



Universidad del Azuay

Facultad de Ciencias Jurídicas

Carrera de Estudios Internacionales

Análisis de factibilidad para la exportación de fórmula lactante para la empresa Lácteos San

Antonio - “Nutri” hacia El Salvador

Autor:

Moncayo Pinos Tabata Doménica

Director:

Acosta Urigüen María Inés

Cuenca – Ecuador

2024

DEDICATORIA

Este trabajo de graduación está dedicado
toda mi familia, especialmente mis padres Jaime y Ma. Elena
quienes me han dado la confianza y el apoyo
necesario para continuar con mis estudios.

A mi novio Mateo por estar a mi lado,
brindándome siempre su infinito apoyo.

AGRADECIMIENTOS

 Mi más sincero agradecimiento a mi directora de tesis,
Mgs. María Inés Acosta, de quien tuve el honor de ser su alumna,
 por compartir sus conocimientos y brindarme
 su apoyo a lo largo de este trabajo.

 A toda la Empresa “Lácteos San Antonio C.A. Nutri”
 por la oportunidad de ser parte de este proyecto;
y facilitarme información para este trabajo de graduación.

 A todos los docentes de la Universidad del Azuay,
quienes contribuyeron a mi formación académica y conocimientos
 impartidos a lo largo de mi carrera universitaria.

ÍNDICE DE CONTENIDOS

DEDICATORIA	i
AGRADECIMIENTOS	ii
ÍNDICE DE CONTENIDOS	iii
ÍNDICE DE TABLAS	v
ÍNDICE DE FIGURAS.....	vi
RESUMEN	vii
ABSTRACT.....	viii
1. INTRODUCCIÓN	1
1.1 Objetivos	3
1.1.1 Objetivo General.....	3
1.1.2 Objetivos Específicos	3
1.2 Marco Teórico	4
1.2.1 Leche cruda.....	4
1.2.2 Derivados de la leche.....	5
1.2.3 Industria láctea.....	6
1.2.5 Tipos de lácteos	7
1.2.6 Beneficios de los Productos lácteos.....	12
1.2.7 Comercio internacional.....	14
1.2.8 Comercio internacional de lácteos.....	15
1.2.9 Exportaciones	17
1.2.10 Expansión de mercado.....	18
2. REVISIÓN DE LITERATURA	19
3. METODOLOGÍA	22
3.1 Modalidad.....	22
3.1.1 Investigación de campo	22
3.1.2 Investigación bibliográfica documental.....	24
3.2 Enfoque	26
3.2.1 Enfoque cuantitativo.....	27
3.2.2 Enfoque cualitativo.....	28
3.3 Nivel.....	30
3.3.1 Investigación exploratoria	30
3.3.2 Investigación descriptiva	32
3.4 Población y muestra	33
3.4.1 Población	33
3.4.2 Muestra	34
3.5 Alcances y resultados esperados	35
3.6 Supuestos y riesgos	37
3.6.1 Supuestos	37
3.6.2 Riesgos	38
4. RESULTADOS	40
4.1 Características del sector lácteo en el Ecuador	40
4.2 Análisis de la empresa.....	44
4.2.1 Historia de la empresa	44
4.2.2 Misión.....	47
4.2.3 Visión.....	48
4.2.4 Políticas	49
4.2.5 Análisis interno (Fortalezas y Debilidades).....	53

4.2.6	Análisis externo (Oportunidades y Amenazas)	57
4.2.7	Análisis FODA	61
4.3	Aspectos generales del proyecto	64
4.3.1	Competencias de la industria Nutri Leche S.A.	64
4.3.2	Características lácteo Nutri leche	66
4.3.3	Estrategias para generar una ventaja competitiva	68
4.4	Análisis de producto	71
4.4.1	Público objetivo	77
4.4.2	Oferta	80
4.4.3	Demanda	81
4.4.4	Estrategia de posicionamiento del producto	82
4.5	Exportación	84
4.5.1	Embalaje	85
4.5.2	Seguro	89
4.5.3	Trámites Aduaneros	91
4.6	Incoterms	93
4.6.1	Requerimientos de Importación el Salvador	95
4.6.2	Trámites de desaduanización	96
5.	DISCUSIÓN	98
6.	CONCLUSIÓN	101
7.	REFERENCIAS	106
8.	ANEXOS	116
8.1	Ley de Fomento a la Producción Higiénica de la Leche y Productos Lácteos y de Regulación de su Expendio (Extracto)	116
8.2	Mercados relevantes: sustituibilidad de la demanda de leche pasteurizada y en polvo	117
8.3	Estructura del Mercado en el Salvador	118
8.4	Diagrama de la cadena de valor del sector lácteo de El Salvador	119
8.5	Detalle de formula lactante a exportar	120

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1 Matriz FODA.....	62
Tabla 2 Análisis de estrategias FODA.....	63
Tabla 3 Fórmula lactante a exportar.....	72
Tabla 4 Cuadro comparativo de precios de leche en polvo y leche cruda.....	76
Tabla 5 Población de niños y niñas entre 0 y 4 años de El Salvador - 2021.....	78
Tabla 6 Producción de los principales lácteos asociados aptos para consumo de infantes en El Salvador.....	80
Tabla 7 Características del embalaje.....	88
Tabla 8 Tipos de Seguros de exportación.....	90
Tabla 9 Tabla de incoterms.....	94

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1 Principales productos lácteos.....	5
Figura 2 Diagrama de flujo para el aseguramiento de la calidad de la leche	12
Figura 3 Ranking de los países que más leche líquida de vaca consumieron en el mundo en 2022.....	15
Figura 4 Pasos para exportar	17
Figura 5 Tasa de natalidad en el Salvador 2021-2021	77
Figura 6 Estrategia de posicionamiento del producto	82
Figura 7 Tipos de embalaje.....	86

RESUMEN

Ecuador, un país rico en recursos naturales y culturales, se destaca por ser intercultural, pluricultural y multiétnico, lo que le brinda una ventaja única en el mercado internacional. El presente trabajo enfatiza la importancia de realizar un análisis exhaustivo de los factores internos y externos que impactan en un proyecto de exportación de fórmula lactante desde Ecuador hacia El Salvador, centrándose en el caso de la empresa Lácteos San Antonio y su producto "Nutri". En este sentido, el estudio de factibilidad para la exportación de fórmula lactante se convierte en una pieza clave para evaluar las oportunidades y los riesgos asociados con este mercado específico. Uno de los aspectos resaltantes del documento es la importancia del seguro de exportación para el transporte de la fórmula infantil desde Ecuador hacia El Salvador. Dado que este producto es fundamental para la alimentación de los niños, mitigar los riesgos inherentes al transporte se vuelve crucial para garantizar la calidad y seguridad del producto final. El análisis de factibilidad para la exportación de "Nutri" hacia El Salvador representa una oportunidad para Lácteos San Antonio de expandir su mercado y contribuir al desarrollo económico de Ecuador. Sin embargo, se requiere un enfoque estratégico y la implementación de políticas y prácticas que garanticen la calidad del producto y la satisfacción de los clientes. Con una planificación cuidadosa y la mitigación de los riesgos asociados, esta empresa tiene el potencial de establecerse como un actor relevante en el mercado internacional de fórmula lactante.

Palabras clave: Exportación, Fórmula lactante, Trámites aduaneros, Análisis de mercado, Incoterms

ABSTRACT

Ecuador, a country rich in natural and cultural resources, stands out for being intercultural, pluricultural, and multiethnic, giving it a unique advantage in the international market. This study emphasizes the importance of conducting a comprehensive analysis of internal and external factors that impact an infant formula export project from Ecuador to El Salvador, focusing on the case of Lácteos San Antonio and its product "Nutri". In this regard, the feasibility analysis for infant formula export becomes a key component in evaluating the opportunities and risks associated with this specific market. One notable aspect of the document is the significance of export insurance for the transportation of infant formula from Ecuador to El Salvador. As this product is crucial for children's nutrition, mitigating inherent transportation risks becomes crucial to ensure the quality and safety of the final product. The feasibility analysis for exporting "Nutri" to El Salvador represents an opportunity for Lácteos San Antonio to expand its market and contribute to Ecuador's economic development. However, a strategic approach and the implementation of policies and practices that guarantee product quality and customer satisfaction are required. With careful planning and risk mitigation, this company has the potential to establish itself as a significant player in the international infant formula market.

Keywords: Export, Infant formula, Customs procedures, Market analysis, Incoterms.

1. INTRODUCCIÓN

Ecuador es un país pequeño ubicado en el centro del mundo y lleno de riquezas tanto naturales como culturales, llegando a ser un país intercultural, pluricultural y multiétnico inigualable. Se caracteriza por ser un sector rico en recursos naturales, de los cuales las personas sacan provecho impulsando industrias del sector primario.

Hablando netamente del sector alimenticio, Ecuador cuenta con ecosistemas que poseen una eminente capacidad para alcanzar suficiencia en la producción de alimentos (Centro de la Industria Láctea Ecuador, 2021).

Hablando en concepto de la industria láctea, esta “representa alrededor del 4% del PIB Agroalimentario del país, teniendo un gran impacto económico y un alto potencial de exportación” (Ionita, 2022, pág. 4). Esto implica, que la industria láctea brinda trabajo a varias personas de la región andina, pues el ganado de esta región es el que se aprovecha más para la producción de leche, y es fuente de ingreso desde los productores directos, hasta los comerciantes que venden los productos al consumidor final.

La industria láctea en Ecuador ha ido creciendo en los últimos años, y se destacan más de cinco empresas que pueden considerarse como las más grandes dentro del país, siendo una de ellas: Nestlé siguiéndole Reyleche, es decir que, en Ecuador más de 1 millón de personas trabajan en la cadena productiva de leche; la producción y comercialización de leche genera un flujo constante y de gran importancia para los hogares (Núñez Castro , Sotomayor Duque , & Domenech Constante , 2008).

Cerca del 8% de leche cruda que se produce en el país viene del Azuay, donde existen granjas lecheras que juegan un papel importante en la sostenibilidad de las áreas rurales del austro ecuatoriano, esto se debe principalmente a que los campesinos, han encontrado en la

producción veta de leche cruda un sustento económico para mantener su estilo d vida (Brassel & Hidalgo, 2007).

El gran potencial de producción del sector y la asociación de los productores con empresas procesadoras de leche crean el escenario ideal para que puedan sugerirse nuevas estrategias de comercio internacional del sector lácteo, pues la materia prima tiene calidad y se puede aprovechar para cubrir nichos en el mercado extranjero y aprovecha de forma íntegra y eficiente la materia prima disponible.

Uno de los principales y más fuertes aliados de los productores de leche cruda en Cuenca es la empresa de Lácteos San Antonio C.A, más conocida por su marca Nutri, que por más de 45 años se ha dedicado a la producción de productos derivados de lácteos conservando la inocuidad alimentaria para garantizar el bienestar a sus clientes y cuidado de la sostenibilidad y sustentabilidad de sus proveedores (Lácteos San Antonio C. A. , 2022).

Sin embargo, al ser un producto básico de consumo diario y masivo, las nuevas exigencias de calidad y control de los consumidores de lácteos, han hecho que el consumo de estos productos decaiga con el tiempo, ya que buscan conseguir alimentos que ayuden a llevar una alimentación o dieta sana y saludable. Por esta misma razón que las condiciones de producción de lácteos dentro del país han ido cambiando con el transcurso del tiempo, haciendo que empresas como Nutri hayan generado productos con mejor calidad y precio, lo que les ha permitido ir creciendo en la industria.

Lácteos San Antonio C.A., tiene la capacidad de producir millones de litros de leche al año, pero con el crecimiento de la industria y a pesar de la calidad de sus productos, es difícil mantenerse únicamente en el mercado nacional, lo que ha abierto las posibilidades de pensar en exportaciones, tratando la materia prima para convertirla en productos deseados por otros mercados potenciales, donde el mercado no se encuentra tan saturado.

En la búsqueda de mercados potenciales para la exportación de derivados de lácteos, el proyecto se enfoca al mercado de El Salvador ya que se ha evidenciado que, en el último año, la producción de leche disminuyó, impactando en el precio de sus derivados. La caída de la producción de leche en el país, viene derivada del alto costo de la comida para alimentar al ganado, consecuencia de la crisis generada por el COVID 19, de la cual el país aún no se recupera del todo (Alfaro, 2022).

Este conflicto para el vecino país, puede ser una oportunidad para que la empresa Lácteos San Antonio C.A. oriente un plan de exportación de algún derivado de lácteos, haciendo que se aproveche la materia prima y ayudando a suministrar de estos productos escasos al mercado objetivo.

Bajo este escenario surge la siguiente pregunta de investigación:

¿Cuál sería la manera que se pueda exportar productos de la empresa lácteos San Antonio – Nutri hacia El Salvador?

1.1 Objetivos

1.1.1 Objetivo General

Diseñar una propuesta de exportación de la fórmula lactante para la empresa Lácteos San Antonio S.A – Nutri, aportando a la expansión de su producción láctea y comercializarla a nivel internacional.

1.1.2 Objetivos Específicos

- Determinar la situación actual de la empresa.
- Realizar una revisión bibliográfica que respalde la investigación.
- Analizar las condiciones para realizar la exportación de fórmula lactante de Ecuador hacia El Salvador.

1.2 Marco Teórico

1.2.1 Leche cruda

“La leche cruda (LC) está compuesta por agua, proteína, grasa, lactosa, vitaminas y minerales” (WingChing-Jones & Mora-Chaves, 2013, pág. 204).

La leche proveniente de bovinos es considerada un alimento básico en la alimentación de los seres humanos en todas las etapas de su vida, característico por ser un alimento equilibrado que proporciona una gran cantidad de nutrientes respecto de su valor calórico; además sus propiedades no se limitan a sus nutrientes, sino también al potencial que poseen en la prevención de enfermedades del corazón, afecciones de hipertensión, algunos tipos de cáncer y contribuye a la buena salud ósea y dental. (Fernández Fernández, y otros, 2015).

Concordando con este pensamiento Juárez Iglesias, de la Fuente Layos, & Fontecha Alonso (2015), mencionan que la leche tiene una amplia gama de nutrientes, gracias, carbohidratos, proteínas, minerales y vitaminas bien balanceados que son beneficiosos para la salud, lo que los hace un alimento completo y que posee potencial de componentes bioactivos para la salud.

Entonces se puede decir en un concepto más actualizado que la leche cruda es aquella “que va de la granja al consumidor sin someterse a los procesos de esterilización industrial” (SEGURA, 2021). En otras palabras, la leche cruda es aquella que se extrae directamente del ganado y se comercializa sin realizar ningún otro tipo de proceso.

Cuando esta se somete a procesos para su optimización e inocuidad sanitaria se pueden obtener de la misma otros derivados, como el suero y otros productos que se pueden comercializar con el debido procesamiento. Estos son los llamados productos lácteos.

1.2.2 Derivados de la leche

Los derivados de la leche o productos lácteos son aquellos que se fabrican en base a la leche de diversos mamíferos, dependiendo de la región y cultura; los productos lácteos son alimentos habituales en todo el mundo (Pérez C. , 2018).

Los derivados lácteos son obtenidos mediante tratamientos tecnológicos adecuados que traten la materia prima de forma inocua y segura para garantizar el consumo de los productos finales (Leche Pascual, 2019).

“Dependiendo el origen animal de la leche, esta otorgará diferentes características a los productos lácteos que se elaboren con ella, como, por ejemplo, en el color y sabor” (Recetas Nestle, 2021). Esto tiene mayor importancia en lo que se refiere al consumo de la leche y sus derivados, ya que depende de la calidad y procedencia de la misma su sabor, textura y consistencia.

En general, se pueden obtener varios derivados de la leche, y en la figura siguiente se muestran los once productos principales que se pueden obtener a partir de la leche cruda.

Figura 1 Principales productos lácteos



Fuente: (Pérez C. , 2018)

Estos productos a su vez pueden tener varias clases y derivados, así como del tiempo de maduración y la tecnología que se emplee para elaborarlos.

1.2.3 Industria láctea

La industria láctea es aquella que explota el sistema reproductivo de las vacas para obtener su leche y someterla a procesos para obtener diversos productos. Esta industria tiene consigo todo un proceso, desde la obtención de la materia prima misma, pues las vacas no producen leche de manera natural y regular, este fenómeno se produce cuando las hembras tienen crías, que necesitan de leche materna para alimentarse; entonces para asegurar la producción constante de leche los productores de las granjas hacen que su ganado se embarace regularmente a través de inseminación artificial con un proceso selectivo para obtener una producción óptima (Credit: L214, 2020).

La industrialización de la leche ha permitido eliminar las partículas perjudiciales para la salud que puede presentar el consumo de la misma sin ningún trato. Es decir, el procesamiento industrial de la leche “ha permitido el acceso generalizado a su consumo por parte de la población, lo que ha contribuido a mejorar notablemente su nivel de salud” (Fernández Fernández, y otros, 2015).

La industria láctea es aquella que toma la leche cruda y la somete a un proceso de presurización, con estándares de calidad e inocuidad, permitiendo que los derivados de la leche que se obtienen en el proceso se transformen en otros productos que tienen una alta demanda en el mercado nacional e internacional. La producción industrializada de la leche ayuda a mejorar la calidad del alimento y así optimizar el consumo de nutrientes y obtener los mayores beneficios de este recurso, tanto en el grado de aprovechamiento como en el ámbito económico.

1.2.5 Tipos de lácteos

La industria láctea es muy amplia, y los derivados que se pueden obtener son variados y pueden generar un valor agregado a cada producto. El procesamiento para cada producto suele ser diferente, y debe cumplir con los estándares de calidad e inocuidad de cada país.

Entre los diversos tipos de productos lácteos, sobresalen los siguientes:

Leche líquida

Es el producto lácteo más consumido, procesado y vendido, mismo que incluye productos como pasteurizados, desnatados, estandarizados, reconstituidos, vida útil (UHT) y fortificados. El consumo de leche líquida fresca está disminuyendo día a día en todo el mundo. La leche agria se usa a menudo para hacer otros productos lácteos, es decir que se convierte en la materia prima de la industria. Esto se logra mediante la fermentación de la leche utilizando microorganismos apropiados para lograr el nivel de acidez deseado (Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y la Agricultura, 2023).

Leches fermentadas

La leche agria o fermentada es un derivado de la leche líquida, y se usa a menudo para hacer otros productos lácteos. Esto se logra mediante la fermentación de la leche utilizando microorganismos apropiados para lograr el nivel de acidez deseado. Los productos fermentados incluyen yogur, kumys, dahi, laban, ergo, tarag, ayran, kurut y kéfir (Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y la Agricultura, 2023).

Queso

Este producto se obtiene cuajando la proteína de la leche (caseína) separada del suero. Se producen cientos de quesos, muchos de los cuales son específicos de ciertas regiones del mundo. Pero la mayoría del queso se produce en países desarrollados. El queso puede ser duro, semiduro, blando, maduro o inmaduro. Las diferentes características de los quesos se deben a diferencias en la composición y tipo de leche, los procedimientos de producción utilizados y

los microorganismos utilizados. (Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y la Agricultura, 2023).

Mantequilla

Productos como la mantequilla, y la mantequilla clarificada o ghee, se obtienen batiendo la leche o la nata; en muchos países en desarrollo, la mantequilla se elabora tradicionalmente batiendo leche entera fermentada. El Ghee se obtiene separando el agua de la mantequilla y se consume principalmente en el sur de Asia. Ghee tiene una vida útil de hasta dos años (Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y la Agricultura, 2023).

Leche condensada

Se obtiene separando parcialmente el agua de la leche dulce o desnatada y para su procesamiento se requiere tratamiento térmico y concentración, este producto puede o no ser endulzado, pero es más apreciado cuando se añaden endulzantes, haciéndoles aptos para algunos platos de repostería (Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y la Agricultura, 2023).

La leche evaporada

Este derivado lácteo prevé el tratamiento térmico para garantizar la estabilidad y resistencia bacteriológica de la leche. La leche evaporada a menudo se mezcla con otros alimentos como el té (Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y la Agricultura, 2023).

La leche en polvo

Se obtiene deshidratando la leche y suele presentarse en forma de polvo o gránulos (Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y la Agricultura, 2023).

Nata

Es la parte más grasa de la leche; se obtiene desnatando o centrifugando la leche. La crema incluye crema diluida, crema diluida, crema instantánea, crema líquida pre envasada,

crema batida, crema batida, crema batida o crema batida, crema batida y crema agria (Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y la Agricultura, 2023).

Suero

Se entiende por suero a la parte líquida de la leche que queda después de la separación de la cuajada durante la elaboración del queso. Su principal uso en el consumo humano es en la elaboración de queso de suero, bebidas de lacto suero y bebidas de lacto suero fermentado. La principal aplicación industrial es la producción de lactosa, suero en pasta y suero en polvo (Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y la Agricultura, 2023).

Caseína

Es la principal proteína de la leche y se utiliza como ingrediente en varios productos, incluidos quesos, pasteles, pinturas y pegamentos. Se obtiene a partir de leche desnatada por precipitación con cuajo o bacterias inoñas productoras de ácido láctico (Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y la Agricultura, 2023).

Cuajada

La cuajada es un postre lácteo que se elabora mediante la acción de una enzima llamada renina, presente en el cuajo, una sustancia que se encuentra en el estómago de los mamíferos rumiantes. La renina provoca la coagulación de la leche, similar al proceso de elaboración del queso, pero en el caso de la cuajada no se produce la separación del suero, que es la fase líquida de la leche que contiene agua, proteínas del lacto suero y carbohidratos (Agroganadera, 2017).

Helado

Según la norma técnica del Gobierno de Navarra (s/f), los helados son preparaciones alimenticias que han sido llevadas a un estado sólido, semisólido o pastoso a través de un proceso de congelación. Este proceso de congelación puede ocurrir simultáneamente con la mezcla de los ingredientes o posteriormente a ella. Es fundamental que los helados mantengan un nivel adecuado de plasticidad y congelación hasta el momento en que son vendidos al

consumidor. Según este documento, existen varios tipos de helados. El primero es el helado crema, que debe contener como mínimo un 8% de materia grasa de origen lácteo en masa y al menos un 2,5% de proteínas exclusivamente derivadas de extracto lácteo. El segundo tipo es el helado de leche, el cual debe tener como mínimo un 2,5% de materia grasa exclusivamente de origen lácteo y al menos un 6% de extracto seco magro lácteo. El tercer tipo es el helado de leche desnatada, que tiene como característica un contenido máximo de 0,30% de materia grasa exclusivamente de origen lácteo y al menos un 6% de extracto magro lácteo. Por último, se encuentra el helado, que debe contener al menos un 5% de materia grasa alimenticia y las proteínas presentes deben ser exclusivamente de origen lácteo.

Yogurt

El yogur es un producto lácteo que se obtiene mediante la fermentación de bacterias ácido lácticas presentes en la leche. Desde tiempos antiguos, se ha reconocido ampliamente que el yogur tiene efectos positivos en la salud humana. Estos efectos incluyen la prevención del cáncer de colon, la reducción del colesterol, la mejora de la flora intestinal, el fortalecimiento del sistema inmunológico y la prevención de la bacteria *Helicobacter pylori*, entre otros. El yogur que contiene microorganismos beneficiosos conocidos como pro bióticos, que son suplementos de microorganismos vivos que tienen un impacto positivo en el huésped al mejorar el equilibrio del microbiota intestinal, está ganando rápidamente reconocimiento como alimentos funcionales. Estos yogures pro bióticos ofrecen beneficios adicionales para la salud debido a la presencia de estos microorganismos beneficiosos (Parra Huertas, 2012).

Kéfir

El kéfir es un tipo de pro biótico cremoso que se puede preparar en casa. Sus beneficios incluyen el fortalecimiento del sistema inmunológico y la mejora de la digestión. También conocido como "yogur búlgaro", el kéfir es una leche fermentada que contiene levaduras y bacterias beneficiosas que promueven el tránsito intestinal saludable y contribuyen a una buena

salud en general. La producción del kéfir es similar a la del yogur natural, y existen diferentes variantes como el kéfir de leche, el kéfir de coco y el kéfir de agua. Todos ellos contienen las mismas levaduras y bacterias, aunque pueden diferir en las enzimas presentes debido al medio de fermentación utilizado (Navarro Escrivá, 2021).

Leche de fórmula para bebés

La leche de fórmula es una leche preparada artificialmente para bebés que no pueden ser alimentados con lactancia materna. Estas leches están diseñadas para proporcionar una nutrición similar a la leche materna. También se les conoce como leche de sustitución o leche artificial. Existen dos tipos adicionales de leches de sustitución: leche de fórmula adaptada, que contiene sustancias como nucleótidos, ácidos grasos poliinsaturados u oligosacáridos que se asemejan a la composición de la leche materna; y la leche de fórmula especial, que se prescribe a bebés con condiciones o trastornos específicos (como diarrea, vómitos, dermatitis) y tiene características especiales. También hay leches de fórmula especial para bebés prematuros, con una mayor densidad calórica. (Redacción CuídatePlus, 2016)

En cuanto a la presentación, las leches de fórmula se pueden encontrar en dos formas:

- Lista para servir: se puede administrar directamente al bebé sin mucha preparación previa, pero suele ser más costosa.
- En polvo: requiere más tiempo de preparación, pero suele ser más económica. Se puede utilizar agua no embotellada para su preparación.

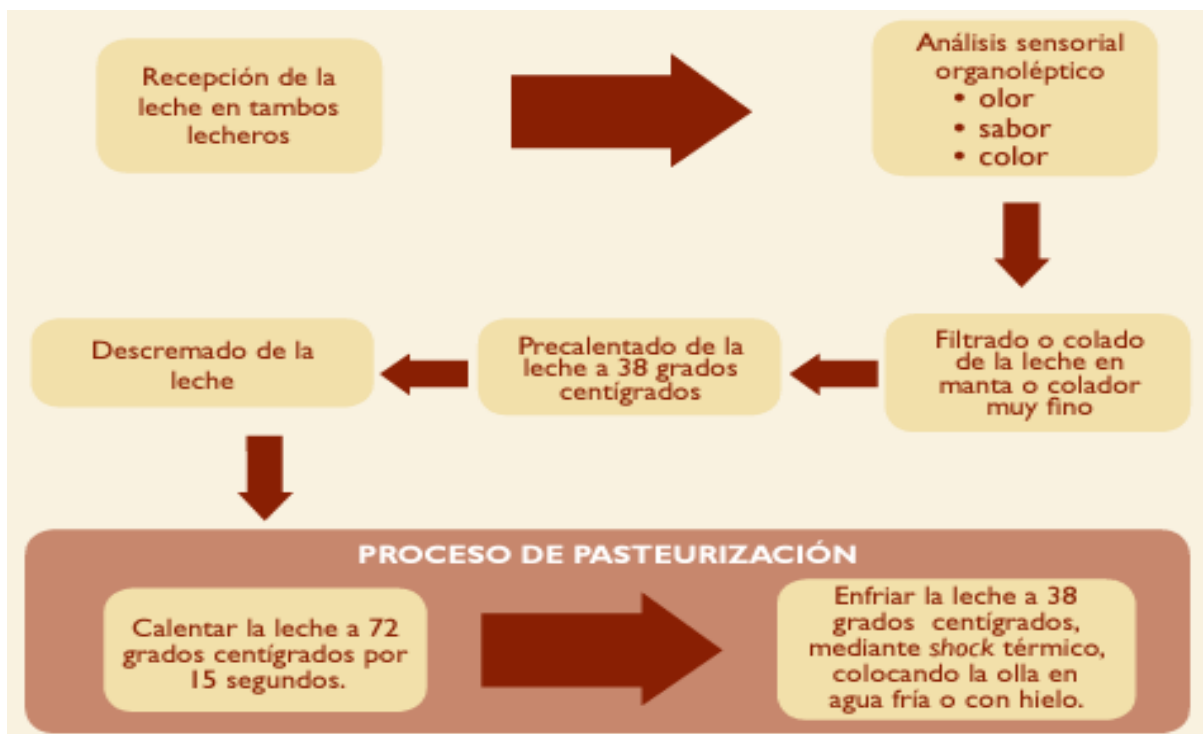
Todos estos productos deben pasar por procesos de higienización y pasteurización para eliminar las sustancias dañinas que puede tener la leche cruda. Aunque cada empresa de producción mantiene sus procesos, los básicos para poder esterilizar la leche.

Todo inicia con la recolección de la materia prima, la leche cruda que en primera instancia es recibida en los tambos estériles de las industrias, luego se realiza un análisis tomando unas muestras de los tanques en el que se evalúa el olor, color y sabor de la leche,

además de realizar pruebas rápidas de químicos como la presencia de Malto dextrina, nivel de agua, grasa y pruebas de antibióticos. Una vez garantizada la calidad en primera instancia se procede a filtrar la leche en lienzos finos especiales, y se pasa el líquido a los tanques precalentados, para luego proceder al descremado de la leche, misma que luego se somete al proceso de pasteurización donde primero se calienta y luego se enfría.

Este proceso se ilustra en la figura que se presenta a continuación:

Figura 2 Diagrama de flujo para el aseguramiento de la calidad de la leche



Fuente: (Juárez, y otros, 2011)

Este proceso, tal y como se lo muestra, corresponde a la producción de leche pasteurizada y ultra pasteurizada, y es la base para la elaboración de los demás derivados.

1.2.6 Beneficios de los Productos lácteos

El consumo de productos lácteos puede ayudar a mantener la salud de las personas pues tiene varios beneficios, debido a su alto contenido de calcio. Además, los lácteos se encuentran

en la mayoría de dietas sanas y equilibradas para todas las personas de todas las edades, a excepción claro de personas intolerantes a la lactosa (Elbierzo, 2015)

Según lo indica el sitio web FEN (2016), el consumo de lácteos es beneficioso porque:

- La leche y los productos lácteos aportan entre el 60% y el 70% de la cantidad total de calcio recomendada en la dieta.
- Ayuda a mantener los niveles normales de colesterol en la sangre.
- La leche tiene un alto contenido en calcio, fósforo y proteínas, esenciales para el crecimiento de los niños y adolescentes, así como para el desarrollo de los huesos y el mantenimiento de los dientes.
- La leche y el queso son buenas fuentes de vitamina B12, que ayuda a producir glóbulos rojos en la médula ósea.
- Los productos lácteos contienen vitamina D, que promueve la absorción y utilización del calcio.

Por otra parte, se pueden tener otros beneficios del consumo de lácteos y sus derivados, como los que se resaltan seguidamente

Huesos y músculos fuertes

Comer productos lácteos desde una edad temprana puede fortalecer los huesos y prevenir fracturas óseas y osteoporosis en la edad adulta por su elevado contenido de calcio, mismo que contribuye a la formación de huesos, al fortalecimiento de cartílagos y dientes. También son buenos para los músculos porque la proteína de la leche proporciona todos los aminoácidos esenciales que son los componentes básicos para el crecimiento y mantenimiento de los músculos. Debido a su alto contenido en lactosa, el calcio de la leche, el yogur, el queso y la mantequilla también está biodisponible, lo que significa que se absorbe más fácilmente que otros alimentos. La vitamina D, que abunda en la nata y la mantequilla, también contribuye a la absorción y utilización normal del calcio (PRADOLAC, 2021).

Productos con alta adaptabilidad

Debido a la composición variable de agua, lactosa, grasas, proteínas, vitaminas y minerales, los lácteos son ideales para todo tipo de dietas y personas con diferentes necesidades nutricionales. La dieta de la leche se puede organizar según cada individuo y sus circunstancias especiales según la edad y etapa de la vida, aportando los nutrientes necesarios para cada individuo (PRADOLAC, 2021).

Energía elevada

Los productos lácteos son una excelente fuente de energía de liberación lenta porque ayudan a mantener los niveles de energía al aportar vitaminas que ayudan a reducir el cansancio y la debilidad, como la vitamina B2. Además, el calcio y el fósforo apoyan el metabolismo energético (PRADOLAC, 2021).

Mente y cuerpo activos

Los productos lácteos contienen riboflavina, niacina y vitamina B12, nutrientes que apoyan y fortalecen el cerebro y sus funciones. La leche también es una buena opción para mantener tu cuerpo hidratado, lo cual también es importante para mantener tu mente activa (PRADOLAC, 2021).

Evita el sobrepeso y la obesidad

La proteína de los lácteos ayuda a aumentar la sensación de saciedad y por tanto reduce la ingesta de otros alimentos, y el calcio evita la acumulación de grasas. A la hora de elegir el tipo de leche se debe tener en cuenta la edad y las características del individuo (PRADOLAC, 2021).

1.2.7 Comercio internacional

El comercio internacional se vincula de manera directa al desarrollo y la inclusión social y son parte importante de la agenda económica y política internacional, pues abarcan dos

posiciones extremas: la primera con la apertura del comercio internacional se puede dinamizar la economía y la segunda que con la participación activa de los mercados se puede reducir la pobreza (Romero G., 2015).

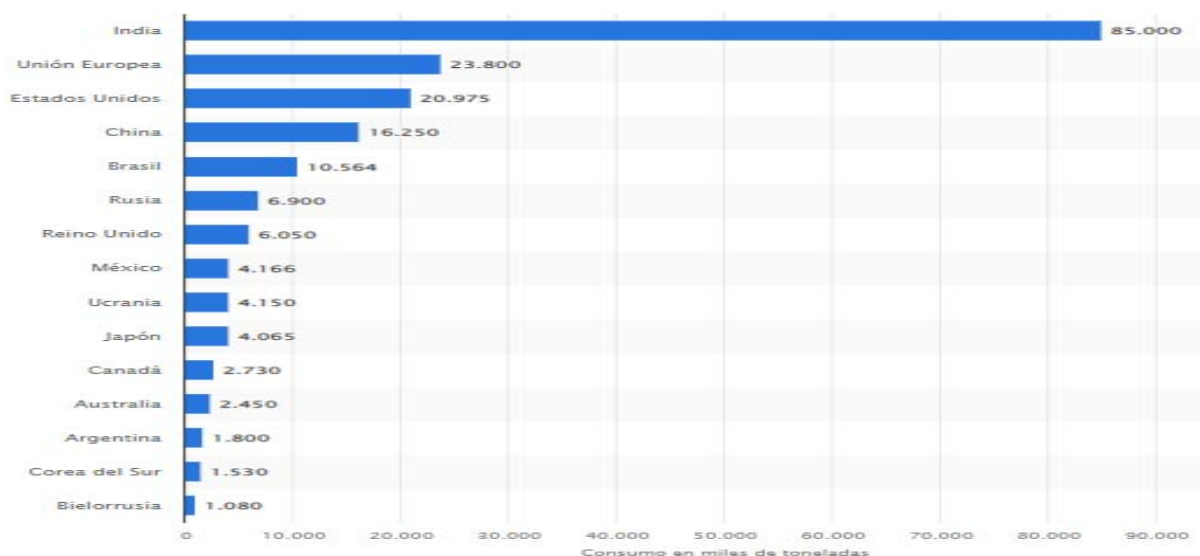
La actividad económica del comercio internacional busca principalmente el intercambio de bienes y o servicios entre varios países o naciones, dinamizando sus economías, y a los diferentes acuerdos entre países es más fácil llevar a cabo este intercambio sin mayores complicaciones (Golan, 2022).

Este intercambio de bienes o servicios se lo realiza a través de lo que se conoce comúnmente como importaciones y exportaciones, mismas que permiten que el comercio genere ventaja competitivas y comparativas, y abre la posibilidad de adquirir productos en el extranjero que no existen o no se comercializan en el mercado nacional (Mise, 2023).

1.2.8 Comercio internacional de lácteos

Según datos presentados por Orús, (2023), la india es el mayor consumidor de leche a nivel mundial, seguido de países de la unión europea, Asia, América. Esto se evidencia en mejor en la figura siguiente:

Figura 3 Ranking de los países que más leche líquida de vaca consumieron en el mundo en 2022



Fuente: (Orús, 2023)

Con casi 24 millones de toneladas, la UE será la segunda región más grande del mundo en términos de consumo de leche líquida en 2022, solo por detrás de India. En particular, los países del sur de Asia registraron el consumo de más de 80 millones de toneladas de este producto lácteo en los años mencionados (Orús, 2023).

Aunque la producción de leche cayó el año pasado, no ha caído por debajo de los 500 millones de toneladas anuales desde 2017. La UE juega un papel clave en este indicador, ya que es el mayor productor del mundo. En 2022, los 27 países que conforman la Unión Europea produjeron un total de unos 144 millones de toneladas, dejando a Estados Unidos en el segundo lugar con unos 41 millones de toneladas (Orús, 2023).

Como se puede apreciar, en América Latina son países como Brasil y México los que consumieron más leche líquida en el año 2022; sin embargo, esto no refleja la realidad de producción de este líquido en los países latinos.

América Latina es un importador neto de productos lácteos, aunque estos países tienen dos exportadores principales, Argentina y Uruguay. Durante la última década, la producción de leche dulce y fresca en América Latina creció más rápido que cualquier otra región, además, la leche fresca, así como la mantequilla y el queso, es muy activa. Estos procesos surgieron debido al desarrollo de clusters de producción de leche en varios países de la región. Cabe destacar la importancia del comercio interno de estos productos dentro del Mercosur, dentro de la Comunidad Andina. Los mayores importadores del producto en la región son Brasil y México. La mayor parte de las exportaciones de Argentina y Uruguay van a Brasil, mientras que las mayores importaciones de México provienen de Estados Unidos. En las importaciones regionales, aumentó la participación de Nueva Zelanda y Australia y disminuyó el papel de Europa. Los productos lácteos producidos en la región y los productos subsidiados de Europa y Estados Unidos compiten en los mercados latinoamericanos, fomentando la competencia desleal en estos mercados, así como reduciendo la competitividad de los productos de la región

en mercados de terceros (NU. CEPAL. División de Comercio Internacional e Integración, 2003).

1.2.9 Exportaciones

La exportación comprende una “actividad comercial que consiste en la venta o envío de productos fuera del territorio nacional” (Servicio Nacional de Aduana del Ecuador, 2021). O en otra palabra el exportar es enviar cualquier producto al exterior con fines comerciales o de servicios.

Hay que considerar que no todas las personas o empresas pueden ser exportadores legales, pues para ello necesitan cumplir ciertos requisitos. En el Ecuador, pueden exportar “todas las Personas Naturales o Jurídicas, ecuatorianas o extranjeras radicadas en el país que hayan sido registrados como exportador en el sistema ECUAPASS y aprobado por la Servicio Nacional de Aduana del Ecuador” (Servicio Nacional de Aduana del Ecuador, 2021).

Para que una persona pueda exportar o convertirse en un exportador formal debe cumplir con ciertos pasos, mismos que se muestran en la siguiente figura:

Figura 4 Pasos para exportar



Fuente: (Servicio Nacional de Aduana del Ecuador, 2021)

El primer paso previa a la exportación es adquirir el token o firma electrónica, asegurándose de que sirva para las exportaciones, pues con el cambio de leyes en el país la firma electrónica tiene varios usos.

Luego hay que instalar el sistema ECUAPASS, mismo que ha de permitir el registro del exportador en el sistema informático aduanero.

Adicional es importante conocer de las restricciones para la exportación y así finalmente proceder al trámite del despacho de la mercadería a comercializarse en el exterior.

Todo este proceso permite que las naciones expandan su mercado y puedan crecer y aportar crecimiento a las naciones.

1.2.10 Expansión de mercado

Es inevitable que en algún momento de vida de las empresas tengan que pasar por la etapa o varias etapas de crecimiento, para las cuales deben prepararse; a este se le llama expansión de mercado y es la clave para poder planificar un nuevo modelo de negocios que permita a la organización permanecer en el mercado (Equipo Ekon, 2020).

Una estrategia de expansión de mercado bien planeada ayuda a las empresas a tener un enfoque de crecer cuando se hayan expandido lo suficiente, y ayuda a garantizar que todos sus mercados actuales estén satisfechos (Rock Content Writer, 2021).

Finalmente da Silva (2021), manifiesta que el:

Desarrollo de mercado es una estrategia de expansión que trata del crecimiento de una empresa a partir de la conquista de nuevos mercados. Es decir, es cuando una organización intenta insertar sus productos en otros nichos o mercados existentes, diferentes de los que actúa en general. La estrategia de expansión de mercado puede incluir la creación de nuevos productos o la adaptación de lo que ya vendes a un nuevo público objetivo. Además de eso, el desarrollo de mercado también puede significar la expansión de equipos que ya existen y la inclusión de nuevos canales de comunicación

Esto quiere decir que una empresa prepara una estrategia de expansión de mercado cuando se asegura que su cuota de mercado actual está cubierta y un así dispone de productos o materia prima para su procesamiento y aprovechamiento, y en ahí donde debe buscar nuevos nichos d mercado para llegar con el producto que ya comercializa o a su vez desarrollar uno en base a las necesidades de su mercado objetivo.

2. REVISIÓN DE LITERATURA

El año 1975 un grupo importantes de ganaderos se reunió liderado por Alejandrino Moncayo Alvarado, siendo el austro un lugar estratégicamente agrícola y ganadero se vio la necesidad de crear la empresa Lácteos San Antonio C.A. para esa época lograron recaudar 6000 litros diarios de leche cruda. En sus inicios la leche fue entregada en la ciudad de Guayaquil a granel, pero con el transcurso del tiempo se vio la necesidad de implementar la primera máquina envasadora con capacidad de envasar más de 1000 litros/hora en envase "Purepak, a pesar de facilitar la distribución de la leche no tuvo mayor existo (Lácteos San Antonio C. A. , 2022).

En 1983, por primera vez Lácteos San Antonio lanza una presentación de leche pasteurizada de 1 litro en funda de polietileno con gran acogida en las ciudades de Guayaquil, Durán y Cuenca siendo un gran éxito. Con el paso del tiempo, en 1990 la producción de leche bordeaba ya los 50.000 litros/día y se crean nuevas líneas de producción como queso fresco, yogurt con variedad de sabores y mantequilla. Para ese entonces, en su mejor etapa financiera gracias a la gran demanda, construyen una segunda fábrica misma que facilitaría su producción de lácteos para poder satisfacer las necesidades de sus clientes, con la cual se amplía la cobertura geográfica, atendiendo desde la ciudad de Cuenca a las diferentes provincias del Azuay, El Oro y Loja, mientras que la planta de San Antonio del cantón Cañar, abastece a las provincias del Guayas y Cañar.

La empresa sigue mejorando con el transcurso de los años, creando nuevos productos mucho más grandes que las anteriores adquisiciones, con esto en 1999 se creó la primera envasadora aséptica y un equipo de proceso UHT- Tetrapak, y es en este momento que la empresa marca un nuevo rumbo en su emprendimiento. Sin embargo, ha existido bastante competencia en estos años, pero gracias al esfuerzo de los directivos y empleados, logran poco a poco llegar más lejos manteniendo altos estándares de calidad y precios razonables. Es por

esto, que el principal motivo a desarrollar esta tesis es para llevar cada vez más lejos a la empresa, y que su mercado se siga expandiendo a los demás países, el mismo está dirigido al Salvador. De acuerdo con la Asociación Latinoamericana de Integración (Gárate Amoroso & Martínez Abad, 2008) esto nos permite ampliar y asegurar el desarrollo económico de los dos países, dando paso a que los productos ecuatorianos lleguen con mejores condiciones de acceso al mercado panameño.

Cabe recalcar que, el año pasado el viceministro de Comercio Exterior del Ecuador, Daniel Legarda, mencionó que Ecuador y el Salvador tienen intereses en común que a su vez los dos países comparten muchas cosas, y a su vez el viceministro de Comercio Exterior del Salvador destacó que entre los dos países existe un gran potencial y que se facilitará los trámites para todos los productos que arriben desde el territorio ecuatoriano. Además, Lácteos San Antonio C.A es una gran empresa que se ha ido posicionando en el mercado tanto local como nacional gracias a la calidad de sus productos y precios accesibles (Alvarado, 2021)

Es de gran importancia realizar una comparación con trabajos de titulación anteriores tales como de Paula Marycruz González Carvallo con su trabajo de titulación "La aplicación de la Normativa Internacional ISO 22:000 en la empresa Lácteos San Antonio y su análisis de exportación" realizada en el año 2010 quién garantiza que, la empresa ha tenido un buen manejo dentro de su campo operacional que ha brindado un gran prestigio a nivel nacional y próximamente con proyecciones a un campo (ISO 22000:2018 IMPLEMENTATION GUIDE, 2018).

De la misma manera existe el trabajo de titulación de Diana Garate Amoroso y Francisco Martínez Abad con su "Proyecto de exportación de Nutri a Venezuela" quienes proponen un análisis de exportación, considerando que fue de gran importancia hacer un estudio de mercado y más importante el plan de exportación y comercialización que realizaron dichos estudiantes haciendo énfasis en los aspectos legales, trámites aduaneros y

procedimientos operativos de acuerdos a las reglas vigentes en el comercio exterior (Gárate Amoroso & Martínez Abad, 2008).

En un análisis macro se puede decir que la producción de leche en la región Centroamericana, creció de 2,499.4 TM a 3,219.3 TM en la década comprendida por los años 2000 al 2009, lo que implica una tasa de crecimiento de 3.2% anual en promedio y aunque la participación o estructura de la producción relativa de cada país, con respecto al total de la producción regional se mantiene, la diferencia en el cambio porcentual para el periodo antes mencionado es mayor para El Salvador con respecto al resto de países de la región, ya que alcanza el 40% con respecto al año 2000, equivalente a un volumen de 154.8 TM y el país que menos crece en el mismo periodo es Honduras con una tasa de cambio de 23.3%, equivalente a 132.8 TM. (Gobierno de El Salvador, 2018).

La industria láctea ecuatoriana se caracteriza por ser un sector influyente de la economía nacional, lo que se refleja en la generación de empleos directos e indirectos, por lo que El Salvador se ha convertido en un foco de mercado atractivo para la exportación de lácteos con valor agregado (Huilcapi & Gallegos, 2020).

3. METODOLOGÍA

3.1 Modalidad

La modalidad de investigación es un enfoque que se utiliza para llevar a cabo un estudio y recolectar datos con el fin de responder a una pregunta de investigación. Esta modalidad se refiere a la manera en que se lleva a cabo la investigación y puede variar dependiendo del tipo de estudio y de los objetivos de investigación.

En base a los objetivos del proyecto se ha considerado el trabajar en dos modalidades:

3.1.1 Investigación de campo

De acuerdo con Herrera, Medina, y Naranjo, (2004), en el estudio de campo el investigador se involucra directamente en el ambiente o situación que se está investigando, con el objetivo de obtener información relevante y precisa para cumplir con los objetivos planteados en la investigación. Esta modalidad permite al investigador recopilar datos a través de la observación directa, la interacción con los sujetos de estudio y la recolección de datos primarios.

Además, en el estudio de campo, los datos obtenidos pueden ser utilizados para verificar hipótesis en caso de que existan, lo que hace que esta modalidad sea especialmente útil en estudios exploratorios o descriptivos. Al estar en contacto directo con la realidad, el investigador puede recopilar datos detallados y precisos que ayuden a comprender mejor el fenómeno que se está investigando y aporten nuevas perspectivas.

La investigación de campo es un tipo de estudio en el que el experimento se lleva a cabo en el ambiente cotidiano de los sujetos. Esto permite obtener resultados más precisos y realistas, ya que se pueden manipular las variables independientes y observar su efecto en el comportamiento de los sujetos. En resumen, la investigación de campo es una forma de obtener

información más precisa y relevante, al realizar el estudio en el ambiente natural de los sujetos (Hernández, Fernández, & Baptista, 2010).

Concordando con estas ideas, Bernal, (2010, pág. 191) menciona que un trabajo de campo es la “etapa de recolección de información en investigación”. Lo que como ya se ha mencionado antes, es la fuente en la que se basan los investigadores para arribar a los resultados.

El trabajo de campo de la investigación de base principalmente en las visitas a la empresa Nutri, para recabar información primaria sobre datos de producción, personas, normas de calidad, y demás datos pertinentes para el diseño de el plan de exportación en base a datos reales, que pueden ser medidos y proyectados, en base a las necesidades del mercado y de la disposición de materias primas de la empresa.

La recopilación de información de primera mano a través de visitas a la empresa permite obtener una comprensión más completa y detallada de los procesos de producción, los recursos humanos y cualquier otra información relevante para la planificación del plan de exportación. Los datos obtenidos a través de la investigación de campo son más confiables y precisos, lo que permite una mejor proyección y toma de decisiones basadas en hechos.

Además, la investigación de campo permite al investigador adaptar el plan de exportación a las necesidades del mercado y a la disponibilidad de materias primas de la empresa. Al recopilar información directamente de la empresa, el investigador puede identificar las fortalezas y debilidades de la empresa y diseñar un plan de exportación que aproveche al máximo las fortalezas y minimice las debilidades.

En conclusión, el trabajo de campo en la investigación sobre Nutri es fundamental para recopilar información de primera mano y relevante de las fuentes primarias para el diseño de un plan de exportación basado en datos reales. La investigación de campo permite obtener datos más precisos y confiables, lo que permite una mejor proyección y toma de decisiones

basadas en hechos. Además, la adaptación del plan de exportación a las necesidades del mercado y la disponibilidad de materias primas de la empresa es posible gracias a la investigación de campo.

3.1.2 Investigación bibliográfica documental

Para Herrera, Medina, Naranjo, (2004) la investigación bibliográfica documental consiste en revisar y analizar diversas publicaciones como libros, revistas, periódicos y otros documentos para detectar, ampliar y profundizar enfoques, teorías, conceptualizaciones y criterios de diferentes autores sobre un tema específico. La investigación se basa en fuentes primarias, que son documentos originales, así como en publicaciones de diversas fuentes.

Es importante destacar que las fuentes de información documentada son fundamentales para cualquier investigación, ya que proporcionan el soporte necesario para sustentar y respaldar los hallazgos de la investigación. La investigación bibliográfica documental permite al investigador acceder a una gran cantidad de información relevante y actualizada sobre el tema en cuestión, lo que le permite profundizar en su conocimiento y comprensión.

Según Bernal (2010), una investigación documental se enfoca en revisar bibliografía sobre un tema específico para recopilar información, analizarla, clasificarla y plantear una discusión sobre la misma en función de los objetivos propuestos en el anteproyecto de la investigación. En otras palabras, este tipo de investigación se basa en la revisión exhaustiva de documentos y publicaciones relacionadas con el tema de investigación, para obtener información relevante y valiosa que pueda contribuir a la comprensión y el análisis del tema en cuestión.

La investigación documental es una técnica de investigación muy útil para el análisis y la reflexión sobre temas complejos, ya que permite al investigador acceder a una amplia gama de información de diversas fuentes, para su posterior análisis y discusión. De esta manera, se

pueden realizar conclusiones sólidas y fundamentadas, que permitan abordar el tema de manera rigurosa y completa.

Por otro lado, Arias, (2012), menciona que la investigación bibliográfica implica un proceso que incluye la búsqueda, recopilación, análisis e interpretación de datos secundarios, es decir, aquellos que han sido obtenidos y registrados por otros investigadores en fuentes documentales como publicaciones impresas, audiovisuales o electrónicas. El propósito de este tipo de investigación es contribuir al desarrollo de nuevos conocimientos, como en cualquier otro diseño de investigación.

Al basarse en datos secundarios, la investigación bibliográfica permite al investigador acceder a una gran cantidad de información previamente registrada, lo que le permite analizar y comparar diferentes perspectivas sobre un tema determinado; la investigación bibliográfica se enfoca en el análisis y la interpretación de datos secundarios registrados por otros investigadores en diferentes fuentes documentales. El propósito de esta técnica de investigación es contribuir al desarrollo de nuevos conocimientos y puede ser muy útil para identificar nuevas líneas de investigación.

Toda investigación en cualquier nivel o tipo, necesita de la revisión de fuentes secundarias de información, para consultar, sustentar y desarrollar ideas, y guiarse de los procedimientos aptos para la aplicación de un nuevo estudio, disminuyendo los riesgos que pueden generarse.

En contraste a estos argumentos, se ratifica que este trabajo ha sido desarrollado con un enfoque que valora el uso de fuentes bibliográficas en cada uno de sus capítulos. El uso de fuentes bibliográficas es esencial para establecer las bases teóricas y conceptuales necesarias para el análisis y discusión de los temas abordados en la investigación. Además, el uso de fuentes bibliográficas permite respaldar los argumentos y afirmaciones presentadas con

información confiable y validada por la comunidad académica, lo que contribuye a la solidez y rigurosidad del trabajo de investigación.

3.2 Enfoque

El enfoque de investigación es un aspecto fundamental de cualquier trabajo académico o científico que se realice. Este se refiere a la perspectiva teórica y metodológica desde la cual se aborda el problema de investigación y se desarrolla el estudio. En otras palabras, el enfoque de investigación es el marco conceptual y metodológico que guía el diseño y la realización de la investigación.

Existen diversos enfoques de investigación, cada uno de los cuales se caracteriza por una serie de supuestos teóricos, técnicas y herramientas metodológicas que permiten abordar el problema de investigación de manera específica. En general, el enfoque de investigación se selecciona en función del tipo de problema que se pretende abordar, de las preguntas de investigación que se plantean, de las hipótesis que se quieren verificar, de los datos que se necesitan recopilar y analizar, y de los objetivos y metas que se persiguen.

En este sentido, el enfoque de investigación es un elemento clave para lograr los objetivos de la investigación, ya que permite seleccionar la estrategia más adecuada para el estudio, así como las técnicas y herramientas metodológicas necesarias para recopilar y analizar los datos. Por lo tanto, elegir el enfoque de investigación adecuado es un paso crucial en el proceso de investigación y puede determinar en gran medida el éxito del estudio.

Bajo se escenario preliminar y para dar cumplimiento al objetivo principal de la investigación se ha optado por seguir dos enfoques tradicionales que cubren las necesidades del estudio.

Por tanto, se puede decir que la investigación se sitúa dentro del enfoque mixto, lo que significa que se utilizarán tanto, técnicas cualitativas como cuantitativas. La investigación

mixta permite combinar ambas perspectivas para obtener un enfoque más completo y profundo del fenómeno que se está estudiando. Por lo tanto, este trabajo de investigación utilizará una combinación de técnicas cualitativas y cuantitativas para lograr una comprensión exhaustiva del objeto de estudio.

3.2.1 Enfoque cuantitativo

La investigación cuantitativa, también conocida como tradicional, se basa en medir las características de los fenómenos sociales a través de una serie de postulados que expresan relaciones entre las variables estudiadas. Esto se hace de manera deductiva, derivando de un marco conceptual pertinente al problema analizado. La finalidad de este enfoque es generalizar y normalizar los resultados obtenidos (Bernal, 2010).

La investigación cuantitativa se basa en la medición de variables y en la obtención de datos numéricos que se analizan mediante técnicas estadísticas para buscar patrones y establecer relaciones entre variables. Su principal objetivo es obtener resultados objetivos y generalizables. Se parte de un marco conceptual teórico que permite formular hipótesis y establecer relaciones entre las variables.

Arias (2012) menciona que, en este tipo de investigación, es común utilizar cuestionarios y encuestas para recolectar datos de una muestra representativa de la población en estudio. En el análisis estadístico, una de las herramientas más básicas es la elaboración de una tabla de distribución de frecuencias, que muestra la cantidad de veces que aparece cada valor de la variable en estudio. A partir de esta tabla, se pueden calcular las frecuencias absolutas y relativas, o porcentajes, y se pueden generar gráficos para visualizar mejor los resultados. Este tipo de análisis es fundamental en la investigación cuantitativa, ya que permite identificar patrones y relaciones numéricas entre las variables estudiadas, lo que facilita la interpretación de los resultados y permite hacer generalizaciones sobre la población en estudio.

Dentro de la aplicación práctica del presente estudio, este enfoque se ha de utilizar para examinar los datos o todo tipo de información acorde a los productos de la empresa Nutri Leche, hacer tabulaciones, estimaciones y cálculos para poder llegar a una conclusión tanto teórica como numérica, con esto se podrá realizar varias encuestas para recolectar una gran cantidad de datos y obtener cierto porcentaje con muestras numéricas, como lo sugiere López-Roldán & Fachelli, (2016).

Los datos cuantitativos recabados de la empresa, o datos cuantitativos primarios constituyen aquellos datos de producción, capacidad instalada, compras de materia prima, excedentes de materia prima y producción, entre otros.

Además, los datos cuantitativos secundarios son aquellos recopilados por fuentes secundarias, como reportes de oferta y demanda de lácteos en El Salvador, país de destino del proyecto, precios de mercado, abastecimiento y producción interna y otros.

3.2.2 Enfoque cualitativo

Este enfoque se centra en la comprensión y profundización de los fenómenos sociales, explorándolos desde la perspectiva de los participantes en un ambiente natural y en relación con el contexto. Se trata de un acercamiento holístico que busca captar la complejidad y la diversidad de los fenómenos sociales, reconociendo que estos no pueden ser reducidos a variables independientes o aislados de su contexto. De esta manera, se busca obtener una comprensión más profunda y rica de los fenómenos, reconociendo la importancia de la subjetividad y la interpretación en la construcción de la realidad social. En este sentido, se valora la empatía, el diálogo y la interacción entre el investigador y los participantes como elementos clave para la producción de conocimiento en este enfoque. Suele elegirse con el propósito de comprender la perspectiva de los participantes involucrados en un fenómeno en particular, ya sea individuos o grupos pequeños de personas, a fin de profundizar en sus

experiencias, perspectivas, opiniones y significados, es decir, la forma en que los participantes perciben subjetivamente su realidad en un contexto determinado. Este enfoque es especialmente útil cuando se trata de temas poco explorados o cuando no existe investigación previa en un grupo social específico. El proceso cualitativo comienza con la formulación de la idea de investigación y la selección de los participantes (Hernández, Fernández, & Baptista, 2010).

Arias (2012) puntualiza que, en el enfoque cualitativo, se busca identificar y agrupar categorías o conjuntos de conceptos que son importantes para la investigación, con el propósito de comprender, interpretar, reconstruir y reflexionar sobre las experiencias e historias de los informantes. Este proceso implica un análisis detallado y minucioso de los datos recopilados, que pueden ser obtenidos a través de diversas técnicas de investigación, como entrevistas, observaciones y análisis de documentos. El objetivo es comprender las perspectivas subjetivas de los participantes y cómo estas se relacionan con el contexto social y cultural en el que se desenvuelven.

Con este método se buscará grupos focales para encontrar, recopilar y procesar datos sobre el producto que se desea exportar (López-Roldán & Fachelli, 2016).

Es importante destacar que, en la investigación cuantitativa, aunque el énfasis se ponga en la recolección y análisis de datos numéricos, no se descarta la importancia de la información no numérica. De hecho, esta información puede resultar crucial para poder entender de manera más profunda el contexto en el que se desenvuelve la empresa Nutri leche y las posibles influencias que puedan estar afectando su desempeño. Por lo tanto, el trabajo con información no numérica puede ser esencial para poder obtener una conclusión que respalde la teoría o hipótesis que se está estudiando en esta investigación.

En el mundo de los negocios, es importante analizar las circunstancias que van más allá de los datos numéricos, siguiendo la experiencia, las habilidades de negociación, la visión empresarial y las estrategias que deben aplicarse para que el negocio tenga éxito.

3.3 Nivel

El nivel de investigación se refiere al grado de profundidad y alcance en que se llevará a cabo un estudio, y está determinado por la naturaleza del problema de investigación y los objetivos planteados. Existen diferentes niveles de investigación, desde exploratorios, descriptivos, correlacionales, hasta explicativos. Cada nivel implica un enfoque específico en la recolección y análisis de datos, así como en la interpretación de los resultados obtenidos. La elección del nivel de investigación adecuado es crucial para garantizar la validez y la confiabilidad de los resultados de la investigación.

Por la naturaleza del proyecto se han de abordar los siguientes niveles de investigación:

3.3.1 Investigación exploratoria

Se puede definir el nivel exploratorio como un tipo de investigación que se enfoca en explorar problemas poco investigados, desconocidos o nuevos. Según Herrera, Medina y Naranjo (2004), este tipo de estudio es poco estructurado y tiene como objetivo sondear el problema en cuestión. Es considerado como el nivel más ligero de investigación y sirve como punto de partida para investigaciones más avanzadas.

El tipo de estudio exploratorio es aquel que busca obtener información sobre un tema o problema determinado que no ha sido estudiado previamente o que ha sido poco investigado. Se trata de una etapa inicial de la investigación que busca recopilar información y datos para poder desarrollar un marco teórico adecuado y, así, plantear hipótesis o preguntas de investigación más específicas. Este tipo de investigación puede ser muy útil en diferentes áreas

del conocimiento, ya que permite conocer la situación actual de un fenómeno y explorar las diferentes variables y factores que lo afectan. Por lo tanto, los resultados de la investigación exploratoria pueden ser utilizados para definir los objetivos de investigaciones posteriores más detalladas y precisas (Zafra Galvis, 2006).

Llopis (2004), citado por Vilcacundo Córdova, (2014, págs. 65-66) indica que “La investigación exploratoria es aquella en la que se intenta obtener una familiarización con un tema del que se tiene conocimiento general, para plantear posteriores investigaciones u obtener hipótesis”.

En una perspectiva más actual, pero en la misma línea de pensamiento, Rus Arias (2020), menciona que la investigación exploratoria busca conocer temas que no han sido estudiados previamente o que pueden revelar nuevos aspectos de conocimientos ya existentes. Es una estrategia valiosa cuando se desconoce el tema a investigar, ya que permite explorar y comprenderlo antes de realizar análisis más profundos y costosos.

En resumen, el estudio exploratorio es una herramienta importante para iniciar una investigación más completa y rigurosa. Permite obtener información preliminar sobre el tema de estudio, identificar variables y factores relevantes, y establecer una base sólida para el desarrollo de la investigación en sí.

Se aplica este nivel porque el marco de exportaciones hacia el Salvador, por parte de Nutri, es nuevo y desconocido, orientando el desarrollo de este trabajo como un preámbulo para que la empresa vaya desarrollando nuevos planes de expansión y crecimiento.

En contraposición al enfoque exploratorio, es necesario abordar niveles de investigación más profundos para cubrir aspectos que pudieran quedar sin respuesta. Esto se debe a que la investigación exploratoria se enfoca en un estudio superficial y generalizado, por lo que, al profundizar en un tema, se pueden obtener respuestas más precisas y completas.

3.3.2 Investigación descriptiva

Arias (2012) sostiene que el nivel descriptivo es un paso importante en la investigación, ya que proporciona una base sólida para la toma de decisiones y la implementación de políticas. El nivel descriptivo de investigación se define como el proceso de identificar y describir las características o comportamientos de un hecho, fenómeno, individuo o grupo para establecer su estructura. Este nivel implica un mayor grado de profundidad que el exploratorio, ya que se pueden llevar a cabo investigaciones más detalladas y complejas, como cálculos matemáticos para determinar la relación entre variables, lo que refuerza la investigación.

Se puede decir entonces, que el nivel descriptivo de investigación va más allá de la exploración de un tema, y se enfoca en la caracterización detallada de un hecho, fenómeno, individuo o grupo. En este nivel, se utilizan métodos y técnicas que permiten establecer una estructura o comportamiento del objeto de estudio, y se pueden realizar cálculos matemáticos para determinar el grado de relación entre variables, lo que refuerza el estudio y permite obtener una mayor profundidad en la investigación.

La investigación descriptiva se enfoca en destacar las características específicas de la población objeto de estudio; buscando hacer énfasis en las conclusiones principales o cómo una persona, grupo o cosa se comporta o funciona en el momento actual. Su objetivo es describir las características fundamentales de grupos homogéneos de fenómenos, utilizando criterios sistemáticos para establecer su estructura o comportamiento; de esta manera, se proporciona información sistemática y comparativa con otras fuentes (Guevara Alban, Verdesoto Arguello, & Castro Molina, 2020).

Es decir, que la investigación descriptiva utiliza criterios sistemáticos para analizar y comparar información.

Según lo expuesto por la Pontificia Universidad Católica del Perú (2022), en la investigación descriptiva es importante ser preciso en la descripción, evitando utilizar términos

con ambigüedades. Se enfoca en la identificación de características o rasgos verificables y observables, los cuales pueden encontrarse en los testimonios de los sujetos de la investigación, como en las entrevistas.

Por ende se hace hincapié en que el empleo de una investigación descriptiva aplicada al ámbito cualitativo, es necesaria para poder describir los principales factores que pueden afectar e influir en el proceso de exportación de la formula láctea de la empresa Lácteos San Antonio o Nutri hacia el Salvador, considerando aspectos técnicos y legales en ambos países para que la implementación de la propuesta se pueda dar sin mayores complicaciones, y considerando todos los puntos que puedan contemplarse.

3.4 Población y muestra

3.4.1 Población

Se entiende por población, según Herrera, Medina y Naranjo (2004), al conjunto total de elementos que serán objeto de estudio en relación a determinadas características. Para poder obtener resultados que sean medibles e interpretados de manera precisa, es necesario determinar el número de individuos que son protagonistas en la investigación. Es decir, se debe identificar con claridad el universo de sujetos que se estudiarán en la investigación para poder aplicar adecuadamente los métodos y técnicas necesarios para obtener información significativa y relevante.

Arias (2012) amplía la definición de población, explicando que la población es un conjunto de elementos con características comunes para los cuales serán aplicables las conclusiones de la investigación. La población queda delimitada por el problema y los objetivos del estudio, y puede ser finita o infinita. Es esencial determinar el tamaño de la población para que los resultados obtenidos puedan ser cuantificados e interpretados. Por lo tanto, la investigación se enfocará únicamente en las personas relacionadas con el problema.

Para el presente trabajo hay que considerar como población, únicamente a los datos que se tiene de parte de la empresa Lácteos Ana Antonio – Nutri, pues el análisis de factibilidad depende, en primera instancia de la capacidad productiva de la empresa; y por otro lado se ha de considerar al público objetivo, es decir, los consumidores de el Salvador, mismos aquel han de ser analizados únicamente por fuentes secundarias, en base a los datos publicados que evidencias un déficit de algunos productos y suplementos lácteos en su mercado por las condiciones del ganado productor de leche del país.

3.4.2 Muestra

Se puede entender por la definición de Arias (2012) que la muestra consiste en un grupo limitado y representativo de la población accesible. Al extraer una muestra adecuada, es posible obtener información confiable y realizar la investigación de manera más rápida y efectiva.

Se suele hacer toma de muestras cuando la población es muy extensa, con la finalidad de reducir costos y optimizar el tiempo de la investigación, y para ello deben seguirse ciertos procedimientos estadísticos desde el inicio para que la muestra extraída sea representativa y permita el arribo a resultados solidos; sin embargo, no todas las investigaciones requieren del cálculo de muestras.

En el presente estudio, la muestra tomada, referente a producción, se basa en la formula lactante para niños de Nutri, misma que contiene tres tipos de bebidas.

Por otro lado el análisis de mercado en cuanto a la factibilidad de distribución y venta de estas fórmulas en el mercado de El Salvador, se tornaría muy extenso y costoso, por lo que se ha pensado en formar una alianza estratégica, con una de la mayores distribuidoras de productos del país, Disna distribuidora nacional, que cuenta con una amplia gama de productos y bebidas alimenticias de consumo humano, y que es reconocida en todo el territorio, por lo que al hacer esta alianza, se ahorraran gastos de investigación de mercado, así como la logística

y distribución del producto dentro de territorio Salvadoreño, encargando esta responsabilidad al aliado determinado.

3.5 Alcances y resultados esperados

Todo proyecto se realiza con una finalidad, planteándose metas y objetivos, que son la clave para el desarrollo global del estudio. Estos objetivos deben alcanzar un fin mayor y otros que se desprenden por consecuencia del mismo trayendo aspectos positivos.

Con la investigación, a través del procesamiento de la información que se recopila se pretende alcanzar resultados como:

Entregar a la empresa Lácteos San Antonio una propuesta para la exportación de leche hacia el Salvador, a través del presente documento, contemplando que tanto Ecuador, como El Salvador cuentan con una estrecha relación comercial que une a ambos países. Además, con la guía y asesoramiento adecuado, la aplicación práctica de este estudio puede ayudar a promover de forma significativa la economía del país, impulsando además el desarrollo del sector en donde se encuentra la empresa, y por ende toda la calidad de vida de los proveedores de materia prima en general.

La propuesta de exportación de leche hacia El Salvador por parte de la empresa Lácteos San Antonio puede ser una excelente oportunidad de negocio para ambas partes, ya que existen estrechas relaciones comerciales entre ambos países. A continuación, se detallan algunas de las razones por las cuales se debería considerar esta propuesta:

1. **Potencial del mercado salvadoreño:** El Salvador cuenta con una población de más de 6 millones de habitantes y es uno de los países más pequeños de América Latina, lo que lo convierte en un mercado atractivo para las empresas que desean expandir sus operaciones. Además, existe una creciente demanda por productos lácteos en la región.

2. Fortalezas de Lácteos San Antonio: La empresa cuenta con una larga trayectoria en la producción de leche de alta calidad, así como con una amplia experiencia en el mercado nacional. Estos factores le permiten estar bien posicionada para incursionar en el mercado internacional.
3. Relación comercial entre Ecuador y El Salvador: Ecuador y El Salvador tienen un tratado de libre comercio desde 2010, lo que facilita las relaciones comerciales entre ambos países y reduce las barreras arancelarias. Esto puede representar una ventaja competitiva para Lácteos San Antonio.
4. Beneficios para la economía ecuatoriana: La exportación de leche hacia El Salvador puede generar beneficios económicos para el país, ya que aumentaría las exportaciones y fortalecería el sector lácteo. Además, esto podría tener un impacto positivo en la calidad de vida de los proveedores de materia prima, ya que podrían tener una mayor demanda por sus productos.

En resumen, la exportación de leche hacia El Salvador puede ser una oportunidad interesante para Lácteos San Antonio, que le permitiría expandir su presencia en el mercado internacional y generar beneficios para la economía ecuatoriana en general.

Además, en este trabajo de titulación se podrá encontrar un proceso de exportación con un análisis de los Incoterms, trámites aduaneros, partidas arancelarias, y demás procesos y/o trámites que se dejarán a la empresa como un plan de exportación de sus productos hacia el extranjero.

Este documento podría ser utilizado para respaldar la importancia de incluir este proceso de exportación en el trabajo de titulación es que, en la actualidad, la exportación de productos es una actividad clave para el crecimiento económico de muchas empresas y países. La capacidad de exportar productos permite a las empresas expandir sus mercados, diversificar sus fuentes de ingresos y aprovechar oportunidades de crecimiento en el extranjero. Sin

embargo, para exportar con éxito, es necesario tener un conocimiento profundo de los procesos y trámites necesarios, lo que puede resultar complicado y costoso. Por lo tanto, contar con un plan de exportación detallado puede ayudar a las empresas a optimizar sus procesos de exportación, reducir costos y maximizar su éxito en el extranjero.

3.6 Supuestos y riesgos

Es importante tener en cuenta tanto los supuestos como los riesgos al realizar un análisis de factibilidad de exportación, ya que ambos pueden afectar el éxito de la empresa en el mercado internacional. Al identificar y evaluar los supuestos y riesgos, se puede desarrollar un plan de acción para mitigar los riesgos y maximizar las oportunidades de éxito en la exportación.

3.6.1 Supuestos

Los supuestos son las hipótesis que se hacen sobre las condiciones futuras que pueden afectar el éxito de la exportación. Estos supuestos pueden ser externos (por ejemplo, la situación económica del país importador) o internos (por ejemplo, la capacidad de la empresa para cumplir con los requisitos de exportación).

En el presente proyecto, se consideran supuestos que deben seguirse, como:

1. Recopilar toda la información que sea necesaria para poder analizar el proceso a una futura exportación.
2. Realizar varias entrevistas para poder examinar si la propuesta es viable o no.

Se asume que la empresa tiene acceso a la información relevante necesaria para tomar una decisión informada sobre la exportación, se espera que la información obtenida sea precisa y actualizada, lo que permitirá a la empresa Lácteos San Antonio evaluar adecuadamente el

mercado objetivo, los requisitos de importación, los costos, los riesgos y otros factores clave que afectan el éxito de la exportación.

Detrás de realizar varias entrevistas se asume que la empresa necesita obtener múltiples perspectivas para evaluar adecuadamente la viabilidad de la propuesta de exportación. Las entrevistas pueden incluir a los empleados de la empresa, expertos en exportación, compradores potenciales en el mercado objetivo y otros stakeholders relevantes. Al realizar varias entrevistas, se espera que la empresa pueda recopilar diferentes puntos de vista, identificar problemas potenciales y obtener información valiosa para tomar una decisión informada sobre la exportación.

3.6.2 Riesgos

Los riesgos son los posibles eventos o situaciones negativas que pueden afectar el éxito de la exportación. Estos riesgos pueden ser internos (por ejemplo, problemas en la cadena de suministro) o externos (por ejemplo, cambios en las políticas gubernamentales o en las condiciones del mercado).

En base a la información preliminar, se detallan riesgos como:

1. No obtener toda la información necesaria, y que el proceso de investigación sea indeterminado, sobre todo considerando las trabas burocráticas en la exportación, así como la demora en los procesos de permisos y demás requisitos largos que deben seguir y que no siempre son claros en productos procesados; principalmente en lácteos, por las propias características del producto en bruto.
2. Que el personal administrativo y demás personas no respondan a conciencia las entrevistas. Aunque se tiene el consentimiento de la empresa para el desarrollo de este proyecto, todas las industrias son recelosas en revelar información que pueda comprometer de alguna manera sus procesos cotidianos, además, que la

competencia puede aprovechar del mínimo detalle para sacar ventaja de sus competidores a través de cualquier información que pueda filtrarse en este tipo de proyectos.

3. Que la producción de esta empresa no mejore y que no exista ningún proveedor interesado. Aunque si bien es cierto que existe un nicho de mercado desabastecido en productos lácteos, nada garantiza que el producto que se pretende exportar tenga la acogida necesaria y sobre todo que se pueda cubrir los costos de producción y venta en el mercado salvadoreño.

Los riesgos del proyecto de exportación de la fórmula lactante de Nutri a El Salvador incluyen la posibilidad de no obtener toda la información necesaria o tener un proceso de investigación indeterminado, que el personal no responda adecuadamente en las entrevistas, que la producción no mejore y que no haya proveedores interesados. Si se presentan estos riesgos, puede afectar la viabilidad del proyecto y la rentabilidad del negocio. Es fundamental que la empresa maneje estos riesgos de manera proactiva para maximizar las posibilidades de éxito en el mercado internacional.

4. RESULTADOS

4.1 Características del sector lácteo en el Ecuador

Ecuador en especial el medio rural se encuentra ligado a un proceso considerable de transformación en la economía debido a la adaptación a un modelo capitalista moderno en donde la función de proveedor de bienes primarios y fuentes de energía renovables fueron trasladados hacia un modelo basado en el establecimiento de nuevas industrias y el fortalecimiento de los sectores productivos existentes (Consejo Nacional de Planificación , 2018).

La economía de Ecuador, en especial la del medio rural, ha experimentado un proceso de transformación hacia un modelo capitalista moderno que ha implicado el traslado de la función de proveedor de bienes primarios y fuentes de energía renovable hacia el establecimiento de nuevas industrias y el fortalecimiento de los sectores productivos existentes. Si bien este proceso puede tener beneficios como la generación de empleo y la diversificación económica, también puede tener efectos negativos como un mayor uso de recursos naturales y energía y una posible migración de población rural hacia las ciudades. Por lo tanto, es importante buscar un equilibrio entre el desarrollo económico y la sostenibilidad ambiental y social en Ecuador.

El país ecuatoriano junto a su medio rural evidenció en la última década un proceso de transformación en la economía, más aún, cuando prevé el traslado del ejercicio de proveedor de bienes primarios y fuentes de energía no renovables hacia un modelo que se basa en el establecimiento de otras industrias y reforzamiento de los sectores productivos existentes, lo cual es denominado como cambio de la matriz productiva (Campaña Hoyos & Aguilar, 2019).

En la última década, el país ha experimentado un proceso de transformación en su economía con el objetivo de reducir su dependencia de la exportación de materias primas no

renovables, como el petróleo, y diversificar su producción hacia sectores de mayor valor agregado.

Este proceso se ha denominado como cambio de la matriz productiva y se ha impulsado a través de políticas públicas que buscan fomentar el desarrollo de sectores estratégicos como la agroindustria, el turismo, la industria manufacturera, la biotecnología, entre otros.

Además, se ha buscado reforzar los sectores productivos tradicionales como la pesca, la minería responsable, la agricultura y la ganadería, con el fin de mejorar su productividad y competitividad.

Este cambio de enfoque en la economía ecuatoriana se ha visto reflejado en una disminución de la participación del petróleo en las exportaciones totales del país y un aumento en las exportaciones no petroleras, lo que indica que la estrategia está funcionando.

La producción de leche presentó una dinámica económica y social para el Ecuador debido a que se acogió a un sistema capitalista de libre mercado el cual permitió el desarrollo de la dinámica económica e intercambio de productos

Durante el año 2019, se inició un proceso de fortalecimiento del sector lácteo en Ecuador, a través de diversas iniciativas dirigidas a los productores para garantizar la sostenibilidad del sector, desde fomentar el consumo local de leche y productos lácteos, hasta la exportación de subproductos. La leche es fundamental en la lucha contra la desnutrición y en Ecuador, alrededor de 1,3 millones de personas obtienen ingresos directos o indirectos del sector lácteo, que produce alrededor de 6,6 millones de litros diarios de leche cruda. Desde la implementación del Acuerdo Interministerial Nro.177 en marzo de 2020, la adquisición de leche cruda ha mostrado un crecimiento sostenible. Durante la pandemia, el sector lácteo ha cumplido un rol clave en la producción y abastecimiento de productos lácteos a nivel nacional. El Ministerio de Agricultura y Ganadería (MAG) ha generado una campaña comunicacional para incentivar el consumo de leche en los ecuatorianos, y contribuir a la sostenibilidad

económica y social del sector. El Gobierno ecuatoriano ratifica su compromiso con los sectores productivos del país, generando ingresos y dignificando el campo, para convertir a Ecuador en un país lechero (Ministerio de Agricultura y Ganadería, 2020).

El fortalecimiento del sector lácteo en Ecuador se da a través de diversas acciones que incluyen el fomento del consumo local y las exportaciones, la implementación de prácticas responsables e inclusivas y el apoyo a la cadena láctea.

También se menciona la importancia de la leche en la alimentación humana y su papel en la lucha contra la desnutrición, así como su contribución a la economía y el sustento de los productores agropecuarios. Finalmente, se destaca el compromiso del gobierno ecuatoriano en apoyar a los sectores productivos del país y garantizar el bienestar de sus ciudadanos.

En Ecuador, el consumo de leche por habitante al año es de 110 litros, lo que se encuentra por debajo de los 180 litros recomendados. Según el Ministerio de Agricultura y Ganadería, la industria láctea genera alrededor de 1.400 millones de dólares anuales y el costo oficial del litro de leche al productor es de 0,42 dólares. De los 4,1 millones de bovinos que existen en el país, el 57% se dedica a la producción de leche y se encuentra principalmente en los valles del callejón andino. El 73% de la producción láctea se concentra en la Sierra, el 19% en la Costa y el 8% en la Amazonía. Para los campesinos de las zonas altas de la Sierra, la leche es el único producto estable para la venta, ya que no hay muchas opciones de siembra. La mayoría de los 299.000 productores de leche en Ecuador son granjas pequeñas y familiares, representando un 80%, mientras que las granjas medianas y grandes solo representan el 20%. Apenas el 4% de los productores utiliza tecnología y alcanza una alta productividad. Para cumplir con los estándares de calidad, los ganaderos necesitan invertir en la alimentación de las vacas y en tecnologías para la conservación del producto (Ionita, 2022).

Se entiende entonces que Ecuador es un importante productor e industrializador de leche, su consumo interno sigue siendo bajo en comparación con las recomendaciones de salud.

Además, gran parte de la producción de leche se concentra en la región andina del país y la mayoría de los productores son pequeñas granjas familiares que tienen limitaciones en su capacidad tecnológica y de productividad.

Para mejorar la calidad de la leche y cumplir con los estándares de calidad, se requiere una inversión en la alimentación del ganado y tecnologías de conservación del producto, lo que puede ser un desafío para muchos productores pequeños.

Como era de esperarse, este panorama muestra a Ecuador como un país con un elevado potencial de producción de lácteos, cuestión que ha sido bien aprovechada por los productores nacionales y que ha logrado hacer crecer varios sectores del país. Gracias a la calidad y la abundancia de la materia prima, se ha despertado la iniciativa de varias industrias, como Lácteos San Antonio en expandir su producción a mercados internacionales, buscando nichos con desabastecimiento para que los productos sean aceptados.

Ecuador cuenta con un alto potencial de producción de lácteos debido a la calidad y la abundancia de la materia prima. En este informe se analiza el impacto que ha tenido esta actividad en la economía del país y se presenta un caso específico de una empresa que ha buscado expandir su producción a mercados internacionales.

La producción de lácteos en el Ecuador ha sido aprovechada por algunos productores nacionales, aunque no se puede afirmar que este hecho haya hecho crecer varios sectores del país sin presentar pruebas concretas al respecto. La industria láctea en el país está dominada por un pequeño número de empresas, lo que limita la competencia y el surgimiento de nuevas iniciativas.

No obstante, es importante destacar que una empresa como Lácteos San Antonio ha buscado expandir su producción a mercados internacionales, aprovechando nichos con desabastecimiento para sus productos. Sin embargo, el proceso de exportación de productos

lácteos puede estar sujeto a regulaciones y barreras sanitarias, lo que puede limitar el acceso a algunos mercados internacionales.

En conclusión, la producción de lácteos en el Ecuador representa un importante potencial para la economía del país debido a la calidad y la abundancia de la materia prima. Aunque algunos productores nacionales han aprovechado esta oportunidad, es necesario analizar con mayor profundidad el impacto que ha tenido esta actividad en otros sectores de la economía. Además, es importante considerar las regulaciones y barreras sanitarias que pueden afectar el acceso a algunos mercados internacionales para las empresas que buscan expandir su producción.

4.2 Análisis de la empresa

4.2.1 Historia de la empresa

En 1975, Lácteos San Antonio C.A. fue fundada en el cantón Cañar, en la zona austral de Ecuador, bajo la dirección de don Alejandrino Moncayo Alvarado. Reunió a un pequeño grupo de ganaderos locales y estableció una asociación estratégica con el I. Municipio de Guayaquil. Inicialmente, la empresa recolectaba alrededor de 6.000 litros diarios de leche cruda en ese mismo año, los cuales se comercializaban en Guayaquil. Cinco años después, se construyó la primera planta de procesamiento con una capacidad de 2.000 litros/hora, junto con la introducción de una envasadora de leche en envase Purepak. Sin embargo, esta presentación no tuvo el éxito esperado en el mercado, lo que llevó a lanzar una nueva presentación de leche pasteurizada en envases de polietileno de 1 litro en 1983. Esta nueva presentación tuvo una gran demanda en Cuenca, Durán y Guayaquil. Para 1990, las operaciones de la planta San Antonio se habían fortalecido y la infraestructura mejorada notablemente. La producción diaria de leche en envases alcanzaba los 50.000 litros, y se introdujeron nuevas líneas de producción,

como yogur, mantequilla y queso (Corporación Favorita, Lácteos San Antonio, Nutrileche, 2023).

En 1997, debido al rotundo éxito de la leche pasteurizada en envase, se decidió ampliar la cobertura geográfica de la empresa mediante la construcción de una segunda planta de procesamiento en el parque industrial de Cuenca. Esta nueva planta serviría a las provincias de Azuay, El Oro y Loja, mientras que la Planta San Antonio abastecería a las provincias de Guayas y Cañar. En 1999, la empresa enfrentó un desafío aún mayor al adquirir su primera envasadora aséptica y equipo de procesamiento UHT Tetra Pak. Con esta inversión estratégica, Lácteos San Antonio incursionó en el mercado de la leche larga vida, dominado en ese momento por grandes multinacionales. La competencia feroz de las marcas consolidadas y la crisis bancaria representaron obstáculos significativos para el éxito del proyecto (Corporación Favorita, Lácteos San Antonio, Nutrileche, 2023).

A pesar de esto, gracias a los esfuerzos de sus directivos y empleados, la empresa logró consolidar gradualmente su posición con una producción semanal de 12.000 litros en envases Tetra Pak. Para el 2005, la producción diaria alcanzó los impresionantes 80.000 litros, y la empresa contaba con 5 envasadoras asépticas, un tanque de almacenamiento aséptico y una variedad de 22 productos. Debido a la insuficiente capacidad instalada de la planta y la incapacidad para satisfacer la creciente demanda, se instaló un segundo equipo de procesamiento y una envasadora aséptica de última generación. Esto amplió la capacidad instalada a 220.000 litros diarios (Corporación Favorita, Lácteos San Antonio, Nutrileche, 2023).

Conocer la historia de la empresa Lácteos San Antonio C.A. es fundamental para realizar un proyecto de exportación hacia El Salvador por varias razones:

En primer lugar, los antecedentes y experiencia que promueve la historia de la empresa en el sector lácteo, ayudan a tener conocimiento de cómo la empresa se estableció,

creció y se adaptó a los desafíos del mercado a lo largo de los años brinda una base sólida para desarrollar estrategias de exportación exitosas.

En lo referente a Capacidad de producción y calidad, se puede apreciar que Lácteos San Antonio ha aumentado su capacidad de producción y ha mejorado su infraestructura. Esto indica que la empresa tiene la capacidad de cumplir con los volúmenes de exportación requeridos y mantener altos estándares de calidad en sus productos.

Analizando la perspectiva de innovación y diversificación, la empresa ha demostrado su capacidad para innovar y diversificar su línea de productos, introduciendo nuevas líneas de producción como yogur, mantequilla y queso. Esta capacidad de adaptación y diversificación es esencial para entrar en nuevos mercados y satisfacer las demandas específicas de los consumidores en El Salvador.

Por otro lado, en lo referente a la competencia en el mercado internacional, la empresa ha incursionado con éxito en el mercado de la leche larga vida, compitiendo con grandes multinacionales. Esto demuestra su capacidad para enfrentar la competencia y destacarse en un entorno internacional. Esta experiencia será valiosa al ingresar al mercado salvadoreño, donde también habrá competencia de marcas locales y multinacionales.

A pesar de los desafíos que ha enfrentado, Lácteos San Antonio ha logrado consolidar su posición y aumentar su producción a lo largo de los años. Esta trayectoria de éxito es un testimonio de la capacidad de la empresa para enfrentar desafíos y lograr resultados positivos. Esto genera confianza y credibilidad en el mercado y puede ser un factor atractivo para los potenciales socios o distribuidores en El Salvador.

En resumen, conocer la historia de Lácteos San Antonio C.A. proporciona información valiosa sobre la capacidad, experiencia, adaptabilidad e innovación de la empresa en el sector lácteo. Estos aspectos son fundamentales para desarrollar un proyecto de exportación exitoso

hacia El Salvador, ya que brindan una base sólida y confianza en las capacidades y calidad de la empresa en el mercado objetivo.

4.2.2 Misión

La misión empresarial es una declaración que establece el propósito y el servicio a los clientes de una organización. Esta declaración debe ser específica y realista en cuanto al valor que la empresa ofrece, respondiendo a la pregunta de en qué se enfoca la empresa. Además, la declaración de misión debe tener claridad y enfoque, evitando cubrir demasiados aspectos para no confundir a los prospectos. Es importante también apelar a las emociones de los prospectos, construyendo una conexión emocional mediante palabras como "inspiración" e "innovación". La declaración de misión debe reflejar la personalidad de la empresa y diferenciarla de la competencia, generando comodidad y estableciendo una relación sólida con el público. Por último, la declaración de misión debe ser duradera y adaptarse a posibles cambios en la dirección de la empresa, manteniendo una imagen de marca consistente y resonando con el público a largo plazo (Santos, 2021).

La empresa lácteos San Antonio, más conocida como Nutri leche en todo el mercado ecuatoriano, hace pública su misión que a la letra reza:

“Satisfacemos las necesidades de alimentación de nuestros clientes comercializando productos nutritivos, inocuos y saludables, elaborados con la más alta calidad y cuidado del medio ambiente, fortaleciendo el crecimiento y el desarrollo del país” (Lácteos San Antonio C. A. , 2022).

La misión de Lácteos San Antonio C.A. es satisfacer las necesidades de alimentación de sus clientes mediante la comercialización de productos nutritivos, inocuos y saludables. La empresa se compromete a elaborar sus productos con la más alta calidad y cuidado del medio ambiente. Además, busca fortalecer el crecimiento y desarrollo del país en el que opera. En

resumen, la misión de Lácteos San Antonio C.A. se enfoca en ofrecer productos alimenticios de calidad, respetando el medio ambiente y contribuyendo al desarrollo económico y social del país.

4.2.3 Visión

La visión empresarial es una declaración que establece el propósito, las metas y los resultados deseados de una organización, centrándose en el futuro de la empresa y en lo que se desea lograr. Los elementos clave que deben estar presentes en una declaración de visión son: orientación al futuro, ambición, dirección, orientación a valores, formato conciso y alineación y unicidad. La visión debe ser progresista y representar el objetivo a largo plazo de la organización, ser ambiciosa pero posible de alcanzar, proporcionar un resultado específico y alinear con los valores y la cultura de la organización. La visión debe resumirse en una o dos oraciones para asegurar que cualquiera pueda entenderla y debe resaltar el impacto particular que brinda la organización para motivar a las partes interesadas a seguirla (Santos, 2021).

La visión de la empresa lácteos san Antonio ha seguido estos preceptos y mantiene una visión empresarial, misma que se encuentra publicada en la página web de la marca y que a la letra manifiesta:

“Ser una de las marcas líderes de productos alimenticios en los mercados en los que participemos, reconocidos por su valor nutricional, calidad e inocuidad ante nuestros consumidores” (Lácteos San Antonio C. A. , 2022).

La visión de Lácteos San Antonio C.A. es convertirse en una de las marcas líderes de productos alimenticios en los mercados en los que opera. La empresa busca ser reconocida por el valor nutricional, la calidad y la inocuidad de sus productos ante sus consumidores. En resumen, la visión de Lácteos San Antonio C.A. es establecerse como una marca de referencia

en el sector alimenticio, destacando por la excelencia de sus productos y generando confianza en los consumidores.

Como se aprecia, la visión no se limita a un mercado nacional, sino que se ha formulado de una manera general en el que el objetivo principal es el liderazgo dentro del mercado. Para el proyecto de exportación, en caso de que este sea aprobado, tanto misión y visión pueden reformularse para incluir el sector de El Salvador como su primer grupo de interés internacional.

4.2.4 Políticas

La empresa lácteos San Antonio se encuentra sometida a las leyes estatales que regulan a todas las empresas del país, como las del Servicio de Rentas Internas, el Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social, Ministerio de trabajo, el Arcosa, al tratarse de una empresa alimenticia.

Para fines institucionales, la empresa cuenta con un Sistema Integrado de Gestión (SIG), mismo que no es más que una herramienta que unifica los sistemas de una empresa en una única gestión para reducir costos y maximizar resultados. Los SIG incluyen la gestión de la calidad, el medio ambiente y la salud ocupacional. Implementar eficazmente la gestión de la calidad genera clientes fieles, el cumplimiento laboral motiva a los trabajadores y una buena gestión ambiental beneficia a la sociedad. Los SIG alinean objetivos, crean sinergias, optimizan recursos, reducen costos y simplifican requisitos. Sin embargo, hay dificultades como la necesidad de recursos y resistencia al cambio. La estructura de este sistema es un árbol con un tronco común y ramas para cada área de gestión. Los sistemas de gestión de calidad se basan en la norma ISO 9001 y los sistemas de gestión ambiental en la norma ISO 14001. Estos sistemas aportan beneficios como reducir impactos negativos, cumplir requisitos legales, ahorrar recursos, mejorar la imagen de la empresa y generar ventaja competitiva (Arroyo, 2017).

La empresa ha adoptado una política estratégica que se fundamenta en la teoría de los Sistemas Integrados de Gestión (SIG), con el objetivo de asegurar la preservación y el cuidado de tres aspectos fundamentales para su funcionamiento: la calidad, el medio ambiente y la seguridad ocupacional.

Esta orientación hacia un enfoque integral de gestión implica que la empresa busca implementar prácticas y procesos que garanticen altos estándares de calidad en sus productos o servicios, promoviendo la satisfacción del cliente y la mejora continua en todas las etapas del ciclo de producción. Al mismo tiempo, se compromete a tomar medidas responsables para minimizar su impacto ambiental, considerando factores como la reducción de residuos, el uso eficiente de los recursos naturales y la adopción de tecnologías limpias y sostenibles.

Además, la seguridad ocupacional se posiciona como un pilar fundamental dentro del enfoque de los SIG, ya que la empresa se compromete a proporcionar un entorno laboral seguro y saludable para sus empleados. Esto implica la implementación de políticas y procedimientos que minimicen los riesgos laborales, promoviendo la prevención de accidentes y enfermedades profesionales, así como el bienestar y la motivación de los trabajadores.

En base a estos antecedentes, la política integrada de Gestión de Lácteos San Antonio, también conocida como Nutri, se centra en la producción y comercialización de productos lácteos de alta calidad, seguros y nutritivos. La empresa se compromete a cumplir con los estándares de inocuidad alimentaria, cuidar del medio ambiente, promover la salud y el bienestar de sus clientes, y contribuir al crecimiento y desarrollo del país. La política integrada refleja el enfoque integral de la empresa hacia la gestión de calidad, seguridad alimentaria y responsabilidad social (Moncayo & González, 2022).

La política de Lácteos San Antonio incluye aspectos como:

- La empresa Lácteos San Antonio, busca alcanzar la máxima satisfacción de sus clientes al proporcionarles productos y servicios que cumplan con sus requisitos,

necesidades y expectativas. Esto incluye el cumplimiento de las normas vigentes, legislación y requisitos acordados con las partes interesadas (Moncayo & González, 2022).

- Además, la empresa se compromete a velar por el cuidado del medio ambiente y prevenir la contaminación, implementando prácticas de eficiencia energética, uso eficiente de recursos y reducción de la huella de carbono. Asimismo, se busca mantener un ambiente de trabajo seguro y saludable para los colaboradores, previniendo lesiones y enfermedades (Moncayo & González, 2022).
- La empresa tiene como objetivo desarrollar y planificar nuevos procesos productivos y modificaciones en los existentes, considerando aspectos de seguridad alimentaria, sostenibilidad económica, responsabilidad social, seguridad y salud en el trabajo, y cuidado del medio ambiente (Moncayo & González, 2022).
- Se promueve el desarrollo de las competencias del personal a través de programas de formación continua, enfocados en el Sistema Integrado de Gestión. También se establecen controles rigurosos sobre las materias primas, formulación, análisis y documentación de los productos elaborados (Moncayo & González, 2022).
- Lácteos San Antonio promueve la producción, transformación y comercialización de productos lácteos y sus derivados mediante el cumplimiento de Buenas Prácticas Ganaderas (Moncayo & González, 2022).
- La comunicación interna y externa es fundamental en el sistema integrado de gestión de la empresa. Además, se busca ser una empresa socialmente responsable, adoptando mejores prácticas de gobierno corporativo, derechos humanos, prácticas laborales, medio ambiente, operación y comercialización justa, y colaboración con la comunidad (Moncayo & González, 2022).

- La empresa se compromete a documentar, implementar, mantener y actualizar permanentemente esta política, para garantizar su pertinencia y difundirla entre todos los colaboradores y partes interesadas (Moncayo & González, 2022).

Esto hace referencia a las directrices y enfoques adoptados por la empresa en relación con la producción y comercialización de sus productos lácteos. Esta política se centra en asegurar que los productos sean de alta calidad, seguros y nutritivos, cumpliendo con los estándares de inocuidad alimentaria; comprometiéndose a cuidar del medio ambiente, promover la salud y el bienestar de sus clientes y colaboradores internos.

Además de esta política, la empresa maneja un código de conducta, mismo que hace hincapié en el cumplimiento de las leyes y regulaciones aplicables en la sociedad ecuatoriana y las regulaciones internas de Lácteos San Antonio C.A. es fundamental para asegurar el funcionamiento ético y legal de la empresa, promover un ambiente de trabajo seguro y productivo, y mantener una buena reputación corporativa (Lácteos San Antonio C. A. , 2022).

Finalmente se menciona que la empresa cuenta con un sistema de Denuncias, que ha sido fundamental para fomentar un ambiente de transparencia, ética y responsabilidad. Al proporcionar canales de denuncia y un formulario específico, se brinda a los colaboradores y partes interesadas una vía segura y confidencial para reportar cualquier irregularidad o acto indebido que puedan presenciar o experimentar (Lácteos San Antonio C. A. , 2022).

Este procedimiento tiene como objetivo principal permitir que las denuncias sean presentadas de manera adecuada, facilitando la recopilación de información y pruebas relevantes que respalden la veracidad de las irregularidades reportadas. Al hacerlo, se garantiza que las denuncias sean tratadas de manera seria y se tomen las acciones apropiadas para abordar y resolver los problemas identificados.

La implementación de un procedimiento de denuncias demuestra el compromiso de Lácteos San Antonio C.A. con la integridad, la ética y la responsabilidad corporativa. Además,

fomenta una cultura organizacional en la que los colaboradores y partes interesadas se sienten empoderados para reportar cualquier acto sospechoso o irregular, sin temor a represalias. Esto ayuda a prevenir y detectar posibles fraudes, violaciones legales u otras conductas inapropiadas, promoviendo la confianza y la transparencia en toda la organización.

4.2.5 Análisis interno (Fortalezas y Debilidades)

Fortalezas

Las fortalezas de una empresa son atributos internos o recursos que le proporcionan ventajas competitivas y le permiten destacarse en el mercado. Estas fortalezas pueden incluir aspectos como una sólida reputación de marca, una base de clientes leales, tecnología avanzada, capital financiero, conocimientos especializados o una cadena de suministro eficiente. Identificar y comprender estas fortalezas es esencial para desarrollar estrategias efectivas que aprovechen estas ventajas y diferencien a la empresa de sus competidores. El refuerzo y mantenimiento de las fortalezas es un componente clave en el plan de acción de la empresa. Esto implica capitalizar las fortalezas existentes y buscar oportunidades para mejorarlas o desarrollar nuevas fortalezas en áreas relevantes. Al invertir en el desarrollo y la protección de estas fortalezas, la empresa puede aumentar su competitividad, generar mayores resultados positivos y continuar construyendo sobre sus cimientos sólidos (Nicuesa, 2019).

En base al análisis de la empresa Lácteos San Antonio, se han podido identificar algunas fortalezas, mismas que incluyen:

- **Experiencia en la industria láctea:** Lácteos San Antonio cuenta con una sólida trayectoria en la producción y comercialización de productos lácteos, lo que les brinda un profundo conocimiento del mercado y las necesidades de los consumidores. Esta experiencia les permite comprender las exigencias específicas de la fórmula lactante y

adaptar su producción para cumplir con los estándares de calidad requeridos en un mercado extranjero, como la república de El Salvador.

- **Calidad y seguridad alimentaria:** La empresa se destaca por la alta calidad de sus productos y su compromiso con la seguridad alimentaria. La fórmula lactante de Nutri se elabora bajo estrictos estándares de control de calidad y cumple con las regulaciones y normativas internacionales. Esta fortaleza les permite ofrecer un producto confiable y seguro para los consumidores salvadoreños.
- **Infraestructura y capacidad de producción:** Lácteos San Antonio cuenta con una infraestructura sólida y una capacidad de producción que les permite satisfacer la demanda tanto a nivel nacional como para la exportación. Su capacidad de adaptarse y aumentar la producción en función de las necesidades del mercado los posiciona como un socio confiable y capaz de abastecer el mercado salvadoreño de manera eficiente.
- **Enfoque en la sostenibilidad y cuidado del medio ambiente:** La empresa se preocupa por el cuidado del medio ambiente y tiene políticas y prácticas que promueven la sostenibilidad en su cadena de suministro. Esto es especialmente relevante en la exportación de productos, ya que cada vez más los consumidores valoran la responsabilidad ambiental de las marcas. La capacidad de Lácteos San Antonio para ofrecer una fórmula lactante producida de manera sostenible puede ser una ventaja competitiva en el mercado de El Salvador.
- **Conocimiento del mercado salvadoreño:** Lácteos San Antonio ha realizado un análisis de factibilidad para la exportación hacia El Salvador, lo que indica que la empresa ha realizado una investigación exhaustiva sobre el mercado objetivo. Este conocimiento les permite comprender las preferencias y necesidades de los consumidores salvadoreños, así como las regulaciones y requisitos de importación del país. Al estar

informados sobre el mercado objetivo, la empresa puede tomar decisiones estratégicas adecuadas y adaptar su oferta a las demandas específicas de El Salvador.

El análisis de las fortalezas de Lácteos San Antonio y su marca "Nutri" es un componente esencial del análisis de factibilidad para la exportación hacia El Salvador. Identificar las fortalezas internas de la empresa y evaluar su relevancia en el mercado objetivo permitirá tomar decisiones informadas sobre la viabilidad y el potencial éxito de la exportación. Al capitalizar y reforzar estas fortalezas, Lácteos San Antonio puede maximizar sus resultados positivos y construir una presencia exitosa en el mercado salvadoreño.

Debilidades

Las debilidades de una empresa son factores o áreas que obstaculizan o afectan negativamente su rendimiento. Estas debilidades representan aspectos de la empresa que, al ser evaluados, no cumplen con los estándares deseados de calidad. Sin embargo, es importante reconocer que en cada debilidad también existe el potencial de convertirse en una fortaleza cuando se ve desde la perspectiva de la oportunidad. En conjunto con la identificación de las fortalezas, es importante también identificar las debilidades de la empresa para conocer los puntos que requieren mejoras. Al identificar estas posibles carencias, se puede diseñar una estrategia para minimizar su impacto y abordar las necesidades y debilidades específicas de la empresa. Ignorar o mostrar indiferencia hacia las debilidades de la empresa solo perpetúa la situación a lo largo del tiempo (Nicuesa, 2019).

En el contexto del proyecto de análisis de factibilidad para la exportación de fórmula lactante "Nutri" de Lácteos San Antonio hacia El Salvador, es crucial identificar y abordar las debilidades de la empresa. Identificar las debilidades específicas relacionadas con el producto, la cadena de suministro, la distribución o cualquier otro aspecto relevante permitirá mejorar el desempeño y maximizar las posibilidades de éxito en la exportación.

Al abordar las debilidades y trabajar en su mejora, Lácteos San Antonio fortalecerá su posición en el mercado salvadoreño y aumentará sus posibilidades de competir de manera exitosa. Al superar los obstáculos y dificultades que puedan afectar el rendimiento de la empresa, se incrementará la probabilidad de lograr los resultados positivos deseados en términos de ventas, satisfacción del cliente y posicionamiento en el mercado.

Con este preámbulo y gracias al análisis documental y a las vivistas hechas a la empresa se han podido detectar ciertas debilidades, como las que se mencionan a continuación:

- Barreras regulatorias y legales: La exportación de fórmula lactante hacia El Salvador puede enfrentar desafíos relacionados con las regulaciones y requisitos legales del país importador. Estas regulaciones pueden incluir normas de etiquetado específicas, restricciones de importación o requisitos de registro de productos. Lácteos San Antonio deberá asegurarse de cumplir con todas las normativas y obtener los permisos necesarios para ingresar al mercado salvadoreño.
- Competencia en el mercado local: Aunque el mercado de lácteos de El Salvador se encuentra con una oferta de productos baja, hay que considerar que el abastecimiento local de leche cruda puede tener como prioridad la elaboración de fórmulas lácteas, lo que puede implicar una saturación en el mercado. Lácteos San Antonio deberá enfrentar el desafío de ingresar en un mercado donde ya existen productos consolidados y ganarse la confianza de los consumidores salvadoreños.
- Adaptación cultural y preferencias del consumidor: El Salvador puede tener preferencias y prácticas culturales específicas en lo que respecta a la alimentación infantil. Lácteos San Antonio deberá adaptar su fórmula lactante y estrategias de marketing para asegurarse de que se ajusten a las preferencias y necesidades de los consumidores salvadoreños. Esto puede requerir ajustes en la formulación del producto y en las estrategias de promoción.

- **Logística y cadena de suministro:** La exportación de productos perecederos, como la fórmula lactante, implica desafíos logísticos y de cadena de suministro. El transporte y almacenamiento adecuado de los productos para garantizar su calidad y frescura pueden ser un desafío en el proceso de exportación. Lácteos San Antonio deberá asegurarse de contar con una cadena de suministro eficiente y confiable para mantener la integridad de sus productos durante el transporte hacia El Salvador.
- **Riesgos sanitarios y de seguridad alimentaria:** La fórmula lactante es un producto sensible en términos de seguridad alimentaria y salud del consumidor. Lácteos San Antonio deberá implementar rigurosos controles de calidad y asegurarse de cumplir con las normas y regulaciones sanitarias tanto en la producción como en el proceso de exportación. Cualquier incidente relacionado con la seguridad alimentaria puede tener un impacto negativo en la reputación de la empresa y en la aceptación de sus productos en el mercado salvadoreño.

4.2.6 Análisis externo (Oportunidades y Amenazas)

Oportunidades

Las oportunidades en una empresa se refieren a los factores externos a la organización que presentan un panorama favorable para generar acciones que impulsen el negocio y generen beneficios. Es importante destacar que las oportunidades no son generadas internamente por la empresa, sino que surgen de manera externa. Por lo tanto, es responsabilidad de la organización identificar y aprovechar estas oportunidades. Las oportunidades suelen ser situacionales, temporales, específicas y concretas. No siempre son evidentes, por lo que es necesario tener la capacidad de identificarlas en el entorno empresarial. Estas oportunidades pueden manifestarse como tendencias, eventos, circunstancias de actualidad, cambios económicos o aspectos sociales relevantes (Pursell, 2023).

Dentro de las oportunidades se pueden encontrar diversos tipos, como oportunidades políticas, medioambientales, demográficas, contextuales, tecnológicas, entre otras. Una vez identificadas, la empresa debe ser creativa para generar ideas, cambios y acciones basadas en las oportunidades detectadas. Estas acciones pueden estar dirigidas a los productos o servicios ofrecidos, los procesos internos, la posición en el mercado, las estrategias de comunicación, entre otros aspectos relevantes.

En resumen, la identificación y aprovechamiento de las oportunidades externas son fundamentales para impulsar el crecimiento y éxito de una empresa. Al estar atentos al entorno y tener la capacidad de adaptación, la empresa podrá capitalizar las oportunidades y mejorar su posición competitiva en el mercado.

Bajo este contexto, las oportunidades que se ha detectado para el presente proyecto en la empresa Lácteos San Antonio, se contemplan:

- **Demanda creciente de fórmula lactante:** Existe una demanda creciente de fórmula lactante en El Salvador debido a diversos factores, como el aumento de la población infantil, el déficit de producción de materia prima (leche cruda) y el crecimiento de la conciencia sobre la importancia de una alimentación infantil adecuada. Esta demanda representa una oportunidad para Lácteos San Antonio para introducir su producto y capturar una parte del mercado en crecimiento.
- **Escasez de proveedores locales:** El mercado salvadoreño puede tener una escasez de proveedores locales de fórmula lactante de alta calidad. Esto crea una oportunidad para Lácteos San Antonio, que puede posicionarse como un proveedor confiable de productos nutritivos y de calidad en el mercado salvadoreño.
- **Preferencia por marcas internacionales:** Los consumidores salvadoreños pueden tener una preferencia por marcas internacionales reconocidas en el segmento de fórmula lactante. Lácteos San Antonio, como empresa establecida y con una reputación sólida,

puede aprovechar esta preferencia y posicionarse como una marca confiable y de calidad en El Salvador.

- **Acuerdos comerciales favorables:** El Salvador forma parte de acuerdos comerciales regionales y bilaterales que facilitan el comercio de productos entre países. Estos acuerdos pueden ofrecer ventajas arancelarias y reducir barreras comerciales para Lácteos San Antonio al exportar su fórmula lactante hacia El Salvador. Aprovechar estos acuerdos puede brindar una ventaja competitiva y oportunidades de crecimiento en el mercado salvadoreño.
- **Creciente conciencia sobre la importancia de la nutrición infantil:** En los últimos años, ha habido un aumento en la conciencia sobre la importancia de la nutrición infantil y la alimentación adecuada en El Salvador. Esto crea una oportunidad para Lácteos San Antonio, ya que su producto Nutri puede posicionarse como una opción saludable y nutritiva para los niños salvadoreños. Mediante la educación y la promoción adecuada, la empresa puede capitalizar esta tendencia y generar demanda adicional para su producto.

Amenazas

Identificar las amenazas empresariales es de suma importancia, ya que afectan la operatividad, rentabilidad, sostenibilidad y calidad del producto o servicio ofrecido. Sin embargo, reconocer estas amenazas puede resultar difícil, ya que no todas representan un riesgo real. Es necesario entender que las amenazas no solo provienen de competidores directos, sino que abarcan otros factores también (Pérez A. , 2021).

Las amenazas pueden afectar aspectos clave como la operatividad, rentabilidad y calidad del producto o servicio ofrecido. Es necesario distinguir entre amenazas reales y circunstanciales, y estar atentos a cambios en el entorno competitivo, regulaciones gubernamentales, economía y preferencias de los consumidores. Una vez identificadas, es

importante desarrollar estrategias preventivas para mitigar su impacto y proteger el negocio. Esta anticipación y acción proactiva permiten mantener la competitividad y sostenibilidad empresarial en un entorno en constante cambio.

En este contexto se han identificado ciertas amenazas que pueden afectar la viabilidad del presente proyecto, mismas que incluyen:

- Competencia local y global: Existe una competencia significativa tanto a nivel local como global en el mercado de fórmula lactante. Empresas locales y marcas internacionales ya establecidas pueden tener una presencia sólida en El Salvador. Esto representa una amenaza para Lácteos San Antonio, ya que debe competir con estas empresas por la cuota de mercado y enfrentar los desafíos de penetrar en un mercado altamente competitivo.
- Regulaciones y requisitos sanitarios: La exportación de productos alimenticios, como la fórmula lactante, implica cumplir con una serie de regulaciones y requisitos sanitarios en el país de destino. Es posible que Lácteos San Antonio deba enfrentar desafíos relacionados con el cumplimiento de las normas y regulaciones específicas de El Salvador, lo cual puede requerir tiempo, recursos y conocimientos adicionales.
- Cambios en las políticas comerciales y arancelarias: Las políticas comerciales y arancelarias pueden cambiar en cualquier momento, lo que puede afectar los costos y la viabilidad de la exportación de fórmula lactante hacia El Salvador. Cambios en los aranceles, impuestos o regulaciones comerciales podrían dificultar la competitividad de los productos de Lácteos San Antonio en el mercado salvadoreño.
- Riesgos económicos y fluctuaciones cambiarias: Los riesgos económicos, como la volatilidad de las tasas de cambio y las fluctuaciones económicas, pueden afectar el costo de producción y los precios de los productos exportados. Lácteos San Antonio podría enfrentar desafíos si hay una devaluación de la moneda local o una situación

económica desfavorable en El Salvador, lo que podría afectar la demanda y la rentabilidad de sus productos.

- Barreras culturales y preferencias locales: Las preferencias culturales y las diferencias en los hábitos de consumo pueden representar una amenaza para la exportación de fórmula lactante de Lácteos San Antonio hacia El Salvador. Es importante comprender las preferencias y prácticas alimentarias locales, así como adaptar el producto y la estrategia de marketing para satisfacer las necesidades y expectativas del mercado salvadoreño. El desconocimiento de estas barreras culturales podría dificultar la aceptación y la adopción del producto por parte de los consumidores en El Salvador.

La identificación y comprensión adecuada de las amenazas empresariales permite a las empresas anticiparse a los desafíos y tomar medidas proactivas para minimizar su impacto. Esto contribuye a mantener la competitividad, la sostenibilidad y el éxito a largo plazo de la empresa en un entorno empresarial en constante cambio y evolución.

4.2.7 Análisis FODA

Después de realizar un análisis exhaustivo de los factores internos y externos que impactan en el proyecto, es esencial resumir y organizar esta información de manera clara y concisa. Una herramienta efectiva para lograr esto es la matriz de resumen, que proporciona una visión general de los aspectos más relevantes del análisis.

La matriz de resumen es una tabla que recopila los hallazgos del análisis en un formato estructurado y fácilmente comprensible. En esta tabla, se incluyen los factores clave identificados, tanto internos como externos, y se resumen de manera concisa. Cada factor se categoriza según su naturaleza y se proporciona una breve descripción para una comprensión rápida y clara, esta se aprecia en la tabla siguiente:

Tabla 1 Matriz FODA

	FORTALEZAS	DEBILIDADES
FACTORES INTERNOS	<ul style="list-style-type: none"> • La empresa tiene una sólida trayectoria en productos lácteos, lo que les brinda conocimiento del mercado y necesidades de los consumidores, permitiendo adaptar la producción de fórmula lactante para cumplir con estándares de calidad en El Salvador. • Los productos bajo la marca de Nutra leche se elabora bajo estrictos estándares de calidad y regulaciones internacionales, ofreciendo un producto confiable y seguro para los consumidores salvadoreños. • Se cuenta con una infraestructura sólida y capacidad para satisfacer la demanda a nivel nacional y exportación, adaptándose a las necesidades del mercado salvadoreño de manera eficiente. • La empresa posee políticas que promueven la sostenibilidad en su cadena de suministro, ofreciendo una fórmula lactante producida de manera sostenible como ventaja competitiva en El Salvador. • Se ha realizado un análisis exhaustivo del mercado, comprendiendo preferencias, necesidades, regulaciones e importación del país, permitiendo decisiones estratégicas y adaptación de la oferta. 	<ul style="list-style-type: none"> • Lácteos San Antonio debe cumplir con las regulaciones y requisitos legales de El Salvador, como normas de etiquetado y registros de productos. • La empresa enfrenta el desafío de ingresar a un mercado con productos consolidados y ganar la confianza de los consumidores salvadoreños. • La empresa debe ajustar la fórmula lactante y las estrategias de marketing para satisfacer las preferencias y necesidades específicas de los consumidores en El Salvador. • La exportación requiere una cadena de suministro eficiente y confiable para garantizar la calidad y frescura de los productos durante el transporte. • Se deben implementar estrictos controles de calidad y cumplir con las normas sanitarias para evitar incidentes que puedan afectar la reputación y aceptación de sus productos.
	OPORTUNIDADES	AMENAZAS
FACTORES EXTERNOS	<ul style="list-style-type: none"> • La demanda creciente de fórmula lactante representa una oportunidad para Lácteos San Antonio para capturar una parte del mercado en crecimiento. • La escasez de proveedores locales puede ser beneficiosa para que la empresa pueda posicionarse como un proveedor confiable de productos nutritivos y de calidad. • La preferencia por marcas internacionales puede ayudar a Lácteos San Antonio para aprovechar su reputación sólida y posicionarse como una marca confiable y de calidad en El Salvador. • Los Acuerdos comerciales favorables representan una ventaja arancelaria en la que se pueden reducir barreras comerciales al exportar su fórmula lactante hacia El Salvador. • La creciente conciencia sobre la importancia de la nutrición infantil puede ayudar a capitalizar esta tendencia y generar demanda adicional para su producto mediante la educación y la promoción adecuada. 	<ul style="list-style-type: none"> • La competencia local y global representa una amenaza para Lácteos San Antonio al competir con empresas locales y marcas internacionales establecidas en un mercado altamente competitivo. • Desafío de cumplir con las normas y regulaciones específicas de El Salvador para exportar fórmula lactante, lo cual puede requerir tiempo, recursos y conocimientos adicionales. • Posibilidad de que los cambios en las políticas y aranceles afecten los costos y la viabilidad de la exportación hacia El Salvador. • Existe el riesgo de que la volatilidad económica y las fluctuaciones cambiarias afecten la rentabilidad y la demanda de los productos exportados. • Se presenta el desafío de comprender y adaptarse a las preferencias y prácticas alimentarias locales para asegurar la aceptación y adopción del producto en el mercado salvadoreño.

Nota: Elaborado por el Autor

Una vez se han sintetizado las características del análisis FODA en términos más simples, se puede proceder a la creación de una matriz cruzada que contenga estrategias basadas en este contexto y que puedan ser útiles para el proyecto. En una etapa inicial, esta matriz cruzada propone las siguientes estrategias:

Tabla 2 Análisis de estrategias FODA

ESTRATEGIAS F-O	ESTRATEGIAS F-A
<ul style="list-style-type: none"> • Utilizar el conocimiento del mercado y las necesidades de los consumidores para capturar una parte del mercado en crecimiento de fórmula lactante. • Aprovechar la preferencia por marcas internacionales y la reputación sólida para posicionarse como una marca confiable y de calidad en El Salvador. 	<ul style="list-style-type: none"> • Adaptar la producción de fórmula lactante para cumplir con los estándares de calidad y competir con empresas locales y marcas internacionales establecidas en el mercado competitivo de El Salvador. • Implementar estrictos controles de calidad y cumplir con las normas sanitarias para evitar incidentes que puedan afectar la reputación y aceptación de los productos ante la competencia.
ESTRATEGIAS D-O	ESTRATEGIAS D-A
<ul style="list-style-type: none"> • Ajustar la fórmula lactante y las estrategias de marketing para satisfacer las preferencias y necesidades específicas de los consumidores salvadoreños y capitalizar la creciente conciencia sobre la importancia de la nutrición infantil. • Utilizar la escasez de proveedores locales como una oportunidad para posicionarse como un proveedor confiable de productos nutritivos y de calidad. 	<ul style="list-style-type: none"> • Superar el desafío de ingresar a un mercado con productos consolidados y ganar la confianza de los consumidores ante la competencia local y global. • Adaptarse a las normas y regulaciones específicas de El Salvador para exportar fórmula lactante y enfrentar los posibles cambios en políticas y aranceles que pueden afectar los costos y la viabilidad de la exportación.

Nota: Elaborado por el Autor

Estas combinaciones de fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas pueden servir como base para desarrollar estrategias específicas que aprovechen las ventajas competitivas y aborden los desafíos en el mercado de fórmula lactante en El Salvador, cuando el proyecto pueda consolidarse y ser aplicado de una forma práctica.

4.3 Aspectos generales del proyecto

4.3.1 Competencias de la industria Nutri Leche S.A

Según Informe del sector lácteo en Ecuador, se afirma que la industria láctea está en una posición cómoda, pues se produce más de 6.500.000 de litros de leche al año, queda un excedente de 2.500.000.000 de litros que se venden en el mercado en crudo o transformados en otros productos lácteos como quesos, yogurt y otros (Superintendencia de Control del Poder de Mercado, 2015).

La industria ecuatoriana es cada vez más competitiva en lácteos debido a la diversificación de productos derivados de leche, las diferencias en las presentaciones de los productos y las estrategias que han desarrollado las empresas del sector permiten que Ecuador pueda representar una ventaja en el mercado internacional.

Por estas razones se torna un productor cada vez más importante de lácteos. Las empresas se enfocan en expandirse a nuevos nichos del mercado interno y aprovechar las oportunidades del mercado internacional. Es decir, a nivel comercial la industria láctea ha tenido grandes avances en sus exportaciones, ha sustituido algunos bienes importados por productos elaborados localmente y ha generado excedentes exportables.

Lácteos San Antonio C.A., como empresa y propietaria de la marca Nutri, tiene su foco principal en la elaboración y comercialización de productos lácteos. Estos productos son reconocidos y valorados como elementos fundamentales dentro de la alimentación humana, debido a su aporte nutricional y sus múltiples beneficios para la salud (Lácteos San Antonio C.A.).

La institución de se enorgullece en satisfacer las expectativas de sus clientes, quienes confían en la calidad y variedad de sus productos. La empresa trabaja arduamente para ofrecer

un portafolio diverso que se adapte a los diferentes gustos y necesidades de todos los consumidores. En Lácteos San Antonio C.A., se trabaja con esfuerzo para asegurar que sus productos cumplan con los más altos estándares de calidad e inocuidad. Para ello, se implementan rigurosos controles en cada etapa de producción, desde la selección de la materia prima hasta la distribución final. El compromiso de la empresa con la seguridad alimentaria es fundamental para garantizar la confianza y satisfacción de los clientes. Además, la institución busca el ofrecer productos a precios justos, considerando que la accesibilidad es un factor clave para brindar una alimentación equilibrada y saludable a todos (Lácteos San Antonio C.A.).

Con base a este antecedente, algunas de las competencias de la industria Nutri S.A. pueden incluir:

1. Conocimiento y experiencia en la producción de productos lácteos: Nutri S.A. cuenta con una sólida trayectoria en la elaboración de productos lácteos, lo que le brinda un profundo conocimiento del mercado y las necesidades de los consumidores. Esta experiencia puede ser una ventaja competitiva al adaptar la producción de fórmula lactante para cumplir con los estándares de calidad requeridos en El Salvador.
2. Cumplimiento de estándares de calidad y regulaciones internacionales: Los productos bajo la marca Nutri se elaboran bajo estrictos estándares de calidad y cumplen con las regulaciones internacionales. Esta capacidad para ofrecer un producto confiable y seguro puede diferenciar a Nutri de sus competidores y generar confianza entre los consumidores salvadoreños.
3. Infraestructura sólida y capacidad de producción: Nutri S.A. cuenta con una infraestructura sólida y una capacidad de producción que le permite satisfacer la demanda tanto a nivel nacional como para la exportación. Esta capacidad de adaptarse eficientemente a las necesidades del mercado salvadoreño puede ser una ventaja competitiva al ingresar a este nuevo mercado.

4. Políticas de sostenibilidad en la cadena de suministro: La empresa posee políticas que promueven la sostenibilidad en su cadena de suministro, lo que le permite ofrecer una fórmula lactante producida de manera sostenible. Esta ventaja competitiva puede ser valorada por los consumidores salvadoreños, especialmente aquellos que buscan productos que sean respetuosos con el medio ambiente.

En general, estas competencias de la industria Nutri S.A. pueden ser fundamentales para evaluar la factibilidad de la exportación de fórmula lactante hacia El Salvador y pueden ayudar a la empresa a posicionarse de manera favorable en este mercado. Sin embargo, es importante realizar un análisis detallado de las condiciones del mercado y las regulaciones específicas del país para evaluar completamente la viabilidad de la exportación.

4.3.2 Características lácteo Nutri

Nutri es la primera empresa en el Austro que posee maquinaria propia para la producción de envases Tetra Pak. Los estándares de calidad del producto se basan en normativas nacionales, INEN y la empresa está adaptando todos sus procesos para obtener normativas ISO 22000: 2005 referente a la inocuidad de alimentos, en los próximos meses. Por otra parte, todos los productos cumplen estándares de inocuidad e imagen ISO 22000: 2005. (Lácteos San Antonio C.A.)

La empresa logra productos inocuos gracias a su política de calidad que elimina peligros mediante el aseguramiento y mejora continua de los procesos en recepción, procesamiento, almacenamiento y despacho de los productos, de igual manera, pone atención a los requisitos legales y las expectativas de los clientes en productos y servicios.

Investigadores como Abad Espinoza y Cordero Naspud (2008), contribuyeron a que la empresa logre la implementación de normas de calidad e inocuidad alimentaria en sus procesos a través del diseño de un sistema de aseguramiento de calidad sanitaria (HACCP) en la línea

de producción de leche entera UHT (Tetra-Fino), lo que en la actualidad mantienen y evolucionan, mencionando que la empresa está a la altura de mantener estándares de calidad en base a norma ISO.

La empresa Nutri ha optado por una estrategia de comercialización que involucra la venta a través de distribuidores particulares ubicados en distintas ciudades del país. Esta decisión tiene varias ventajas y beneficios tanto para la empresa como para los consumidores.

En primer lugar, al utilizar distribuidores particulares, la empresa puede expandir su alcance geográfico de manera eficiente. Al trabajar con distribuidores en diferentes ciudades, la empresa puede llegar a un mayor número de consumidores en diferentes regiones, lo que le permite aumentar su cuota de mercado y su presencia a nivel nacional.

Además, esta estrategia de comercialización permite a Nutri aprovechar la experiencia y conocimiento local de los distribuidores. Al estar ubicados en diferentes ciudades, los distribuidores tienen un conocimiento profundo del mercado local, incluyendo las preferencias y necesidades de los consumidores en esas áreas específicas. Esto les permite adaptar su enfoque de marketing y distribución para satisfacer de manera más efectiva la demanda de los consumidores locales.

Otro beneficio de utilizar distribuidores particulares es la capacidad de aprovechar su red logística establecida. Los distribuidores ya cuentan con una infraestructura y una red de distribución establecida en sus respectivas ciudades, lo que facilita el proceso de llegar a los puntos de venta y entregar los productos a los consumidores de manera oportuna. Esto a su vez contribuye a una mayor eficiencia en la cadena de suministro y asegura que los productos de Nutri estén disponibles de manera constante y confiable para los consumidores.

Ahora bien, para fines aplicativos del presente proyecto, se pretende trabajar bajo la misma modalidad, es decir contar con un distribuidor aliado, que se encargue de los papeleos

y los tramites logísticos dentro de El Salvador, facilitando la gestión de la empresa a tramites nacionales para que el producto pueda llegar a su destino.

4.3.3 Estrategias para generar una ventaja competitiva

Existen diversas estrategias que ayudan a una empresa, marca o determinado producto a generar una ventaja competitiva. En los apartados siguientes se establecen las principales estrategias consideradas en este proyecto para generar una ventaja competitiva den el Salvador con la formula lactante que posee la marca Nutri, de la empresa “Lácteos San Antonio”.

Estudio de mercado

En base a la información disponible en fuentes oficiales de El Salvador, se ha podido conocer en primera instancia que es evidente un desabastecimiento de leche fluida en el país, y esto se ha reflejado principalmente en el precio de los quesos; además la disminución en la producción de leche fluida, ha llevado a los ganaderos a vender sus vacas o reducir su alimentación debido al aumento de los costos de los insumos (Juarez & Alfaro, 2022).

S han encontrado un sinnúmero de artículos de prensa, y blogs en los que se quiere desmentir que exista desabastecimiento de leche cruda, sin embargo, los controles realizados por el MAG y la Defensoría del Consumidor para verificar los precios y desmentir el desabastecimiento han sido infructuosos, pus la realidad que se vive en el día a día son los precios elevados de los derivados de lácteos, la disminución de leche cruda y el desabastecimiento general de algunos de estos productos.

La situación del desabastecimiento de leche en El Salvador plantea un desafío para los ganaderos y los consumidores, quienes se ven afectados por el aumento de los precios de los productos lácteos. Es necesario que se tomen medidas para incentivar la producción de leche y brindar apoyo real a los ganaderos, a fin de estabilizar el mercado y garantizar el acceso a productos lácteos a precios justos para la población (Juarez & Alfaro, 2022).

Este último aspecto, supone una gran ventaja para este plan de exportación, pues permitiría que el producto y lácteos San Antonio entre al mercado sin que existe un desbalance en la economía local y que, por el contrario de generar un impacto negativo, contribuya al abastecimiento de un derivado de lácteos, principalmente la fórmula lactante que se enfoca en la nutrición de niños pequeños.

Ahora bien, según lo determinado en la IV Evaluación al cumplimiento del Código Internacional de Comercialización de Sucedáneos de la Leche Materna (Ministerio de Salud de El Salvador, 2018), el gobierno de El Salvador promueve la lactancia materna como elemento principal de la nutrición en infantes, y determina estrictas normas de comercialización a los productos que busquen sustituir la misma o presentarse como un alimento complementario. Según este documento, las marcas que deseen comercializar este tipo de suplementos y demás deben cumplir con normas de etiquetado, formulación, calidad y bajo ninguna circunstancia, se debe sugerir que este tipo de alimentos puede sustituir la lactancia materna.

En base a esta realidad, se recalca que la formula lactante cumple con los requerimientos que pide el Salvador para comercializar el producto, sin que exista incumplimiento de la legalidad en la distribución y comercialización del producto.

Ahora bien, considerando que según lo expuesto en el artículo 21 de la Ley de Fomento a la Producción Higiénica de la Leche y Productos Lácteos y de Regulación de su Expendio y en el Art. 27 de la NSO ZOO 001 98, en todo el territorio de el Salvador se ha establecido una prohibición para importar y vender leche líquida que ha sido preparada a partir de leche en polvo. Esta medida se ha tomado porque no existen criterios técnicos ni análisis de laboratorio adecuados para determinar de manera segura si la leche es reconstituida o no. El problema con esta prohibición es que puede convertirse en un obstáculo para la producción local y las importaciones de leche pasteurizada. En resumen, esta restricción impide la importación y

comercialización de leche líquida proveniente de la reconstitución de leche en polvo, lo cual puede afectar tanto a la producción nacional como a las importaciones de leche pasteurizada (Superintendencia de Competencia, 2009).

En contraste a este aspecto, se puede destacar que la fórmula lactante de Nutri se encuentra desarrollada con leche fluida, es decir, que no existe la participación de compuestos en polvo al que se añadan componentes para disolver o alterar los nutrientes naturales de la leche, ni contienen aditivos que pueden considerarse en primera instancia, perjudiciales, según las normas de El Salvador.

Calidad y seguridad del producto

El garantizar altos estándares de calidad y seguridad en la producción de la fórmula lactante, con certificaciones de calidad e inocuidad nacionales e internacionales pueden arcar la diferencia en mercados internacionales.

El que Lácteos San Antonio obtenga certificaciones internacionales que respalden la calidad de su fórmula lactante y cumpla con los requisitos regulatorios tanto en Ecuador como en El Salvador ayuda a la generación de confianza en los consumidores, dándoles seguridad de que están adquiriendo un producto confiable y seguro para sus bebés.

Desarrollo de marca y posicionamiento

Si bien es cierto que, en Ecuador, la marca Nutri es ampliamente conocida, hay que trabajar por crear una marca sólida y distintiva para la fórmula lactante de Nutri en El Salvador.

Realizar actividades de marketing y publicidad es una estrategia efectiva para aumentar la visibilidad y el conocimiento de la marca en el mercado salvadoreño. Al destacar los atributos únicos del producto, como ingredientes naturales, formulación especializada o beneficios adicionales para la salud del bebé, la empresa puede generar interés y atraer la atención de los consumidores.

En este caso, el compromiso de Lácteos San Antonio como exportador de la fórmula lactante de Nutri, es mantener la calidad característica de su marca, orientando siempre a su crecimiento en la mejora continua, lo que permitirá al comprador en el Salvador, contar con un producto inocuo, de calidad, y que ha de ser solicitado en el mercado por su prestigio, y no por su precio.

Distribución eficiente

El Establecer una red de distribución eficiente y confiable en El Salvador, le corresponde en este caso al aliado estratégico, pues el compromiso de la empresa lácteos San Antonio, en primera instancia, es el abastecer del producto al mercado.

Buscar socios estratégicos locales, como distribuidores o minoristas, que tengan experiencia en el sector de alimentos infantiles y una amplia cobertura en el mercado salvadoreño, no representaría un problema para el aliado *Disna* distribuidora nacional. Quien además se encargaría de ser el medio conector entre el mercado salvadoreño y Lácteos San Antonio para garantizar una disponibilidad constante del producto en los puntos de venta y una logística eficiente para satisfacer la demanda de manera oportuna.

4.4 Análisis de producto

Las fórmulas lactantes, como las ofrecidas por Nutri, son productos diseñados para proporcionar una alternativa nutricional completa y equilibrada a la leche materna para los bebés que no pueden ser amamantados o requieren suplementos adicionales. Estas fórmulas están cuidadosamente formuladas para brindar los nutrientes esenciales que los bebés necesitan para un crecimiento y desarrollo saludables. Las fórmulas lactantes de la empresa se desarrollan siguiendo estrictos estándares de calidad y utilizando ingredientes de alta calidad. Estas fórmulas están enriquecidas con vitaminas, minerales y otros nutrientes esenciales para

satisfacer las necesidades nutricionales específicas de los bebés en diferentes etapas de crecimiento.

Las fórmulas lactantes que son objeto del presente plan de exportación son las que se detallan en la tabla siguiente:

Tabla 3 Fórmula lactante a exportar

Producto	Descripción	Presentación	Beneficio
NUTRI INFANTIL ETAPA 1 (0 a 6 meses de edad)	Fórmula líquida infantil de inicio para lactantes. Lista para consumir, exclusivamente desarrollada por Nutri, que contiene nutrientes esenciales para el neurodesarrollo, las defensas y el crecimiento.	200ML - 500ML	HMO: Favorece el desarrollo natural de las defensas. DHA - ARA: Ayudan al adecuado Neurodesarrollo. 29 vitaminas y Minerales: El Crecimiento y el Desarrollo del bebé son el resultado de una alimentación completa y equilibrada. Sin Azúcar Agregado: Corresponde a sacarosa (azúcar común de mesa).
NUTRI INFANTIL ETAPA 2 (6 a 12 meses de edad)	Fórmula líquida infantil de continuación para lactantes. Lista para Consumir, exclusivamente desarrollada por Nutri, que contiene nutrientes esenciales para el neurodesarrollo, las defensas y el crecimiento.	200ML - 500ML	HMO: Favorece el desarrollo natural de las defensas. DHA - ARA: Ayudan al adecuado Neurodesarrollo. 29 vitaminas y Minerales: El Crecimiento y el Desarrollo del bebé son el resultado de una alimentación completa y equilibrada. Sin Azúcar Agregado: Corresponde a sacarosa (azúcar común de mesa).
NUTRI INFANTIL ETAPA 3 (a partir de 1 año)	Fórmula líquida infantil para niños en crecimiento. Lista para consumir, exclusivamente desarrollada por Nutri, que contiene nutrientes esenciales para el neurodesarrollo, las defensas y el crecimiento.	200ML - 1 LITRO	HMO: Favorece el desarrollo natural de las defensas. DHA: Ayudan al adecuado Neurodesarrollo. 26 vitaminas y Minerales: El Crecimiento y el Desarrollo del bebé son el resultado de una alimentación completa y equilibrada. Sin Azúcar Agregado: Corresponde a sacarosa (azúcar común de mesa).

Nota: Elaborado por el Autor

En el mundo de la alimentación infantil, la marca Nutri ha desarrollado una gama de productos especialmente diseñados para cada etapa de crecimiento de los bebés. Estos productos se presentan en forma de fórmulas líquidas, listas para consumir y repletas de nutrientes esenciales que promueven el desarrollo saludable de los pequeños.

Comenzando con la Nutri Infantil Etapa 1, dirigida a bebés de 0 a 6 meses de edad. Esta fórmula líquida de inicio para lactantes está disponible en envases prácticos de 200 ml y 500 ml; lo que la hace especial es su combinación de nutrientes cuidadosamente seleccionados para favorecer el neurodesarrollo, fortalecer las defensas y contribuir al crecimiento óptimo del bebé. Con la inclusión de HMO, se estimula el desarrollo natural de las defensas. Además, el DHA-ARA apoya el adecuado neurodesarrollo, y las 29 vitaminas y minerales presentes en la fórmula aseguran que el bebé reciba una alimentación completa y equilibrada. Por si fuera poco, esta fórmula no contiene azúcar agregado, lo que garantiza una opción saludable desde el primer momento.

En la etapa siguiente, Nutri Infantil Etapa 2, pensada para bebés de 6 a 12 meses de edad, se encuentra una fórmula líquida de continuación para lactantes. Al igual que su predecesora, se presenta en envases prácticos de 200 ml y 500 ml. Esta fórmula también está enriquecida con HMO para favorecer las defensas naturales del bebé y DHA-ARA para promover el adecuado neurodesarrollo. Las 29 vitaminas y minerales esenciales continúan desempeñando su papel en el crecimiento y desarrollo del bebé. Y, al igual que en la etapa anterior, se mantiene el compromiso de Nutri de no añadir azúcar extra, lo que la convierte en una opción saludable y segura para el bebé en crecimiento.

Cuando el bebé alcanza la edad de 1 año y más, es momento de introducir la Nutri Infantil Etapa 3. Esta fórmula líquida infantil está específicamente diseñada para los niños en crecimiento y se presenta en envases de 200 ml y 1 litro, adaptados a las necesidades de las familias. La fórmula incluye HMO para fortalecer las defensas naturales y DHA para seguir

apoyando el desarrollo adecuado del sistema nervioso. Además, cuenta con 26 vitaminas y minerales que desempeñan un papel fundamental en el crecimiento y desarrollo global del niño. Al igual que en las etapas anteriores, Nutri se asegura de que esta fórmula no contenga azúcar agregado, lo que proporciona tranquilidad a los padres preocupados por la alimentación de sus hijos.

El slogan bajo en que se comercializan estos productos en el Ecuador a la letra reza:

“CUANDO LA MADRE NO PUEDA AMAMANTAR A SU HIJO, EN SITUACIONES PATOLÓGICAS ESPECÍFICAS, SE UTILIZARÁ ESTE PRODUCTO EN FORMA SUSTITUTIVA O COMPLEMENTARIA.”

En este contexto, es importante destacar que la empresa Lácteos San Antonio, a través de su marca "Nutri", no promueve el consumo de sus productos como un reemplazo de la leche materna. Al contrario, su enfoque se centra en ofrecer una opción de alimentación complementaria para los infantes.

La leche materna es ampliamente reconocida como el alimento ideal y fundamental para el adecuado crecimiento y desarrollo de los bebés. La Organización Mundial de la Salud (OMS) y otros organismos internacionales de salud recomiendan la lactancia materna exclusiva durante los primeros seis meses de vida, seguida de una alimentación complementaria adecuada.

En línea con estas recomendaciones, la empresa Lácteos San Antonio reconoce la importancia de la leche materna y posiciona sus productos "Nutri" como una opción complementaria que puede ser utilizada bajo la supervisión y orientación de profesionales de la salud. Estas fórmulas lactantes están formuladas con nutrientes esenciales y diseñadas para satisfacer las necesidades nutricionales de los lactantes y niños pequeños.

Al proporcionar una opción de alimentación complementaria, la empresa busca brindar a los padres y cuidadores una alternativa confiable y segura cuando la lactancia materna

exclusiva no es posible o adecuada en ciertos casos. Esto puede incluir situaciones en las que la madre no puede amamantar debido a diversas circunstancias o cuando se requiere una nutrición adicional debido a recomendaciones médicas.

Es fundamental resaltar que la empresa Lácteos San Antonio promueve la importancia de la lactancia materna y brinda información y apoyo a las madres para fomentar la práctica de la lactancia exclusiva durante los primeros meses de vida. La oferta de las fórmulas lactantes "Nutri" se basa en proporcionar una opción complementaria de calidad y segura para aquellos casos en los que la lactancia materna no es posible o cuando se requiere una nutrición adicional.

Además, la empresa se compromete a utilizar ingredientes naturales y evitar el uso de aditivos innecesarios.

La empresa Nutri se esfuerza por mantenerse actualizada con los avances científicos y las recomendaciones de expertos en nutrición infantil. Trabajando en colaboración con profesionales de la salud, la empresa se asegura de que sus fórmulas lactantes estén respaldadas por evidencia científica y cumplan con los estándares internacionales de seguridad y calidad.

Es importante tener en cuenta que, aunque las fórmulas lactantes pueden ser una alternativa valiosa para la alimentación infantil, la leche materna sigue siendo la mejor opción para los bebés cuando es posible. Lácteos San Antonio promueve activamente la lactancia materna y proporciona asesoramiento y apoyo a las madres para facilitar este proceso natural y beneficioso.

En resumen, las fórmulas lactantes de Nutri son productos desarrollados con alta calidad y cuidado, destinados a brindar una opción nutricional completa para los bebés que no pueden ser amamantados o requieren suplementos adicionales. Estas fórmulas están formuladas con nutrientes esenciales y siguiendo los estándares de seguridad y calidad más rigurosos. Nutri se compromete en promover la lactancia materna siempre que sea posible, reconociendo sus beneficios incomparables para el crecimiento y desarrollo de los bebés.

Hay que mencionar que la fórmula original con la que se comercializa este producto en el territorio ecuatoriano se encuentra construida con leches en polvo como ingredientes principales, para dar cumplimiento a las normativas que rigen la elaboración de este tipo de alimentos en el país.

Sin embargo, analizando la legislación de El Salvador, se ha detectado que el país no permite la importación de productos contruidos principalmente con leches contruidas (leche en polvo), por lo que se sugiere a la empresa “Lácteos San Antonio”, reemplazar este compuesto por leche líquida, misma que puede procesar en la propia planta productiva con los excedentes de leche cruda receptada en la empresa, optimizando el producto y a la vez reduciendo costos de producción, pues en promedio un kilo de leche en polvo en el mercado cuesta alrededor de \$25.00 USD, y rinde para preparar un aproximado de 8 litros de leche líquida de calidad, mientras que un litro de leche cruda en promedio en el mercado se comercializa a 0.43 USD.

La optimización en costos de producción que representaría este cambio de muestra en la tabla siguiente:

Tabla 4 Cuadro comparativo de precios de leche en polvo y leche cruda

PRODUCTO	PRECIO EN EL MERCADO POR KL		RENDIMIENTO	PRECIO UNITARIO	DIFERENCIA Y AHORRO POR LITRO
Leche en polvo	\$25,00	Aprox.	8 lt por kilo en polvo	\$3,125	\$2,445
Leche cruda	\$0,43	Aprox.	1 lt por litro procesado	\$0,68	

Fuente: Datos de precios aproximados del mercado

Nota: Elaborado por el Autor

La tabla proporciona información sobre dos productos: leche en polvo y leche cruda, y compara sus precios y rendimientos para calcular la diferencia y el ahorro por litro.

Producto: Leche en polvo

Precio en el mercado por kilo: \$25,00

Rendimiento: Aproximadamente 8 litros por kilo en polvo

Precio unitario: \$3,125 por litro

Producto: Leche cruda

Precio en el mercado por litro procesado: \$0,43

Rendimiento: 1 litro por litro procesado

Precio unitario: \$0,68 por litro

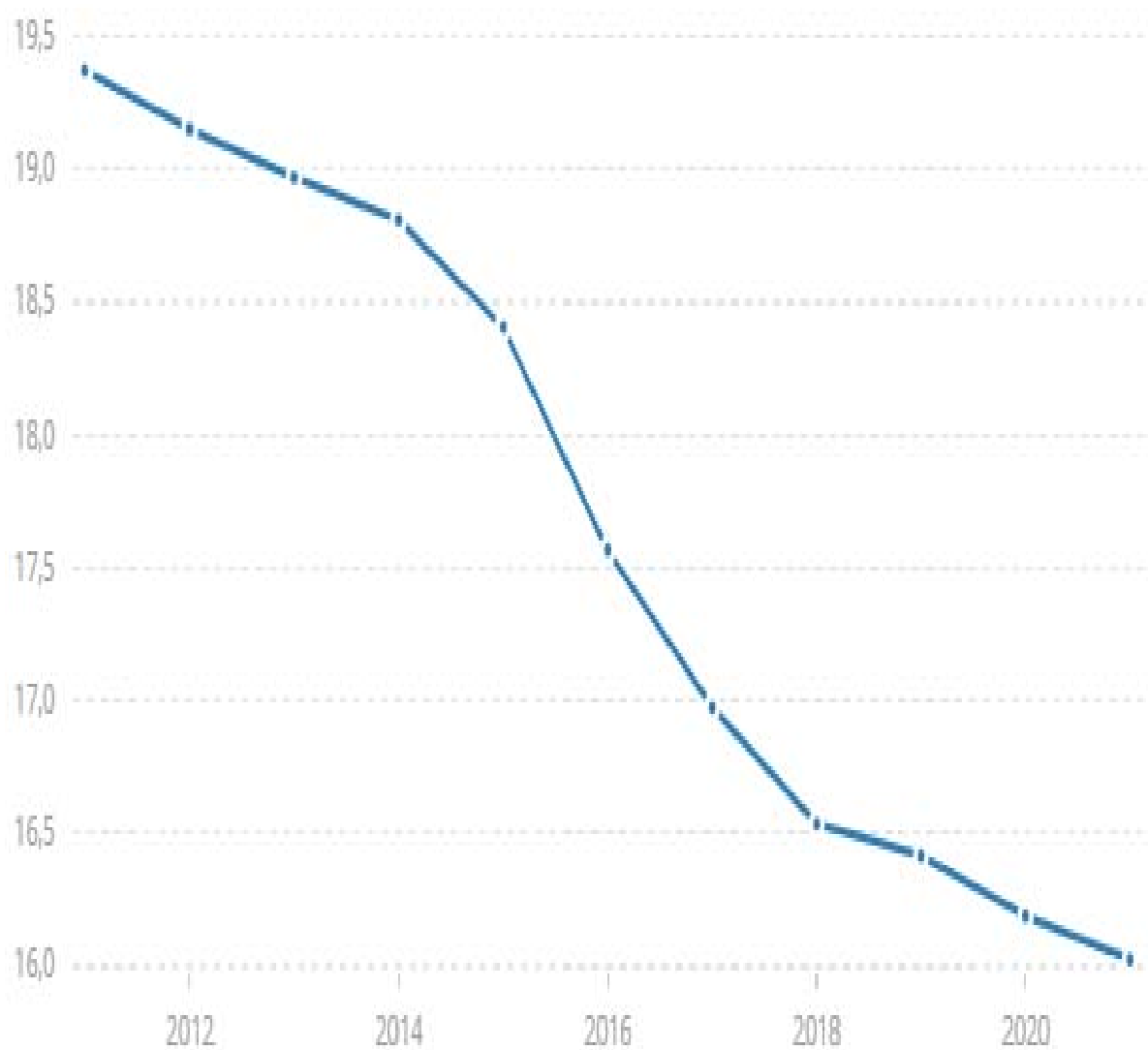
En el caso de la leche en polvo, se compra a un precio de \$25,00 por kilo. Al procesar 1 kilo de leche en polvo, se obtienen aproximadamente 8 litros de leche reconstituida. Por lo tanto, el precio unitario de la leche en polvo es de \$3,125 por litro (\$25,00 dividido por 8). La diferencia y el ahorro por litro se calculan restando el precio unitario de la leche en polvo al precio de mercado por litro procesado de la leche cruda, lo que resulta en \$2,445. Lo que indica que el utilizar leche líquida procesada en la misma plata reduciría el costo de producción de la formula lactante, y a su vez permitiría cumplir con la normativa vigente de El salvador para la exportación de productos.

4.4.1 Público objetivo

Como se puede apreciar en el análisis del producto, el público objetivo del presente plan de exportación se compone por los padres de familia o adultos responsables del cuidado y alimentación de niños menores de 3 años, periodo hasta donde puede expandirse la lactancia materna.

Según los datos estadísticos, proporcionados por el Banco Mundial (2023), la tasa de natalidad en el Salvador por cada 1000 personas es de 16, sin embargo, se observa una tendencia a la baja en los últimos diez años, pasando de 19 natalicios por cada 1000 en el 2011 a 16 en el 2021, que es hasta donde se tiene información. Esto se ilustra claramente en la siguiente figura:

Figura 5 Tasa de natalidad en el Salvador 2011-2021



Fuente: Banco Mundial (2023)

Teniendo en cuenta los datos de natalidad, es imperioso considerar a la población objetiva, es decir, aquellas personas a la que se orienta el producto.

De acuerdo a los datos publicados en el portal web Datosmacro (2021), la población total de El Salvador al año 2021 ascendía a 6.314.000 personas, de las cuales, a las que se enfoca este plan de exportación incluyen:

Tabla 5 Población de niños y niñas entre 0 y 4 años de El Salvador - 2021

DESCRIPCIÓN	CANTIDAD	PORCENTAJE
Niños	259.769	4,11%

Niñas	248.071	3,93%
TOTAL	507.840	8,04%

Fuente: Datosmacro (2021)

Nota: Elaborado por el Autor

Estos datos indican que, del total de la población, el 8.04% de la población de El Salvador, son niños y niñas entre cero y cuatro años de edad.

Según la tabla, el número de niños en este grupo de edad es de 259.769, lo que representa aproximadamente un 4,11% de la población total. Por otro lado, la cantidad de niñas es de 248.071, lo que equivale a aproximadamente un 3,93% de la población total.

Es importante tener en cuenta que los datos provienen de la fuente Datosmacro y corresponden al año 2021, que es el último año en que se han publicado reportes oficiales; además estas cifras pueden variar con el tiempo debido a cambios demográficos y otros factores.

Como la empresa Lácteos San Antonio busca exportar su producto "Nutri", con una fórmula lactante hacia El Salvador, conocer la población infantil en el país permite tener una idea de la cantidad de potenciales consumidores. El hecho de que haya un total de 507.840 niños y niñas entre 0 y 4 años en El Salvador indica que existe un mercado considerable para productos relacionados con la alimentación infantil.

Además, conocer el porcentaje de niños y niñas en esta población también es relevante, ya que puede ayudar a la empresa a entender posibles diferencias en la demanda según el género. Por ejemplo, si se identifica que hay una proporción significativamente mayor de niños en comparación con las niñas, esto podría influir en las estrategias de marketing y en la segmentación del mercado objetivo.

4.4.2 Oferta

De acuerdo con el trabajo investigativo realizado en internet, se aprecia que no existen estadista como tal de la oferta de fórmulas lactantes en el país, sin embargo, se cuenta con datos reportados de la producción de leche y los derivados que podrían complementar a la lactancia materna, estos datos se ilustran en la tabla siguiente:

Tabla 6 Producción de los principales lácteos asociados aptos para consumo de infantes en El Salvador

PRODUCTO	UNIDAD DE MEDIDA	PRODUCCIÓN ANUAL
Leche fresca	Litros	223.062
Leche fluida	Litros	9.949.769
Leche saborizada	Litros	1.434.857
TOTAL	litros	11.607.688

Fuente: (Ministerio de Agricultura y Ganadería MAG, 2011)

Nota: Elaborado por el Autor

La tabla proporciona información sobre la producción anual de los principales lácteos asociados aptos para el consumo de infantes en El Salvador. En este caso, se han detallado la oferta de leche líquida para infantes. Según la tabla, la producción anual de leche fresca es de 223.062 litros. Esta es una forma de leche sin procesar, lo que comúnmente se conoce como leche cruda, que es utilizada como la materia prima que puede ser utilizada como base para la producción de otros productos lácteos.

En cuanto a la leche fluida, la producción anual es de 9.949.769 litros. La leche fluida es una forma procesada y lista para el consumo, que puede incluir leche entera, desnatada o semidesnatada, dependiendo de las especificaciones del producto. Esta leche ya ha sufrido un proceso de pasteurización, por lo que ya tiene un valor agregado en el mercado.

Además, se registra una producción anual de 1.434.857 litros de leche saborizada. Estas son variedades de leche que han sido aromatizadas o endulzadas para ofrecer diferentes sabores y atractivo para los infantes.

En resumen, la producción anual de los principales lácteos asociados aptos para el consumo de infantes en El Salvador es de 11.607.688 litros. Esta cifra incluye la producción de leche fresca, leche fluida y leche saborizada. Estos productos son parte de la oferta disponible en el mercado para satisfacer las necesidades de alimentación de los infantes en el país.

4.4.3 Demanda

Basándose en el análisis de la demanda para el presente plan de exportación, se puede argumentar que el mercado salvadoreño presenta oportunidades para los productos lácteos.

Según los datos proporcionados, la población salvadoreña es de alrededor de 6.5 millones de personas. Si se considera que existe una demanda insatisfecha de aproximadamente 344 millones de litros al año, se puede inferir que hay un déficit en la oferta de productos lácteos en el país (Revista Industria&Negocios, 2022).

Este déficit puede indicar una oportunidad para las empresas del sector lácteo, ya que existe un segmento de la población salvadoreña que no está siendo atendido adecuadamente en términos de la demanda de fórmulas lactantes y otros productos lácteos para infantes. Al aprovechar esta oportunidad, las empresas podrían ingresar al mercado salvadoreño y satisfacer la demanda insatisfecha, brindando productos de calidad y adaptados a las necesidades de los infantes. Esto podría generar un aumento en las ventas y el posicionamiento de las marcas en el mercado.

Además, la demanda insatisfecha también podría ser indicativa de un crecimiento potencial en el consumo de productos lácteos en El Salvador. Esto abre la posibilidad de expandir la oferta a otros segmentos de la población, como niños mayores y adultos, y diversificar la gama de productos lácteos ofrecidos.

En conclusión, considerando la demanda insatisfecha de productos lácteos en El Salvador y la oportunidad que esto representa, el mercado salvadoreño se muestra como un mercado con potencial para el crecimiento y la expansión de las empresas del sector lácteo.

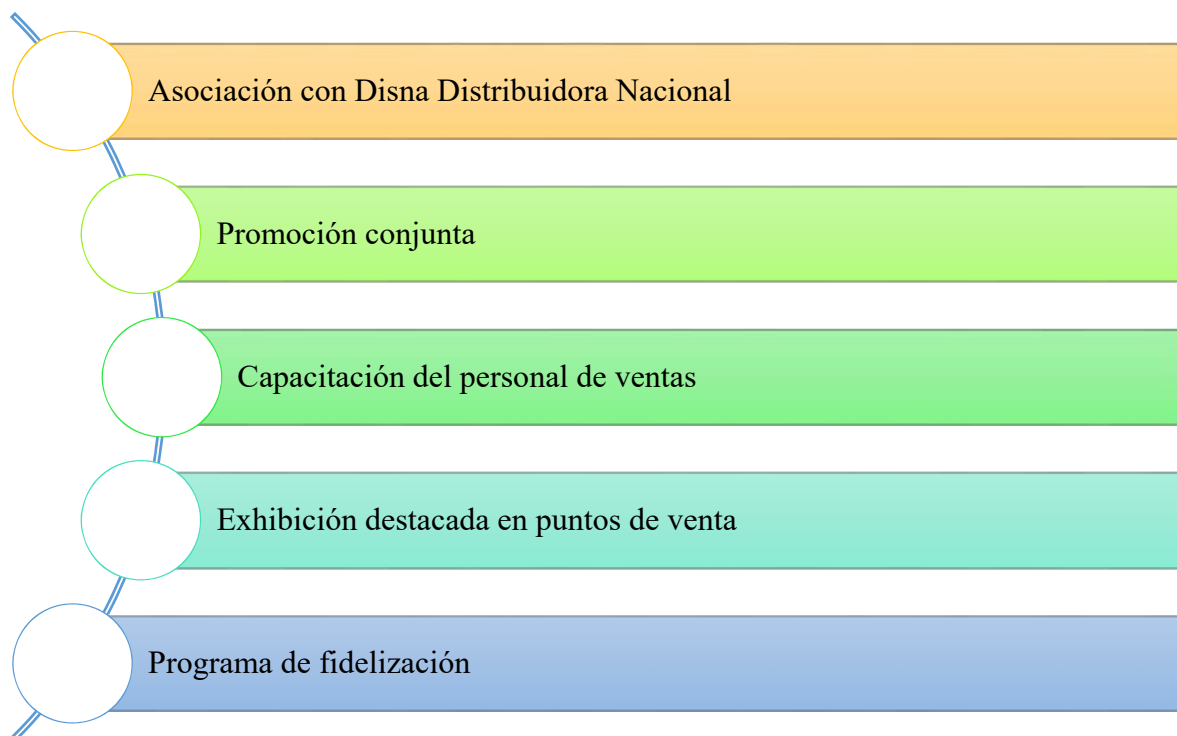
4.4.4 Estrategia de posicionamiento del producto

En el marco del trabajo "Análisis de factibilidad para la exportación de fórmula lactante para la empresa Lácteos San Antonio - Nutri hacia El Salvador", se plantea una estrategia de posicionamiento del producto teniendo en cuenta la colaboración con Disna Distribuidora Nacional, un aliado estratégico que ya está establecido y posicionado en el mercado objetivo.

La estrategia de posicionamiento se basará en aprovechar la reputación y presencia de Disna Distribuidora Nacional para aumentar la visibilidad y aceptación de Nutri en el mercado salvadoreño.

A continuación, se presentan algunas acciones clave para lograr este objetivo:

Figura 6 Estrategia de posicionamiento del producto



Fuente: Elaboración propia

Asociación con la marca establecida: Se destacará la colaboración entre Lácteos San Antonio y Disna Distribuidora Nacional, resaltando la trayectoria y confianza que la empresa distribuidora ha ganado en el mercado local. Esto ayudará a transmitir una imagen de calidad y respaldo a los productos Nutri.

Promoción conjunta: Se llevarán a cabo actividades de promoción conjuntas entre ambas empresas, como campañas publicitarias, eventos y degustaciones en puntos de venta estratégicos. Esta colaboración fortalecerá la visibilidad de Nutri y generará confianza en los consumidores.

Capacitación del personal de ventas: Se brindará capacitación específica sobre los beneficios y características de Nutri al personal de ventas de Disna Distribuidora Nacional. Esto garantizará que los vendedores estén bien informados y puedan transmitir de manera efectiva los atributos del producto a los clientes.

Exhibición destacada en puntos de venta: Se negociarán acuerdos para que Nutri tenga una exhibición destacada en los puntos de venta de Disna Distribuidora Nacional. Esto incluirá una ubicación estratégica en los estantes, una presentación atractiva y materiales promocionales que destaquen los beneficios del producto.

Programa de fidelización: Se implementará un programa de fidelización dirigido a los consumidores de Nutri. Este programa ofrecerá incentivos y recompensas a los clientes recurrentes, lo que fortalecerá su lealtad hacia la marca y fomentará recomendaciones positivas boca a boca.

Al seguir esta estrategia de posicionamiento en colaboración con Disna Distribuidora Nacional, Lácteos San Antonio podrá aprovechar el prestigio y alcance de su aliado estratégico para establecer y fortalecer la presencia de Nutri en el mercado salvadoreño.

4.5 Exportación

Una vez que se han llevado a cabo las etapas preliminares para la exportación de fórmula lactante desde Ecuador hacia El Salvador, incluyendo la investigación de mercado, la adaptación del producto para el cumplimiento de requisitos legales y el establecimiento de la estrategia de marketing, es importante describir el proceso de envío.

Antes de realizar el envío de la fórmula lactante, es fundamental asegurarse de que el producto esté correctamente embalado y etiquetado de acuerdo con los requisitos de transporte y las regulaciones internacionales. Se debe utilizar un embalaje adecuado que proteja los productos de posibles daños durante el transporte., este proceso se conoce como la preparación del producto.

A la par de la preparación del producto para la exportación de deben preparar todos los documentos necesarios para el despacho aduanero tanto en Ecuador como en El Salvador. Esto puede incluir facturas comerciales, lista de empaque, certificados de origen, documentos de transporte, declaraciones aduaneras, entre otros. Es importante asegurarse de tener todos los documentos requeridos para evitar retrasos o problemas en la aduana.

Los procesos de logística también son importantes y en ellos se debe considerar la selección de un transportista confiable y con experiencia en el transporte de productos alimenticios. El transportista se encargará de recoger la carga en Ecuador y entregarla en El Salvador. Es importante coordinar los detalles logísticos, como la fecha de recolección, la ruta de transporte y los tiempos de entrega estimados.

Considerando la distancia entre Ecuador y El Salvador, el transporte internacional puede ser realizado por vía marítima o aérea. En el caso del transporte marítimo, la fórmula lactante se empacará en contenedores adecuados y se enviará a través de un puerto. Si se elige el transporte aéreo, los productos serán enviados en avión en un embalaje especial para garantizar su integridad. Se recomienda contratar un seguro de carga que cubra los posibles

riesgos durante el transporte, como pérdida, daño o robo. El seguro proporcionará protección financiera en caso de que ocurra algún incidente durante el envío.

Durante todo el proceso de envío, es importante realizar un seguimiento constante de la carga para asegurarse de que se esté moviendo según lo planificado. Mantener una comunicación fluida con el transportista y los socios comerciales en El Salvador es fundamental para obtener actualizaciones sobre el estado del envío y resolver cualquier problema que pueda surgir.

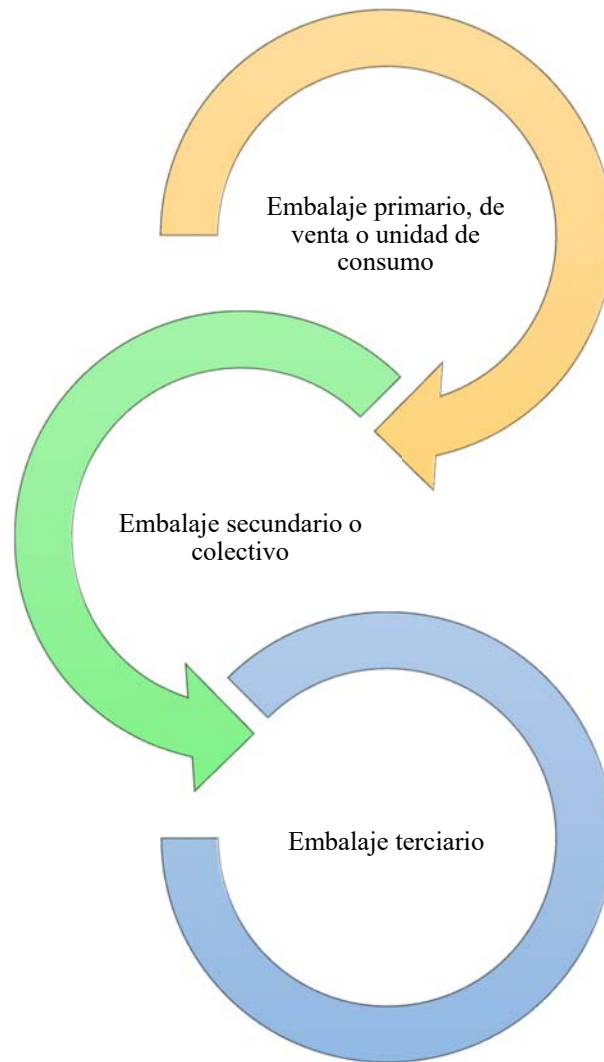
Una vez que la carga llegue a El Salvador, se debe realizar el proceso de desaduanización para cumplir con los requisitos de importación del país. Esto puede requerir la presentación de la documentación aduanera, el pago de los impuestos y aranceles correspondientes, y la inspección de la carga por parte de las autoridades aduaneras. Una vez completado el desaduanaje, la fórmula lactante estará lista para su distribución en El Salvador.

4.5.1 Embalaje

El tipo de embalaje para un producto determinado tiene implicaciones que trascienden la mera protección del mismo; los costos asociados al almacenamiento y transporte se ven directamente afectados por el tamaño, material y diseño de los embalajes, así como el impacto estético que generan en el cliente. Por lo tanto, las decisiones relacionadas con la elección del embalaje primario, secundario y terciario poseen un carácter estratégico significativo para la empresa (Mecalux Esmena, 2020).

De acuerdo con lo que señala Mecalux Esmena, (2020), existen tres tipos diferentes de embalajes para los productos:

Figura 7 Tipos de embalaje



Fuente: Elaboración propia

Nota: Adaptado de Mecalux Esmena, (2020)

El embalaje primario es el que contiene y protege directamente el producto; cumple funciones como identificar el producto, mostrar información relevante, asegurar una posición estable en el punto de venta, garantizar el aislamiento del contenido y proteger el producto con la menor cantidad de material posible (Mecalux Esmena, 2020).

El secundario es una agrupación de embalajes primarios; proporciona una mayor protección y facilita la comercialización a gran escala. Las funciones del embalaje secundario incluyen resistir el apilado y la manipulación durante el transporte, contener una cantidad

específica de productos y atraer la atención del cliente. Los ejemplos comunes incluyen cajas de cartón que contienen varios productos individuales (Mecalux Esmena, 2020).

En cuanto al embalaje terciario, se comprende que es el que reúne embalajes primarios y secundarios para formar una unidad de carga mayor, como pallets, contenedores y cajas de cartón modulares. Sus funciones incluyen ser estable, permitir la compactación de las cargas, aprovechar la capacidad de almacenaje y ser homologado y fabricado con materiales resistentes. En algunos casos, el embalaje terciario también puede contribuir a la imagen de marca, especialmente en logística de e-commerce (Mecalux Esmena, 2020).

La unidad de carga también es importante en el contexto logístico, ya que es la unidad básica utilizada para el transporte y almacenaje de productos. Pueden ser pallets, cajas, contenedores, bidones, bobinas, entre otros, y se adaptan a diferentes tipos de estanterías en las instalaciones de almacenaje.

Hay que considerar que para la destrucción nacional de la fórmula lactante, la empresa ya incurre en embalajes previos, como el primario y secundario, considerando que el último a incluirse en el tema de exportaciones es el terciario, considerando en cuenta que en este se deben incluir las condiciones adecuadas para que la fórmula lactante llegue a su destino en las condiciones óptimas.

“Para transportar mercancía perecedera el embalaje debe ayudar a conservar la cadena de frío y resistir condiciones muy exigentes, lo que garantizará que las propiedades de los productos se mantengan intactas en todo momento” (Abc-pack, s.f., pág. 1).

Considerando que la fórmula lactante es un producto perecedero, al momento y considerar el embalaje para la exportación, se debe considerar el no romper la cadena de frío.

El principal desafío en el embalaje de alimentos es encontrar una solución que se adapte al producto, sea resistente a las condiciones del transporte y asegure la seguridad alimentaria al reducir el riesgo de contaminación.

Es fundamental contar con un embalaje resistente y aislante que pueda hacer frente a los desafíos que surgen durante el transporte de alimentos, tanto en términos estáticos como dinámicos. Al utilizar un embalaje adecuado y robusto, la carga de alimentos podrá ser transportada por aire, tierra y mar, llegando a su destino en las mismas condiciones en las que fue embarcada desde el lugar de origen. Esto implica que el embalaje debe proteger eficazmente los alimentos de factores como golpes, vibraciones, cambios de temperatura, humedad y otros elementos que podrían comprometer su calidad y seguridad.

Además de ser resistente, el embalaje debe ser capaz de aislar los alimentos de posibles contaminantes externos, como microorganismos, insectos, olores y sustancias químicas. Esto implica utilizar materiales adecuados que no interactúen negativamente con los alimentos y que cumplan con los estándares de seguridad alimentaria. El embalaje también debe permitir la ventilación adecuada para evitar la acumulación de humedad y prevenir la proliferación de bacterias y hongos (Abc-pack, s.f.).

Para que un embalaje sea adecuado y pueda conservar las características del producto de una manera intacta se deben tener en cuenta algunas características, a fin de evitar daños en la mercancía. Estas características se pueden resumir en:

Tabla 7 Características del embalaje

CARACTERÍSTICA	DESCRIPCIÓN
<i>Impermeabilidad</i>	Proteger los productos de la humedad y agentes externos para garantizar que las propiedades se mantengan intactas en todo momento.
<i>Manejabilidad</i>	El embalaje debe ser diseñado para ser manejado fácilmente, ya sea de forma manual o por medio de equipos mecánicos.
<i>Resistencia</i>	El embalaje debe ser capaz de soportar impactos internos, aceleraciones, vibraciones y esfuerzos como el peso de mercancías apiladas.
<i>Identificación y control</i>	El embalaje debe incluir todos los datos necesarios para un viaje seguro y asegurar que llegue al destino previsto.

Fuente: (Abc-pack, s.f.)

Nota: Elaborado por el Autor

Estas características son fundamentales para proteger los productos perecederos durante su transporte y almacenamiento, garantizando que lleguen en óptimas condiciones y manteniendo la calidad y seguridad de los mismos.

4.5.2 Seguro

Un seguro de exportación para la fórmula lactante enviada desde Ecuador hacia El Salvador es de vital importancia debido a varios factores clave:

Protección ante riesgos: El transporte de productos a larga distancia siempre conlleva riesgos, como pérdidas, daños o robo. Un seguro de exportación brinda protección financiera en caso de que ocurra algún incidente durante el trayecto, asegurando que la empresa exportadora no sufra pérdidas significativas.

Responsabilidad legal: En algunos casos, la responsabilidad por los productos se transfiere al importador en el momento del envío. Sin embargo, existen situaciones en las que la responsabilidad puede recaer en el exportador, especialmente si se demuestra que los daños o pérdidas ocurrieron debido a negligencia o incumplimiento de normas. Un seguro de exportación puede cubrir los gastos legales y las compensaciones en caso de reclamos.

Tranquilidad para la empresa: Contar con un seguro de exportación brinda tranquilidad a la empresa exportadora, ya que sabe que está protegida financieramente en caso de cualquier eventualidad. Esto permite enfocarse en la gestión del negocio y en el desarrollo de nuevas oportunidades de exportación.

Requisito contractual: En muchos casos, los compradores internacionales pueden exigir un seguro de exportación como parte de los términos y condiciones del contrato. Cumplir con esta exigencia contractual es fundamental para asegurar la confianza y la satisfacción del comprador, lo que puede llevar a relaciones comerciales duraderas y exitosas.

Cobertura adicional: Al elegir un seguro de exportación adecuado, es posible obtener cobertura adicional para riesgos específicos relacionados con la exportación de la fórmula lactante, como la contaminación o adulteración del producto durante el transporte.

El contar con un seguro de exportación para la fórmula lactante enviada desde Ecuador hacia El Salvador brinda protección financiera, tranquilidad y cumplimiento contractual. Además, ayuda a mitigar los riesgos inherentes al transporte de productos, asegurando que la empresa exportadora esté preparada para hacer frente a cualquier eventualidad y garantizando la continuidad del negocio en un entorno internacional.

Los seguros de mercancías son esenciales en el comercio internacional para proteger los intereses de todas las partes involucradas en las operaciones comerciales. Existen diferentes tipos de seguros de mercancías que se adaptan a las particularidades del transporte, el sector y el tipo de producto. Estos seguros ofrecen coberturas amplias y específicas para mitigar los riesgos asociados al comercio internacional (Grupo Moldtrans, 2021).

Algunos de los tipos de seguros de mercancías más comunes incluyen:

Tabla 8 Tipos de Seguros de exportación

SEGURO	DESCRIPCIÓN
<i>Seguro de crédito a la exportación en comercio internacional</i>	Brinda protección ante la posibilidad de no recibir pagos o recibir cantidades menores, incluso en caso de que el deudor no cumpla con sus compromisos.
<i>Seguro de transporte de mercancías para exportación e importación</i>	Protege la mercancía durante su transporte, evitando pérdidas, retrasos, daños u otros riesgos que puedan ocurrir durante el trayecto.
<i>Seguro de conversión de divisas</i>	Cubre las posibles depreciaciones que pueden afectar al valor del producto debido a fluctuaciones en las divisas cuando se opera con países extranjeros.
<i>Seguro de riesgo político</i>	Ofrece cobertura en situaciones en las que los gobiernos de ciertas regiones del mundo pueden interferir en el comercio exterior, como retrasar entregas, poner obstáculos a ciertos productos o incluso confiscar mercancías.
<i>Seguro de responsabilidad internacional de productos</i>	Protege a la persona o entidad en caso de que el producto importado no sea aceptado en el país de destino debido a incumplimiento de criterios o condiciones inaceptables.
<i>Seguro marítimo</i>	Aunque su nombre hace referencia al transporte marítimo, este seguro también cubre la mercancía en otros tipos de transporte. Sin embargo, su enfoque principal está en los trayectos marítimos.

Fuente: (Grupo Moldtrans, 2021)

Nota: Elaborado por el Autor

Estos seguros cubren diferentes aspectos, como la desaparición física de la carga, el robo, la confiscación o el deterioro. Gracias a estos seguros, las empresas pueden expandirse internacionalmente y realizar negocios en diferentes partes del mundo con mayor seguridad y confianza.

4.5.3 Trámites Aduaneros

Los trámites aduaneros desempeñan un papel crucial en la exportación de fórmula lactante desde Ecuador hacia El Salvador. Estos trámites son necesarios para garantizar el cumplimiento de las regulaciones y normativas vigentes tanto en el país de origen como en el país de destino, y para facilitar el flujo seguro y legal de la mercancía a través de las fronteras.

A continuación, se presentan algunas razones que destacan la importancia de los trámites aduaneros en esta exportación:

Cumplimiento legal: Los trámites aduaneros aseguran que la exportación de fórmula lactante se realice de acuerdo con las leyes y regulaciones establecidas por las autoridades aduaneras de ambos países. Esto incluye la presentación de la documentación requerida, la correcta clasificación arancelaria de los productos y el cumplimiento de los requisitos sanitarios y de seguridad establecidos.

En este caso ya se ha analizado que la fórmula cumple con los requisitos legales para la exportación, ahora la documentación de exportación, por parte de Lácteos San Antonio se la ha de realizar únicamente en lo concerniente a trámites dentro del país, para enviar el producto, mientras que la contraparte se encargará de todos los trámites de desaduanización en el Salvador.

Control de calidad y seguridad alimentaria: Los trámites aduaneros permiten verificar que la fórmula lactante cumpla con los estándares de calidad y seguridad alimentaria

establecidos tanto en Ecuador como en El Salvador. Esto puede incluir inspecciones de los productos, verificación de etiquetado y asegurarse de que los productos no estén adulterados o en mal estado.

La empresa que maneja la marca Nutri, al trabajar bajo normas y estándares para una certificación de calidad ISO 9001:2015, cuenta con estándares de calidad internacionales, por lo que pueden pasar sin problema los controles de calidad alimentaria tanto nacionales como internacionales.

Protección de la propiedad intelectual: Los trámites aduaneros también contribuyen a proteger los derechos de propiedad intelectual de los fabricantes de fórmula lactante. Esto implica asegurarse de que no se produzca la falsificación o piratería de los productos durante el proceso de exportación, evitando así el comercio ilegal y protegiendo los intereses de los fabricantes legítimos.

Con el aseguramiento y protección de los derechos de propiedad intelectual se pretende expandir la marca tan reconocida de Nutri hacia nuevas fronteras, manteniendo los mismos estándares de calidad y fortaleciendo la expansión responsable de los productos de la empresa ecuatoriano, hacia un mercado que está en desabastecimiento de leche líquida.

Control de impuestos y aranceles: Los trámites aduaneros son fundamentales para determinar los impuestos y aranceles aplicables a la exportación de fórmula lactante. Esto incluye la correcta clasificación arancelaria de los productos, la evaluación de los valores aduaneros y el cálculo de los derechos de aduana. Cumplir con estos trámites garantiza el pago adecuado de los impuestos y aranceles correspondientes, evitando problemas legales y financieros tanto para el exportador como para el importador.

Facilitación del comercio internacional: Aunque los trámites aduaneros pueden parecer complicados y exigentes, su realización adecuada y oportuna contribuye a la facilitación del comercio internacional. Al cumplir con los requisitos aduaneros, se agiliza el

despacho de la mercancía en las aduanas de ambos países, permitiendo que la fórmula lactante llegue a su destino de manera eficiente y sin demoras innecesarias.

Los trámites aduaneros son esenciales para garantizar un proceso de exportación de fórmula lactante desde Ecuador hacia El Salvador de manera legal, segura y eficiente. Al cumplir con estas obligaciones aduaneras, se protegen los derechos de las partes involucradas, se asegura la calidad de los productos y se facilita el comercio internacional.

En resumen, para que Lácteos San Antonio pueda exportar su fórmula lactante hacia El Salvador, es fundamental que la empresa cumpla con los trámites aduaneros requeridos, verifique el cumplimiento de las regulaciones sanitarias y de calidad, prepare la documentación necesaria, considere la contratación de un agente aduanal y asegure la mercancía.

4.6 Incoterms

Los Incoterms son términos comerciales utilizados en transacciones internacionales de compra-venta entre empresas de diferentes países. Su propósito es establecer de manera clara y unificada las condiciones y responsabilidades tanto del vendedor como del comprador en dichas operaciones, evitando así confusiones y conflictos innecesarios. Los Incoterms, establecidos por la Cámara de Comercio Internacional (ICC) en 1936, han sido revisados periódicamente para adaptarse a los cambios en el sector comercial. Actualmente, existen once términos, cada uno representado por tres letras, que abarcan aspectos como gastos de transporte, lugar de entrega, riesgos, seguros y trámites aduaneros (BDtrans, 2020).

En la tabla que se presenta a continuación, se detallan los incoterms que se encuentran vigentes en la actualidad:

Tabla 9 Tabla de incoterms

INCOTERM	GASTOS DE TRANSPORTE	LUGAR DE ENTREGA	RIESGOS	SEGUROS	TRÁMITES ADUANEROS
EXW (Ex Works)	Comprador	Instalaciones del vendedor	Comprador	Comprador	Comprador
FCA (Free Carrier)	Vendedor	Punto acordado dentro del país de origen	Comprador	Comprador	Comprador
CPT (Carruaje Paid To)	Vendedor	País de destino u otro lugar acordado	Comprador	Comprador	Comprador
CIP (Carriage and Insurance Paid)	Vendedor	País de destino u otro lugar acordado	Comprador	Vendedor	Comprador
DAP (Delivered at Place)	Vendedor	Punto de entrega acordado	Comprador	Vendedor	Comprador
DPU (Delivered at Place Unloaded)	Vendedor	Punto de entrega elegido por el comprador	Comprador	Vendedor	Comprador
DDP (Delivered Duty Paid)	Vendedor	Punto de entrega acordado	Comprador	Vendedor	Comprador
FAS (Free Alongside Ship)	Vendedor	Puerto seleccionado junto al barco de transporte	Comprador	Comprador	Comprador
FOB (Free on Board)	Vendedor	Bordo del buque de transporte	Comprador	Comprador	Comprador
CFR (Cost and Freight)	Vendedor	Puerto de destino	Comprador desde el embarque	Comprador desde el embarque	Comprador
CIF (Cost, Insurance, and Freight)	Vendedor	Puerto de destino	Comprador desde el embarque	Vendedor desde el embarque	Comprador

Fuente: (BDtrans, 2020)

Nota: Elaborado por el Autor

Es importante tener en cuenta que esta tabla proporciona un resumen general de los elementos asociados a cada Incoterm, pero los detalles exactos pueden variar según los acuerdos específicos entre el vendedor y el comprador.

No se puede señalar con exactitud los incoterms a emplear en la negociación como tal, pues la decisión final de las condiciones de negociación corresponde únicamente a Lácteos San Antonio con su aliado estratégico en el Salvador, pues lo señalado en este escrito son referencias y bases para la gestión del proceso de exportación.

4.6.1 Requerimientos de Importación el Salvador

Los requerimientos de importación para fórmulas lactantes en El Salvador están sujetos a las regulaciones y normativas establecidas por las autoridades competentes, principalmente la Dirección General de Aduanas (DGA) y el Ministerio de Salud (MINSAL). Según el sitio web oficial de la Dirección General de Aduanas de El Salvador, "los productos alimenticios para consumo humano, como las fórmulas lactantes, deben cumplir con los requisitos establecidos por el MINSAL para su importación" (Dirección General de Aduanas, s.f.).

El primer requisito importante es obtener un Registro Sanitario válido emitido por el MINSAL. El registro sanitario garantiza que la fórmula lactante cumpla con los estándares de calidad y seguridad establecidos por las autoridades de salud del país. Según el MINSAL, "los productos alimenticios importados deben contar con el Registro Sanitario vigente, el cual es emitido luego de verificar el cumplimiento de los requisitos establecidos en la normativa sanitaria" (Ministerio de Salud, s.f.).

Otro requisito es el etiquetado adecuado de las fórmulas lactantes. El MINSAL exige que los productos importados cumplan con los requisitos de etiquetado establecidos por la legislación salvadoreña. Esto incluye información precisa sobre los ingredientes, instrucciones de uso, fecha de vencimiento, número de lote, información nutricional y advertencias necesarias.

En cuanto a la documentación aduanera, al momento de la importación, se deben presentar los documentos requeridos, como la factura comercial, lista de empaque y conocimiento de embarque, para respaldar la importación de las fórmulas lactantes.

Es importante destacar que los requisitos de importación pueden estar sujetos a cambios y actualizaciones por parte de las autoridades competentes. Se recomienda a los importadores que consulten directamente con la Dirección General de Aduanas y el Ministerio de Salud de

El Salvador para obtener información actualizada sobre los requerimientos específicos de importación de fórmulas lactantes.

4.6.2 Trámites de desaduanización

Los trámites de desaduanización en El Salvador para fórmulas lactantes consisten en el proceso necesario para obtener la autorización y el despacho aduanero de estos productos importados. Según la Dirección General de Aduanas (DGA) de El Salvador, este proceso implica varios pasos.

En primer lugar, el importador debe presentar los documentos requeridos en la aduana, como la factura comercial, lista de empaque, conocimiento de embarque, certificado de origen y registro sanitario emitido por el Ministerio de Salud (Despacho de mercancías, s.f.). Estos documentos son necesarios para respaldar la importación y cumplir con las regulaciones aduaneras.

Una vez presentados los documentos, se procede a la declaración aduanera, que consiste en proporcionar información detallada sobre las fórmulas lactantes importadas, incluyendo su descripción, cantidad, valor y país de origen (Despacho de mercancías, s.f.). Esta declaración es esencial para el cálculo de los impuestos y aranceles correspondientes.

Posteriormente, la aduana puede llevar a cabo una inspección física de las fórmulas lactantes importadas para verificar su conformidad con la documentación presentada y asegurarse de que cumplan con los requisitos legales establecidos (Despacho de mercancías, s.f.). Esta inspección puede incluir la verificación del etiquetado, fecha de vencimiento, estado del embalaje y otros aspectos relevantes.

Una vez completados los pasos anteriores, el importador debe realizar el pago de los impuestos y aranceles aduaneros aplicables a las fórmulas lactantes importadas, calculados en

base al valor declarado de los productos y a las tarifas establecidas por las autoridades aduaneras (Despacho de mercancías, s.f.).

Finalmente, una vez que se ha cumplido con todos los trámites y pagos requeridos, la aduana autorizará la liberación de las fórmulas lactantes importadas, permitiendo al importador retirar los productos y proceder con su distribución y comercialización en el país (Despacho de mercancías, s.f.).

Es importante tener en cuenta que los trámites de desaduanización pueden estar sujetos a cambios y requisitos adicionales, por lo que se recomienda consultar directamente con la Dirección General de Aduanas de El Salvador para obtener información actualizada y precisa sobre los trámites específicos de desaduanización para fórmulas lactantes.

Por la complejidad y a actualización de las leyes vigentes en El Salvador, es imperioso que todos estos trámites sean realizados y esté bajo la responsabilidad del aliado estratégico en el mencionado país, haciendo que Lácteos San Antonio se responsabilice únicamente de los tramites correspondiente al envío del producto.

5. DISCUSIÓN

La exportación de la fórmula lactante "Nutri" de Lácteos San Antonio hacia El Salvador no solo implica adaptarse a las regulaciones locales, sino que también representa una oportunidad estratégica para la empresa en un mercado con desabastecimiento de leche. Esta situación abre las puertas a nuevos mercados y la posibilidad de satisfacer la demanda insatisfecha de productos lácteos en el país.

El Salvador enfrenta actualmente un problema de desabastecimiento de leche, especialmente en áreas rurales y comunidades de bajos recursos. Según estudios realizados por el Ministerio de Agricultura y Ganadería de El Salvador (MAG), la producción nacional de leche no es suficiente para cubrir la demanda de consumo interno (Ministerio de Agricultura y Ganadería de El Salvador (MAG), 2022) Esta situación crea una oportunidad para Lácteos San Antonio de incursionar en este mercado y suplir la demanda insatisfecha de productos lácteos, específicamente fórmula lactante, con su producto "Nutri".

La exportación de productos alimentarios es un desafío que requiere un análisis exhaustivo de la factibilidad y adaptación a las normativas de los países de destino. En el caso de la empresa Lácteos San Antonio y su fórmula lactante "Nutri", el objetivo es exportar hacia El Salvador. Sin embargo, para lograrlo, es necesario realizar una ligera modificación en la formulación del producto, a fin de cumplir con las regulaciones establecidas por este país. Además, es fundamental contar con un aliado en el mercado de destino, como Disna Distribuidora Nacional, para garantizar una distribución eficiente y cumplir con los estándares locales.

La adaptación de la formulación de la fórmula lactante "Nutri" es esencial para cumplir con las regulaciones establecidas por El Salvador. Según Martínez y López (2018), la normativa alimentaria de un país puede variar en términos de ingredientes permitidos, aditivos, etiquetado y valores nutricionales aceptables. En el caso específico de El Salvador, existen

regulaciones específicas para la comercialización de fórmulas infantiles, que buscan garantizar la calidad y seguridad de los productos destinados a la alimentación de los lactantes. En este caso el particular detectado es que la fórmula original del producto a exportar contiene compuestos de leche en polvo, y la normativa de El Salvador manifiesta que no se pueden importar leches construidas con estos componentes. Por lo tanto, Lácteos San Antonio debe realizar una ligera modificación en la formulación de su fórmula lactante para cumplir con los requisitos establecidos por la legislación salvadoreña.

Algunos autores argumentan que adaptar los productos a las regulaciones locales puede generar costos adicionales para las empresas exportadoras. Sin embargo, no cumplir con las normativas podría resultar en barreras comerciales y dificultades para ingresar al mercado de destino. Según González y Sánchez (2019), es esencial que las empresas comprendan y se adapten a las regulaciones de los países a los que desean exportar, ya que esto garantiza el cumplimiento de las normas locales y la satisfacción de los consumidores. La ligera modificación en la formulación de "Nutri" permitirá a Lácteos San Antonio cumplir con las normas salvadoreñas y asegurar la comercialización exitosa de su producto.

Además de la adaptación de la formulación, contar con un aliado en el país de destino, como Disna Distribuidora Nacional, es fundamental para facilitar la exportación de la fórmula lactante. Según Chacón y Ruiz (2020), establecer alianzas estratégicas con distribuidores locales proporciona a las empresas exportadoras un conocimiento profundo del mercado objetivo, así como canales de distribución eficientes. Disna Distribuidora Nacional tiene una amplia experiencia y conocimiento del mercado salvadoreño, lo que brinda una ventaja competitiva a Lácteos San Antonio al ingresar a este mercado. Esta alianza permitirá una distribución efectiva de "Nutri" y asegurará que el producto llegue a los consumidores salvadoreños de manera oportuna y en cumplimiento de las regulaciones locales.

Además, hay que considerar lo que algunos autores han destacado la importancia de identificar oportunidades en mercados con desabastecimiento de productos específicos. Según Cuéllar y Montoya (2017), el desabastecimiento en un mercado puede generar una demanda latente que puede ser aprovechada por empresas que estén dispuestas a adaptar sus productos y cumplir con las regulaciones establecidas. En el caso de Lácteos San Antonio, la ligera modificación en la formulación de "Nutri" para cumplir con las normativas salvadoreñas permitirá a la empresa ingresar a un mercado con una demanda insatisfecha de leche y productos lácteos.

La oportunidad de ingresar a un mercado con desabastecimiento de leche también tiene el potencial de generar un impacto socioeconómico positivo en El Salvador. Según Gutiérrez y Mora (2019), la importación de productos básicos, como la leche, puede contribuir a mejorar el acceso a alimentos nutritivos y fortalecer la seguridad alimentaria en países con problemas de abastecimiento. Al exportar "Nutri" hacia El Salvador, Lácteos San Antonio no solo contribuirá a cubrir la demanda de fórmula lactante, sino que también estará proporcionando un producto esencial para el crecimiento y desarrollo de los lactantes salvadoreños.

Este panorama indica que la exportación de la fórmula lactante "Nutri" de Lácteos San Antonio hacia El Salvador representa una oportunidad estratégica para la empresa, ya que no solo implica adaptarse a las regulaciones locales, sino que también permite aprovechar un mercado con desabastecimiento de leche. Mediante una ligera modificación en la formulación del producto y estableciendo alianzas con distribuidores locales, como Disna Distribuidora Nacional, Lácteos San Antonio podrá ingresar a este mercado y satisfacer la demanda insatisfecha de fórmula lactante, generando un impacto socioeconómico positivo en El Salvador.

6. CONCLUSIÓN

Una vez finalizado el estudio, se puede concluir el trabajo señalando:

- El de determinar la situación actual de la empresa Lácteos San Antonio, con la marca "Nutri", ha sido cumplido de manera satisfactoria; durante el análisis realizado, se ha podido constatar la trayectoria exitosa de la empresa en el mercado ecuatoriano y la calidad de sus productos lácteos.

Lácteos San Antonio se ha consolidado como un referente en la industria láctea en Ecuador, con una sólida presencia y reconocimiento en el mercado. Su marca "Nutri" ha ganado la confianza de los consumidores gracias a la alta calidad de sus productos, respaldada por procesos de producción rigurosos y el uso de ingredientes seleccionados; la empresa ha demostrado una constante búsqueda de la excelencia en la elaboración de sus productos lácteos, manteniendo altos estándares de calidad en todas las etapas de producción. Además, ha sabido adaptarse a las demandas del mercado, ofreciendo opciones nutritivas y seguras para diferentes segmentos de consumidores, incluyendo la fórmula lactante. La calidad de los productos lácteos de Lácteos San Antonio ha sido reconocida con certificaciones y estándares de calidad tanto a nivel nacional como internacional, lo que respalda su compromiso con la excelencia y la satisfacción del cliente. El análisis de la situación actual de Lácteos San Antonio ha revelado una empresa sólida y confiable en el mercado ecuatoriano, con una marca reconocida y una reputación basada en la calidad de sus productos lácteos. Su trayectoria exitosa y el compromiso con la excelencia en la producción respaldan la viabilidad de la empresa para expandir su mercado a través de la exportación de la fórmula lactante "Nutri" hacia El Salvador.

Con base en esta conclusión, Lácteos San Antonio se encuentra en una posición favorable para aprovechar las oportunidades comerciales en el mercado salvadoreño,

confiando en su reputación y experiencia en la industria láctea para garantizar el éxito en la introducción de sus productos en el país de destino.

- Por otro lado, a bibliografía consultada ha aportado información relevante que ha contribuido a la construcción del perfil de exportación y ha proporcionado una visión general de las condiciones y regulaciones comerciales en el país de destino. La revisión bibliográfica ha permitido identificar aspectos clave relacionados con el mercado salvadoreño, como las tendencias de consumo, los requisitos legales y sanitarios, los canales de distribución y los competidores existentes. Esta información ha sido fundamental para evaluar la viabilidad y el potencial éxito de la exportación de la fórmula lactante "Nutri" de Lácteos San Antonio hacia ese mercado.

Sin embargo, es importante destacar que, aunque la revisión bibliográfica ha proporcionado una base sólida, es recomendable que la empresa invierta en un estudio de mercado más fiable y exhaustivo. Este estudio de mercado debe incluir un trabajo de campo, la aplicación de instrumentos de investigación y el análisis de datos primarios y secundarios. Esto permitirá obtener información actualizada y precisa sobre las condiciones reales del mercado salvadoreño, las preferencias de los consumidores, la competencia local, los canales de distribución específicos y otros factores clave que puedan influir en el éxito de la exportación.

Un estudio de mercado más completo proporcionará a Lácteos San Antonio una visión más precisa y detallada del entorno empresarial en El Salvador, lo que facilitará la toma de decisiones estratégicas y la adaptación de su producto y estrategias de marketing a las necesidades y preferencias del mercado objetivo.

- Finalmente, tras evaluar diversos aspectos relacionados con la empresa Lácteos San Antonio, así como las condiciones del país de destino, se ha determinado que existe viabilidad para llevar a cabo la exportación y expandir el mercado de la fórmula lactante

"Nutri". Lácteos San Antonio cuenta con una sólida trayectoria en el mercado ecuatoriano y ha demostrado mantener altos estándares de calidad en sus productos lácteos, lo que es un factor clave para ganar la confianza de los consumidores en el mercado internacional. Además, la empresa ha identificado la necesidad de realizar una ligera modificación en la formulación del producto para cumplir con las normativas establecidas por el país de destino, lo cual es un indicador de su compromiso con la adaptación a los requisitos específicos del mercado salvadoreño.

Por otro lado, se ha analizado el mercado salvadoreño y se han identificado oportunidades favorables para la exportación de fórmula lactante. El Salvador es un país con una demanda creciente de productos lácteos y una población que valora la calidad y la seguridad alimentaria. Además, las políticas de apertura comercial y las facilidades para la importación brindan un entorno propicio para la entrada de nuevos productos al mercado.

En este sentido, se ha sugerido la búsqueda de un aliado estratégico en el país de destino, en este caso, Disna distribuidora nacional. Esta alianza estratégica permitiría a Lácteos San Antonio contar con un socio local que posee experiencia en la distribución y comercialización de productos alimenticios en El Salvador. Esta colaboración podría facilitar la entrada al mercado, superar barreras logísticas y brindar apoyo en la gestión de trámites aduaneros y regulatorios, lo que constituye una ventaja competitiva significativa. Tanto la situación actual de la empresa Lácteos San Antonio como las condiciones del mercado salvadoreño permiten visualizar oportunidades claras para la exportación. Es necesario que la empresa inicie las negociaciones con Disna distribuidora nacional, un contacto estratégico sugerido, para establecer una alianza que potencie la entrada al mercado salvadoreño y maximice las posibilidades de éxito.

Por otro lado, es fundamental que Lácteos San Antonio realice un monitoreo constante del mercado de El Salvador, especialmente en lo que respecta a la prohibición de importación actualmente vigente, en lo que se refiere a productos elaborados a partir de leche en polvo. Si bien la ley prohíbe la importación de cualquier producto lácteo construido con leche en polvo en el país en este momento, las leyes son dinámicas y pueden cambiar con el tiempo. Por lo tanto, es crucial que la empresa se mantenga informada sobre cualquier posible derogación de esta ley.

El monitoreo del mercado permitirá a Lácteos San Antonio anticipar los cambios legales y prepararse para aprovechar las nuevas oportunidades comerciales. En el caso de que se derogue la prohibición de importación, la empresa estará lista para ingresar al mercado de El Salvador de manera oportuna y aprovechar la demanda de fórmula lactante con su fórmula original; esto le dará una ventaja competitiva significativa al ser uno de los primeros actores en introducir su producto en el mercado recién abierto. Además, el monitoreo constante del mercado permitirá a Lácteos San Antonio comprender las tendencias y preferencias del consumidor en El Salvador, lo que puede significar una mejor adaptación de su estrategia de exportación y ajustar el producto según las necesidades específicas del mercado objetivo. La empresa podrá identificar oportunidades de crecimiento, evaluar la competencia y desarrollar estrategias de marketing efectivas.

Así también, diversificar los mercados es una estrategia inteligente para cualquier empresa, incluyendo a Lácteos San Antonio. Ante la incertidumbre de la derogación de la prohibición de importación en El Salvador, de productos elaborados con ingredientes principales como leche en polvo, es importante que la empresa explore otros mercados potenciales para exportar su fórmula lactante. Sin embargo, es esencial que, al buscar

nuevos mercados, la empresa esté siempre atenta y actualizada sobre las leyes y regulaciones del país al cual se dirige.

Cada país tiene sus propias normativas en cuanto a importación, etiquetado, requisitos sanitarios, entre otros aspectos relevantes para la comercialización de alimentos. Para asegurar el éxito en la exportación y evitar problemas legales o comerciales, Lácteos San Antonio debe investigar y comprender en profundidad las leyes y regulaciones del país objetivo. Esto incluye el cumplimiento de los estándares de calidad y seguridad alimentaria exigidos por las autoridades correspondientes.

Mantenerse informado y cumplir con las leyes del país al que se dirige garantizará que la empresa pueda operar dentro del marco legal, evitar multas y sanciones, y construir una reputación sólida en el mercado internacional. Además, el cumplimiento normativo es un factor clave para establecer relaciones comerciales confiables y duraderas con los importadores y distribuidores locales.

En conclusión, el monitoreo del mercado de El Salvador y la consideración de otros mercados potenciales son aspectos críticos para el proyecto de exportación de fórmula lactante de Lácteos San Antonio. Mantenerse informado sobre las leyes vigentes y futuras permitirá a la empresa adaptarse rápidamente a los cambios legales y aprovechar las oportunidades comerciales. Además, cumplir con las leyes y regulaciones del país objetivo es esencial para garantizar la viabilidad y el éxito a largo plazo en la exportación.

7. REFERENCIAS

- Ministerio de Salud de El Salvador. (2018). *IV Evaluación al cumplimiento del Código Internacional de Comercialización de Sucedáneos de la Leche Materna*. Obtenido de <http://www.incap.int/index.php/es/publicaciones-conjuntas-con-otras-instituciones/768-el-salvador-iv-evaluacion-al-cumplimiento-del-codigo-internacional-de-comercializacion-de-sucedaneos-de-la-leche-materna/file>
- Abad Espinoza, E., & Cordero Naspud, E. (2008). *Diseño de un sistema de aseguramiento de calidad sanitaria (HACCP) en la línea de producción de leche entera UHT (Tetra Fino), en la Industria “Lácteos San Antonio”, Cuenca*. Cuenca: UNIVERSIDAD DEL AZUAY. Obtenido de <https://dspace.uazuay.edu.ec/bitstream/datos/7384/1/07021.pdf>
- Abc-pack. (s.f.). *Embalaje para alimentos perecederos refrigerados*. Obtenido de <https://www.abc-pack.com/noticias/embalaje-para-alimentos-perecederos-refrigerados/>
- Agroganadera, G. (31 de julio de 2017). *LA CUAJADA*. Obtenido de <https://gestionagroganadera.com/la-cujada/>
- Alfaro, K. (25 de enero de 2022). *El Salvador: baja producción de leche impacta el precio de los quesos*. Obtenido de <https://www.economista.net/actualidad/El-Salvador-baja-produccion-de-leche-impacta-el-precio-de-los-quesos-20220125-0006.html>
- Alvarado, P. (27 de mayo de 2021). Daniel Legarda fue ratificado como viceministro de Comercio Exterior; equipo se completa con tres nuevos viceministros. *El Comercio*. Obtenido de <https://www.elcomercio.com/actualidad/negocios/daniel-legarda-ratificacion-viceministro-comercio-exterior.html>
- Arias, F. (2012). *El proyecto de investigación* (Sexta ed.). 2012: Episteme C. A.
- Arroyo, F. (27 de julio de 2017). *¿Qué es un Sistema Integrado de Gestión?* Obtenido de <https://www.smat.es/smat-opina/sistemas-integrados-de-gestion/>

- Banco Mundial. (2023). *Tasa de natalidad, nacidos vivos en un año (por cada 1.000 personas)* - *El Salvador*. Obtenido de <https://datos.bancomundial.org/indicador/SP.DYN.CBRT.IN?locations=SV>
- BDtrans. (17 de septiembre de 2020). *Qué son los Incoterms y cuál es su significado*. Obtenido de <https://www.bdtrans.es/es/blog/que-son-los-incoterms-y-cual-es-su-significado/>
- Bernal, C. A. (2010). *Metodología de la Investigación, administración, economía, humanidades y ciencias sociales* (Tercera ed.). (O. Fernández Palma, Ed.) Bogotá: Pearson.
- Brassel, F., & Hidalgo, F. (2007). *LIBRE COMERCIO Y LÁCTEOS: LA PRODUCCIÓN DE LECHE EN EL ECUADOR ENTRE EL MERCADO NACIONAL Y LA GLOBALIZACIÓN*. Quito, Ecuador: SIPAE. Obtenido de <https://biblio.flacsoandes.edu.ec/libros/digital/42293.pdf>
- Campaña Hoyos, X., & Aguilar, P. (2019). *Estudio de Mercado "Sector Lácteo"*. Obtenido de https://www.scpm.gob.ec/sitio/wp-content/uploads/2021/04/estudio_de_mercado_sector_lacteo_SCPM-IGT-INAC-002-2019.pdf
- Centro de la Industria Láctea Ecuador. (9 de diciembre de 2021). *El sector lácteo ecuatoriano se reactiva con miras positivas para el 2022*. Obtenido de <https://www.cil-ecuador.org/post/el-sector-l%C3%A1cteo-ecuadoriano-se-reactiva-con-miras-positivas-para-el-2022>
- Chacón, R., & Ruiz, M. (2020). *Estrategias de internacionalización para empresas exportadoras: Un estudio en empresas de alimentos y bebidas en Costa Rica*. Universidad de Costa Rica.
- Consejo Nacional de Planificación . (28 de mayo de 2018). *Toda una Vida. Plan Nacional de Desarrollo 2017-2021* . Obtenido de https://siteal.iiep.unesco.org/sites/default/files/sit_accion_files/siteal_ecuador_0244.pdf

- Corporación Favorita, Lácteos San Antonio, Nutrileche. (2023). *Cosas que usted no sabía sobre Nutri Leche*. Obtenido de <https://www.maxionline.ec/nutri-crecimiento-y-calidad/>
- Credit: L214. (10 de agosto de 2020). *INDUSTRIA LÁCTEA: ¿QUÉ ES? ¿CÓMO FUNCIONA UNA GRANJA LECHERA?* Obtenido de <https://genv.org/es/industria-lactea/>
- Cuéllar, L., & Montoya, C. (2017). Identificación de oportunidades de mercado en contextos de desabastecimiento. *Pensamiento & Gestión*, 43.
- da Silva, D. (29 de abril de 2021). *Desarrollo de mercado: ¿ha llegado la hora de expandir?* Obtenido de <https://www.zendesk.com.mx/blog/desarrollo-de-mercado/>
- Datosmacro. (2021). *El Salvador - Piramide de población*. Obtenido de <https://datosmacro.expansion.com/demografia/estructura-poblacion/el-salvador>
- Dirección General de Aduanas. (s.f.). *Requisitos para importación de alimentos*. Obtenido de <https://www.aduana.gob.sv/index.php/conocenos/lineas-de-servicio/ingreso-de-productos-alimenticios>
- Dirección General de Aduanas. (s.f.). *Despacho de mercancías*. Obtenido de <https://www.aduana.gob.sv/index.php/servicios-al-comercio-internacional/paso-de-mercancias/despacho-de-mercancias>
- Elbierzo. (26 de octubre de 2015). *¿Conoces los beneficios de los lácteos para tu salud?* Obtenido de <https://sialaleche.org/conoces-los-beneficios-de-los-lacteos-para-tu-salud/>
- Equipo Ekon. (10 de diciembre de 2020). *Las principales estrategias de expansión de mercado*. Obtenido de <https://www.ekon.es/blog/estrategias-expansion-mercado/>
- FEN. (15 de septiembre de 2016). *Beneficios de los productos lácteos y el calcio*. Obtenido de <https://www.fen.org.es/blog/beneficios-de-los-productos-lacteos-y-el-calcio/#:~:text=La%20leche%20y%20el%20queso,absorci%C3%B3n%20y%20utilizaci%C3%B3n%20del%20calcio>.
- Fernández Fernández, E., Martínez Hernández, J. A., Martínez Suárez, V., Moreno Villares, J. M., Collado Yurrita, L. R., Hernández Cabria, M., & Morán Rey, F. J. (2015).

- Documento de Consenso: importancia nutricional y metabólica de la leche. *Nutrición Hospitalaria*. Obtenido de <https://www.redalyc.org/pdf/3092/309232878009.pdf>
- Gárate Amoroso, D., & Martínez Abad, F. (2008). *Proyecto de exportacion de Nutrileche a Venezuela*. Cuenca: Universidad del Azuay. Obtenido de <https://dspace.uazuay.edu.ec/bitstream/datos/976/4/06941.pdf>
- Gobierno de El Salvador. (2018). *¿Quién es quién en los precios de productos lácteos?* Defensoría de el Consumidor. Obtenido de <chrome-extension://efaidnbnmnibpcajpcglclefindmkaj/https://www.defensoria.gob.sv/wp-content/uploads/2017/06/Quien-es-Quien-lacteos.pdf>
- Gobierno de Navarra - Sección de Calidad Agroalimentaria. (s/f). *Norma Técnica Artesana de los Helados*. Obtenido de https://www.navarra.es/NR/rdonlyres/C0CF7DFF-1A66-48F8-9754-97B878EBB998/0/101NTAHelados_V1_.pdf
- Golan, P. (2 de noviembre de 2022). *¿Qué es el Comercio Internacional y cuál es su importancia en la compra/venta de productos?* Obtenido de <https://www.shopify.com/es/blog/comercio-internacional>
- González, A., & Sánchez, J. (2019). Internacionalización y barreras comerciales: un estudio de caso en el sector de alimentos y bebidas. *Revista Escuela de Administración de Negocios*, 87.
- Grupo Moldtrans. (5 de agosto de 2021). *Tipos de seguros de mercancías*. Obtenido de <https://www.moldtrans.com/tipos-de-seguros-de-mercancias/>
- Guevara Alban, G., Verdesoto Arguello, A., & Castro Molina, N. (2020). Metodologías de investigación educativa (descriptivas, experimentales, participativas, y de investigación-acción). *Revista Científica Mundo de la Investigación y el Conocimiento*. doi:10.26820/recimundo/4.(3).julio.2020.163-173
- Gutiérrez, E., & Mora, M. (2019). El impacto de la importación de productos básicos en la seguridad alimentaria. *Revista de Investigaciones Agropecuarias*, 5(1).

- Hernández, R., Fernández, C., & Baptista, M. d. (2010). *Metodología de la investigación* (quinta ed.). México: McGRAW-HILL / INTERAMERICANA EDITORES, S.A.
- Herrera, L., Medina, A., & Naranjo, G. (2004). *Tutoría de la investigación Científica*. Ambato: Gráficas Corona.
- Huilcapi, S., & Gallegos, D. (2020). Importancia del diagnóstico situacional de la empresa. *Revista ESPACIOS*, 41. Obtenido de chrome-extension://efaidnbmnnnibpcajpcglclefindmkaj/https://www.revistaespacios.com/a20v41n40/a20v41n40p02.pdf
- Ionita, E. (13 de junio de 2022). *La producción de leche en Ecuador*. Obtenido de <https://www.veterinariadigital.com/articulos/la-produccion-de-leche-en-ecuador/#:~:text=La%20industria%20l%C3%A1ctea%20representa%20alrededor,el%20mismo%20mes%20del%202020>.
- ISO 22000:2018 IMPLEMENTATION GUIDE. (2018). *GUÍA DE IMPLANTACIÓN DE SISTEMAS DE GESTIÓN DE LA*. Obtenido de <https://www.nqa.com/medialibraries/NQA/NQA-Media-Library/PDFs/Spanish%20QRFs%20and%20PDFs/NQA-ISO-22000-Guia-de-implantacion.pdf>
- Juárez Iglesias, M., de la Fuente Layos, M. Á., & Fontecha Alonso, J. (2015). Los nutrientes de la leche en la salud cardiovascular. *Nutrición Hospitalaria*, 31(2). Obtenido de <https://www.redalyc.org/pdf/3092/309238518004.pdf>
- Juarez, C., & Alfaro, K. (26 de enero de 2022). *QUESOS | EL SALVADOR: BAJA PRODUCCIÓN DE LECHE IMPACTA EL PRECIO DE LOS QUESOS*. Obtenido de <https://edairynews.com/es/el-salvador-baja-produccion-de-leche-impacta-el-precio-de-los-quesos/>
- Juárez, M., Moscoso, B., Hernández, J., Mérida, M., Samayoa, L., Juárez, G., & Gamboa, K. (2011). *Procesos para la elaboración de productos lácteos*. Guatemala: Ministerio de Agricultura, Ganadería y Alimentación, Ciudad de Guatemala. Obtenido de chrome-extension://efaidnbmnnnibpcajpcglclefindmkaj/https://www.fao.org/3/bo954s/bo954s.pdf

Lácteos San Antonio C. A. . (2022). *Misión y Visión*. Obtenido de <https://www.nutri.com.ec/nosotros>

Lácteos San Antonio C.A. (s.f.). *Cosas que usted no sabía sobre. I*.

Leche Pascual. (8 de enero de 2019). *Derivados lácteos. Origen y características*. Obtenido de <https://lechepascual.es/articulos/nutricion/derivados-lacteos-caracteristicas/>

López-Roldán, P., & Fachelli, S. (2016). *METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN SOCIAL CUANTITATIVA* (Primera ed.). Barcelona · España: Universitat Autònoma de Barcelona. Obtenido de https://ddd.uab.cat/pub/caplli/2016/163565/metinvsocua_a2016_cap1-3.pdf

Martínez, L., & López, C. (2018). Normativa alimentaria internacional: la responsabilidad de la empresa. *Revista Internacional Administración & Finanzas*, 11.

Mecalux Esmena. (20 de abril de 2020). *Tipos de embalaje en logística: primario, secundario o terciario*. Obtenido de <https://www.mecalux.es/blog/tipos-de-embalaje-primario-secundario-terciario>

Ministerio de Agricultura y Ganadería. (12 de noviembre de 2020). “*Ecuador se Nutre de Leche*” y *el sector lácteo se fortalece con apoyo del Gobierno Nacional*. Obtenido de <https://www.agricultura.gob.ec/ecuador-se-nutre-de-leche-y-el-sector-lacteo-se-fortalece-con-apoyo-del-gobierno-nacional/>

Ministerio de Agricultura y Ganadería de El Salvador (MAG). (2022). *Diagnóstico de la cadena láctea*. Obtenido de <https://www.mag.gob.sv/portal/page/portal/MAG/Unidades/EconomiaAgricola/Lacteos/Diagnostico%20Cadena%20Lactea.pdf>

Ministerio de Agricultura y Ganadería MAG. (2011). *Caracterización de la Cadena Productiva de Lácteos en El Salvador*. Obtenido de <http://repiica.iica.int/docs/B4160e/B4160e.pdf>

Ministerio de Salud. (s.f.). *Registro Sanitario*. Obtenido de <https://www.salud.gob.sv/>

Mise, J. (1 de enero de 2023). *Comercio Internacional*. Obtenido de <https://www.acavir.com/comercio-exterior/comercio-internacional/>

- Moncayo, L. D., & González, C. (6 de junio de 2022). *Política Integrada de Gestión de Seguridad Alimentaria, Calidad, Seguridad y Salud Ocupacional, Ambiente y Responsabilidad Social Empresarial*. Obtenido de https://www.nutri.com.ec/_files/ugd/5d76f4_5ee21f57c41f436598ae19ad1acbad26.pdf
- Navarro Escrivá, R. (20 de julio de 2021). *KÉFIR*. Obtenido de <https://www.atida.com/es-es/blog/diccionario-farmacia/kefir/>
- Nicuesa, M. (7 de febrero de 2019). *Fortalezas y debilidades de una empresa con ejemplos*. Obtenido de <https://www.psicologia-online.com/fortalezas-y-debilidades-de-una-empresa-con-ejemplos-4385.html>
- NU. CEPAL. División de Comercio Internacional e Integración. (2003). *América Latina: el comercio internacional de productos lácteos*. CEPAL. Obtenido de <https://www.cepal.org/es/publicaciones/4372-america-latina-comercio-internacional-productos-lacteos>
- Núñez Castro , M. A., Sotomayor Duque , J. C., & Domenech Constante , M. J. (2008). *DETERMINACIÓN DE LOS COSTOS DE CALIDAD EN EL PROCESO PRODUCTIVO DE LA LECHE*. ESCUELA SUPERIOR POLITÉCNICA DEL LITORAL. Obtenido de <https://www.dspace.espol.edu.ec/bitstream/123456789/7574/2/Tesis%20Determinacion%20de%20los%20Costos%20de%20Calidad%20en%20el%20Proceso%20Productivo%20de%20la%20Leche.pdf>
- Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y la Agricultura. (2023). *Tipos y características*. Obtenido de <https://www.fao.org/dairy-production-products/products/tipos-y-caracteristicas/es/>
- Orús, A. (6 de febrero de 2023). *Principales países consumidores de leche líquida de vaca del mundo en 2022*. Obtenido de <https://es.statista.com/estadisticas/499197/principales-paises-consumidores-de-leche-liquida-de-vaca-del-mundo/>

- Parra Huertas, R. (2012). Yogur en la salud humana. *Revista Lasallista de Investigación*.
Obtenido de http://www.scielo.org.co/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1794-44492012000200017
- Pérez, A. (22 de abril de 2021). *¿Cómo identificar las amenazas de una empresa?* Obtenido de <https://www.obsbusiness.school/blog/como-identificar-las-amenazas-de-una-empresa>
- Pérez, C. (23 de abril de 2018). *11 productos lácteos: el yogur y otros derivados de la leche*.
Obtenido de <https://espanadiario.tips/consejos/productos-lacteos-leche>
- Pontificia Universidad Católica del Perú. (2022). *La Investigación Descriptiva con Enfoque Cualitativo en Educación* (Primera ed.). Lima: Facultad de Educación PUCP. Obtenido de <https://files.pucp.education/facultad/educacion/wp-content/uploads/2022/04/28145648/GUIA-INVESTIGACION-DESCRIPTIVA-20221.pdf>
- PRADOLAC. (19 de junio de 2021). *Conoce 5 beneficios de los lácteos para tu salud*.
Obtenido de <https://www.coomulsap.com/portal/2021/06/19/5-beneficios-de-los-lacteos/>
- Pursell, S. (20 de enero de 2023). *Oportunidades de una empresa: qué son y cómo encontrarlas*. Obtenido de <https://blog.hubspot.es/marketing/oportunidades-de-una-empresa>
- Recetas Nestle. (16 de diciembre de 2021). *Cuáles son los principales productos lácteos*.
Obtenido de <https://www.recetasnestle.com/escuela-de-sabor/ingredientes/productos-lacteos>
- Redacción CuidatePlus. (23 de noviembre de 2016). *Leche de fórmula*. Obtenido de <https://cuidateplus.marca.com/familia/bebe/diccionario/leche-formula.html>
- Revista Industria&Negocios. (septiembre de 2022). *Oportunidad de negocios en el sector lácteo de El Salvador*. Obtenido de <https://revistaindustria.com/2022/09/oportunidad-de-negocios-en-el-sector-lacteo-de-el-salvador/#:~:text=De%20ah%C3%AD%20que%2C%20El%20Salvador,millones%20de%20litros%20a%20a%C3%B1o.>

- Rock Content Writer. (17 de marzo de 2021). *Cuando la expansión de mercado significa crecimiento sustentable: ¿cómo alcanzar este objetivo?* Obtenido de <https://rockcontent.com/es/blog/expansion-de-mercado/>
- Romero G., A. (2015). El comercio internacional actual y la inserción externa de países en desarrollo: desafíos para la economía cubana. *Economía y Desarrollo*, 15(1). Obtenido de <https://www.redalyc.org/pdf/4255/425541211012.pdf>
- Rus Arias, E. (1 de noviembre de 2020). *Investigación exploratoria*. Obtenido de <https://economipedia.com/definiciones/investigacion-exploratoria.html>
- Santos, D. (23 de septiembre de 2021). *Concepto de visión y misión empresarial (y consejos para crearlas)*. Obtenido de <https://blog.hubspot.es/marketing/concepto-vision-mision-empresarial>
- SEGURA, A. (27 de enero de 2021). *Por qué la leche cruda no es tan buena como la pintan*. Obtenido de <https://www.lavanguardia.com/comer/tendencias/20210127/6198764/leche-cruda-nueva-normativa-salud-verdades-mitos.html>
- Servicio Nacional de Aduana del Ecuador. (noviembre de 2021). *¿Qué es una Exportación?* Obtenido de <https://www.aduana.gob.ec/para-exportar/>
- Superintendencia de Competencia. (junio de 2009). *Estudio sobre condiciones de competencia de la agroindustria de la leche en El Salvador*.
- Superintendencia de Control del Poder de Mercado. (2015). *Informe del sector lácteo en Ecuador*. Quito - Ecuador: Dirección Nacional de Estudios de Mercado. Obtenido de <https://www.scpm.gob.ec/sitio/wp-content/uploads/2019/03/Version-publica-informe-sector-de-leche.pdf>
- Vilcacundo Córdova, A. G. (2014). *La innovación tecnológica como factor de competitividad en las pequeñas y medianas empresas manufactureras del cantón Ambato. (Tesis de Pregrado)*. Ambato: Universidad Técnica de Ambato.

WingChing-Jones, R., & Mora-Chaves, E. (2013). COMPOSICIÓN DE LA LECHE ENTERA CRUDA DE BOVINOS ANTES Y DESPUÉS DEL FILTRADO. *Agronomía Mesoamericana*, 24(1). Obtenido de <https://www.redalyc.org/pdf/437/43726204019.pdf>

Zafra Galvis, O. (2006). Tipos de Investigación. *Revista Científica General José María Córdova*, 4(4). Obtenido de <https://www.redalyc.org/pdf/4762/476259067004.pdf>

8. ANEXOS

8.1 Ley de Fomento a la Producción Higiénica de la Leche y Productos Lácteos y de Regulación de su Expendio (Extracto)

▪Ley de Fomento a la Producción Higiénica de la Leche y Productos Lácteos y de Regulación de su Expendio:

- Medidas y permisos otorgados por el MAG y el Ministerio de Salud Pública y Asistencia Social para controlar plantas procesadoras.
- Los requisitos que deben cumplir las plantas para obtener los permisos que prescribe esta ley están contenidos en las Normas Técnicas Sanitarias para la Autorización y Control de Establecimientos Alimentarios, tanto la establecida para fabricas de alimentos procesados como para plantas artesanales de lácteos. Ambas fueron adoptadas mediante Acuerdo Ejecutivo No 216 en el ramo de Salud Pública y Asistencia Social el 28 de mayo de 2004.
- El artículo 21 de la ley establece que se prohíbe la comercialización de leche, crema y quesos provenientes de la reconstitución y recombinación de la leche en polvo.
- El artículo 22 dispone que se prohíbe la importación de leche y productos lácteos que no cumplan con los requisitos que establece el reglamento y que a medida que las plantas lecheras del país adquieran capacidad de producción para satisfacer las necesidades de consumo de leche y productos lácteos, se dictaran las disposiciones legales para restringir las importaciones de los mismos.

8.2 Mercados relevantes: sustituibilidad de la demanda de leche pasteurizada y en polvo

▪ Conclusiones:

- Los productos se consideran sustitutos en razón que el consumidor pueda elegir uno u otro con base a sus precios similares, características y preferencias en su consumo.
- La leche pasteurizada y en polvo han resultado ser productos sustitutos:
 - ✓ Aunque sus presentaciones son diferentes, tienen propiedades nutricionales equivalentes.
 - ✓ Ambos productos presentan precios similares (gráfico N° 1)
 - ✓ Se observa una tendencia en la disminución en consumo de leche en polvo, con su correspondiente aumento en leche pasteurizada (gráfico N° 2), en el período 2004-2008, que coincide con el acercamiento en los precios.
- Por otra parte, al evaluar si la leche puede ser sustituida por otro producto distinto en la demanda del consumidor, se considera que la leche pasteurizada o en polvo no pueden ser sustituidos por otros bienes, ya que se considera un alimento con características nutricionales únicas y es básico para la dieta alimenticia.

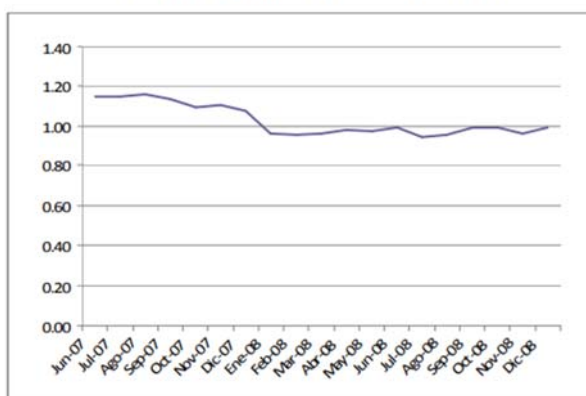
▪ De producto:

- Leche cruda.
- Leche pasteurizada y en polvo.

▪ Geográfico:

- Leche cruda es nacional.
 - Industriales tienen sistema de compras y recolección en las ganaderías que les permite realizar sus compras de manera rentable en cualquier parte del territorio nacional.
- Leche pasteurizada y en polvo es nacional.
 - Demanda es ejercida por el consumidor final en el territorio nacional.

Gráfico N° 1
Relación de precios de leche pasteurizada y en polvo (jun. 2007 – dic. 2008)

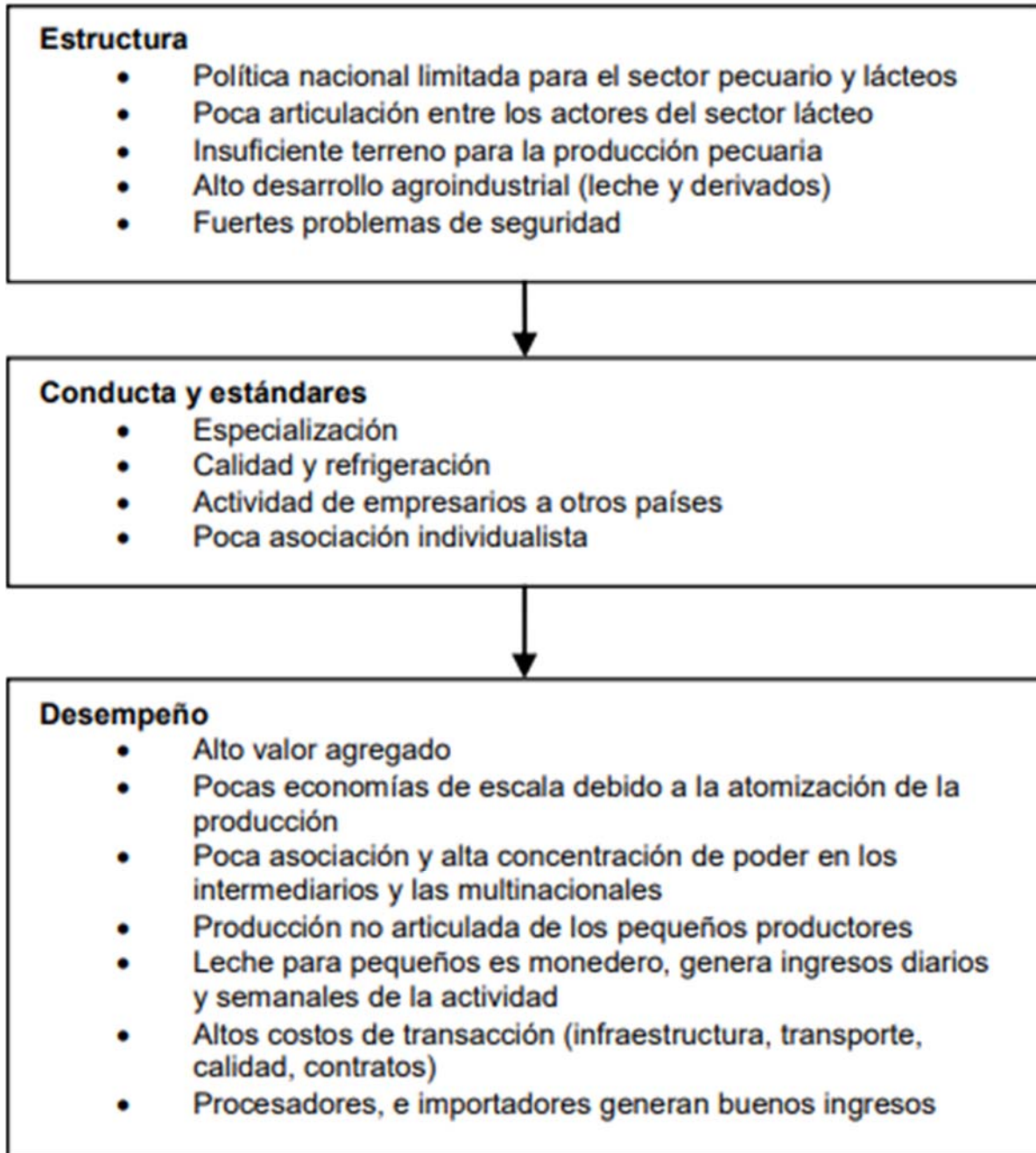


▪ La relación de precios entre leche pasteurizada y en polvo demuestra que los precios han tendido a igualarse.

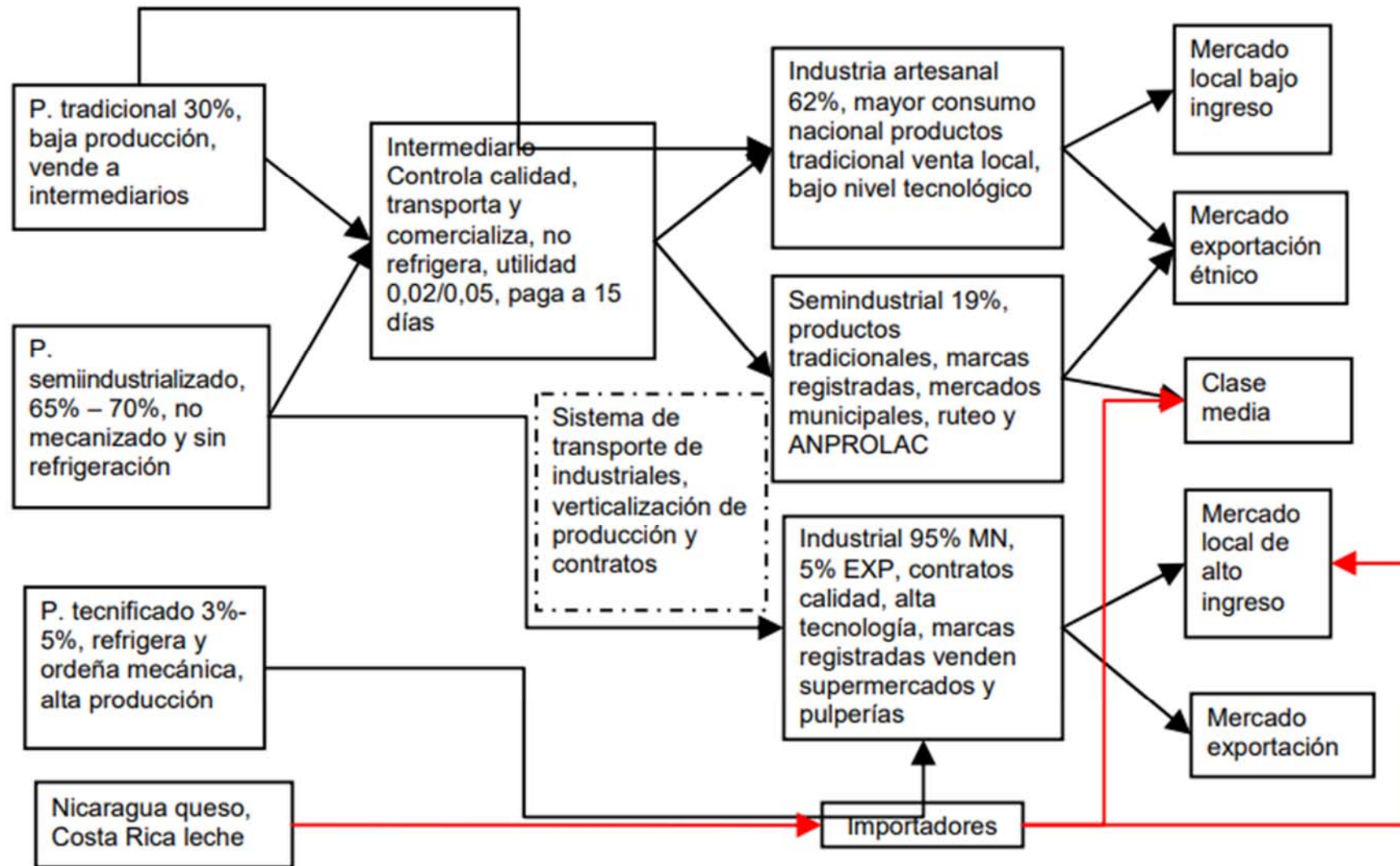
▪ Puntos en gráfica a un nivel de 1.0 significan precios iguales.

▪ Puntos mayores a 1.0 significan precios de leche pasteurizada mayores que leche en polvo. jun. 07 = 1.15 puntos, dic. 08 = 0.99.

8.3 Estructura del Mercado en el Salvador



8.4 Diagrama de la cadena de valor del sector lácteo de El Salvador



8.5 Detalle de formula lactante a exportar



NUTRI INFANTIL ETAPA 1

(0 a 6 meses de edad)

Fórmula líquida infantil de inicio para lactantes.

Lista para consumir, exclusivamente desarrollada por Nutri, que contiene nutrientes esenciales para el neurodesarrollo, las defensas y el crecimiento.

PRESENTACIONES: 200ML – 500ML

Tabla Nutricional

	100 ml	100 kcal
Energía	kcal 68,0	100,0
Materia grasa	g 3,9	5,7
Grasas saturadas	g 1,5	2,2
Grasas monoinsaturadas	g 1,2	1,8
Grasas poliinsaturadas	g 0,9	1,3
Grasas trans	g --	--
Colesterol	mg --	--
Ácido linoleico	mg 680	1000
Ácido linolénico	mg 68	100
ARA	mg 12,0	17,7
DHA	mg 10,0	14,7
Proteínas	g 1,4	2,1
Carbohidratos totales	g 6,8	10,0
Lactosa	g 6,5	9,5
Dextrinas	g 0,3	0,5
Fibra prebiótica	g 0,43	0,63
Galactooligosacárido (GOS)	g 0,40	0,59
HMO	g 0,03	0,04

VITAMINAS

		100 ml	100 kcal
Vitamina A	mcgRE	90	132
Vitamina D3	mcg	1,7	2,5
Vitamina E	mgTE	2,1	3,1
Vitamina K1	mcg	8,3	12,2
Vitamina C	mg	22	32
Vitamina B1	mcg	86	127
Vitamina B2	mcg	140	206
Niacina	mg	0,8	1,2
Vitamina B6	mcg	70	103
Ácido Fólico	mcg	24	35
Ácido pantoténico	mg	0,61	0,9
Vitamina B12	mcg	0,24	0,35
Biotina	mcg	3,2	4,7
Colina	mg	26	38
Inositol	mg	8,3	12,2
Taurina	mg	6,5	9,6
L-Carnitina	mg	1,9	2,8

MINERALES

		100 ml	100 kcal
Sodio	mg	23	34
Potasio	mg	68	100
Calcio	mg	60	88
Fósforo	mg	44	65
Magnesio	mg	6,0	8,8
Manganeso	mcg	11	16
Hierro	mg	0,90	1,3
Zinc	mg	0,87	1,3
Yodo	mcg	22	32
Cloro	mg	42	62
Cobre	mcg	55	81
Selenio	mcg	3,7	5,4



NUTRI INFANTIL ETAPA 2

(6 a 12 meses de edad)

Fórmula líquida infantil de continuación para lactantes.
Lista para Consumir, exclusivamente desarrollada por Nutri,
que contiene nutrientes esenciales para el neurodesarrollo,
las defensas y el crecimiento.

PRESENTACIONES: 200ML – 500ML

Tabla Nutricional

		100 ml	100 kcal
Energía	kcal	64,7	100,0
Materia grasa	g	3,2	4,9
Grasas saturadas	g	1,2	1,9
Grasas monoinsaturadas	g	1,0	1,5
Grasas poliinsaturadas	g	0,8	1,2
Grasas trans	g	--	--
Colesterol	mg	--	--
Ácido linoleico	mg	560	865
Ácido linolénico	mg	56	86,5
ARA	mg	10,0	15
DHA	mg	8,0	12,4
Proteínas	g	1,9	3
Carbohidratos totales	g	7,1	10,9
Lactosa	g	6,5	10
Dextrinas	g	0,6	0,8
Fibra prebiótica	g	0,43	0,66
Fructooligosacárido (FOS)	g	0,4	0,62
HMO	g	0,03	0,05

VITAMINAS

		100 ml	100 kcal
Vitamina A	mcgRE	90	139
Vitamina D3	mcg	1,8	2,8
Vitamina E	mgTE	2,3	3,6
Vitamina K1	mcg	11	17
Vitamina C	mg	18	27,8
Vitamina B1	mcg	130	201
Vitamina B2	mcg	177	273
Niacina	mg	0,77	1,2
Vitamina B6	mcg	92	142
Ácido Fólico	mcg	25	39
Ácido pantoténico	mg	0,86	1,3
Vitamina B12	mcg	0,37	0,57
Biotina	mcg	4,1	6,3
Colina	mg	23	36
Inositol	mg	6,8	10,5
Taurina	mg	6,6	10,2
L-Carnitina	mg	1,2	1,9

MINERALES

		100 ml	100 kcal
Sodio	mg	38	59
Potasio	mg	92	142
Calcio	mg	88	136
Fósforo	mg	63	97
Magnesio	mg	7,1	11,0
Manganeso	mcg	8,7	13,4
Hierro	mg	1,1	1,7
Zinc	mg	1,0	1,5
Yodo	mcg	22	34
Cloro	mg	66	102
Cobre	mcg	58	90
Selenio	mcg	3,6	5,6



NUTRI INFANTIL ETAPA 3

(a partir de 1 año)

Fórmula líquida infantil para niños en crecimiento. Lista para consumir, exclusivamente desarrollada por Nutri, que contiene nutrientes esenciales para el neurodesarrollo, las defensas y el crecimiento.

PRESENTACIÓN: 200ML – 1 LITRO

Tabla Nutricional

		100 ml	100 kcal
Energía	kcal	65,9	100,0
Materia grasa	g	2,7	4,1
Grasas saturadas	g	1,1	1,7
Grasas monoinsaturadas	g	0,9	1,4
Grasas poliinsaturadas	g	0,6	0,9
Grasas trans	g	--	--
Colesterol	mg	--	--
Ácido linoleico	mg	500	760
Ácido linolénico	mg	50	76
DHA	mg	10,0	15
Proteínas	g	2,3	3,5
Carbohidratos totales	g	8,1	12,3
Lactosa	g	7,1	10,8
Dextrinas	g	1,0	1,5
Fibra prebiótica	g	0,43	0,65
Galactooligosacárido (GOS)	g	0,2	0,3
Inulina	g	0,2	0,3
HMO	g	0,03	0,05

VITAMINAS

		100 ml	100 kcal
Vitamina A	mcgRE	78	118
Vitamina D3	mcg	1,4	2,1
Vitamina E	mgTE	1,8	2,7
Vitamina K1	mcg	6,3	9,6
Vitamina C	mg	18	27
Vitamina B1	mcg	160	243
Vitamina B2	mcg	160	243
Niacina	mg	0,88	1,3
Vitamina B6	mcg	110	167
Ácido Fólico	mcg	23	35
Ácido pantoténico	mg	0,82	1,2
Vitamina B12	mcg	0,27	0,41
Biotina	mcg	2,6	3,9
Colina	mg	21	32

MINERALES

		100 ml	100 kcal
Sodio	mg	47	71
Potasio	mg	96	146
Calcio	mg	92	140
Fósforo	mg	66	100
Magnesio	mg	7,3	11
Manganeso	mcg	8,8	13,4
Hierro	mg	1,3	2,0
Zinc	mg	1,1	1,7
Yodo	mcg	18	27
Cloro	mg	78	118
Cobre	mcg	50	76
Selenio	mcg	3,1	4,7