso el de la del producto a Guatemala. A continuación, se presenta una propuesta de acciones de comunicación y las principales audiencias a considerar:

- **Elaboración de informes:** Se elaborarán informes detallados que documenten los resultados obtenidos durante el proceso de exportación. Estos informes incluirán datos cuantitativos, análisis, impacto económico, mejoras en la cadena de suministro y cualquier otro indicador relevante. Los informes estarán disponibles tanto en formato impreso como digital y exclusivamente para la organización: directores, gerentes, jefes, etc.
- **Evento de lanzamiento:** Se realizará un evento de lanzamiento para presentar oficialmente el producto en el mercado extranjero. Este evento contará con la presencia de representantes de la productora, ejecutivos de las cadenas Wal Mart y la Torre, medios de comunicación e invitados especiales.

FUENTES DE INFORMACIÓN CONSULTADAS

Bibliografía

(s.f.).

CentralAmericaData. (24 de 10 de 2018). *CentralAmericaData*. Obtenido de https://www.centralamericadata.com/es/article/home/Dnde_se_ubican_los_sup_ermercados_en_Centroamrica#:~:text=En%20el%20caso%20de%20Guatemala%2C%20la%20regi%C3%B3n%20metropolitana,17%25%20de%20los%20es%20tablecimientos%20dedicados%20a%20este%20negocio.

Centroamérica, W. M. (2021). *Wal Mart*. Obtenido de <https://www.walmartcentroamerica.com/quienes-somos#:~:text=Operamos%20572%20Descuentos%2C%20158%20Bodegas%2C%20100%20Supermercados%20y%2036%20Supercenter.>

Cevallos, E. (s.f.). *Lechería*. Obtenido de Ergonomix: <https://www.engormix.com/ganaderia-leche/articulos/leche-larga-vida-uht-t29260.htm>

Computer Aided Elearning, S. (s.f.). *Cotens*. Obtenido de Cotens: http://contents.cae.net/courses/curso64025400/materiales.paq/manual_gestion_proyectos_lec04.pdf

Eintrade. (s.f.). *Eintrade*. Obtenido de Eintrade: <https://www.eintrade.eu/blog/blog-de-eintrade-1/post/kpis-indicadores-clave-en-gestion-de-las-exportaciones-39>

Exportador, D. d. (2018). *Dairio del Exportador*. Obtenido de Dairio del Exportador: <https://www.diariodelexportador.com/2018/05/metodos-de-entrada-los-mercados.html#:~:text=L%20a%20exportaci%C3%B3n%20es%20el%20m%C3%A9todo%20de%20entrada,se%20enviar%C3%A1n%20los%20productos%20a%20los%20pa%C3%ADses%20destino.>

Libre, P. (2019). *Estrategia y negocios*. Obtenido de E&N: <https://www.estrategiaynegocios.net/centroamericaymundo/guatemala-necesita-mejorar-la-produccion-lactea-nacional-HIEN472137>

Pak, G. M. (21 de Abril de 2018). *Linkedin*. Obtenido de <https://es.linkedin.com/pulse/tratamiento-temperaturas-ultra-altas-uht-para-y-mavare-martinez>

Pak, T. (2019). *Tetra Pak*. Obtenido de Tetra Pak: <https://www.tetrapak.com/es-ar/sustainability/environmental-performance/sustainable-packaging/recyclable-materials/tetra-pak-carton-packages>

Pak, T. (2022). *Tetra Pak*. Obtenido de Tetra Pak: <https://www.tetrapak.com/es-ar/sustainability/environmental-performance/sustainable-packaging/recyclable-materials/tetra-pak-carton-packages>

propia, F. (Junio de 2023). Monitoreo y evaluación. El Salvador.

RECICLAIRO. (s.f.). *RECICLAIRO*. Obtenido de RECICLAIRO:

[https://reciclario.com.ar/indice/tetra-](https://reciclario.com.ar/indice/tetra-brik/#:~:text=El%20Tetra%20Brik%C2%AE%2C%20as%C3%AD%20como%20los%20otros%20envases,sin%20la%20necesidad%20de%20conservantes%20qu%C3%ADmicos%20ni%20refrigeraci%C3%B3n.)

[brik/#:~:text=El%20Tetra%20Brik%C2%AE%2C%20as%C3%AD%20como%20los%20otros%20envases,sin%20la%20necesidad%20de%20conservantes%20qu%C3%ADmicos%20ni%20refrigeraci%C3%B3n.](https://reciclario.com.ar/indice/tetra-brik/#:~:text=El%20Tetra%20Brik%C2%AE%2C%20as%C3%AD%20como%20los%20otros%20envases,sin%20la%20necesidad%20de%20conservantes%20qu%C3%ADmicos%20ni%20refrigeraci%C3%B3n.)

Tetra Pak. (Enero de 2023). *Tetra Pak soluciones*. Obtenido de

<https://www.tetrapak.com/es/solutions/processing/main-technology-area/uht-treatment>