



UNIVERSIDAD DEL ISTMO
FACULTAD DE DIRECCIÓN Y ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

**“ANÁLISIS Y MEJORAMIENTO DE LA CADENA DE VALOR
EN UNA INDUSTRIA DE FRITURAS EN GUATEMALA”**

OLGA MARIELOS PINEDA CONTRERAS

GUATEMALA, 27 DE MAYO DEL 2004



UNIVERSIDAD DEL ISTMO
FACULTAD DE DIRECCIÓN Y ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

**“ANÁLISIS Y MEJORAMIENTO DE LA CADENA DE VALOR
EN UNA INDUSTRIA DE FRITURAS EN GUATEMALA”**

TESIS

Presentada al consejo directivo de la facultad de
dirección y administración de empresas de la Universidad del Istmo

por

OLGA MARIELOS PINEDA CONTRERAS

Al conferírsele el título de

Licenciada de Dirección y Administración de Empresas
con Especialidad en Hotelería y Turismo

GUATEMALA, 27 DE MAYO DEL 2004



UNIVERSIDAD DEL ISTMO
FACULTAD DE DIRECCIÓN Y ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

A continuación presento el trabajo de Tesis

**“ANÁLISIS Y MEJORAMIENTO DE LA CADENA DE VALOR
EN UNA INDUSTRIA DE FRITURAS EN GUATEMALA”**

Tema que me fuera asignado por el Consejo de la Facultad de
Dirección y Administración de Empresas con
Fecha 5 de junio del 2003

OLGA MARIELOS PINEDA CONTRERAS

TESIS QUE DEDICO

A MIS PADRES

Carlos y Olga Marta

Por su apoyo y amor en todos estos años y por el ejemplo que me han dado con su vida, de que si las cosas se hacen con ahínco se pueden lograr.

A MI FAMILIA

Por su apoyo, comprensión y por llenar mi vida de alegría.

A MIS AMIGOS

Por compartir conmigo momentos de alegría y apoyarme en lo que me propongo.

AGRADEZCO

A

Dios por permitirme la vida.

A

La empresa de frituras que me abrió las puertas para realizar mi Tesis, ya que fue la fuente de inspiración para lo que quiero lograr en un futuro.

A

Juan Luis Fuentes

Por sus consejos y apoyo en la elaboración de mi Tesis.

ÍNDICE GENERAL

	PÁGINA
Introducción	i
1. CADENA DE VALOR Y SU IMPORTANCIA	1
1.1 Estrategias Genéricas	1
1.1.1. Liderazgo en Costos	3
1.1.2. Diferenciación	4
1.1.3. Enfoque	4
1.2. Cadena de Valor	5
1.2.1. Actividades Primarias	6
1.2.2. Actividades de Apoyo	7
1.3. Importancia de la Cadena de Valor	8
2. SITUACIÓN GENERAL DE LA EMPRESA ESTUDIADA	10
2.1. Situación General	10
2.2. Departamento de Mercadeo y Ventas	12
2.3. Departamento de Producción	13
2.3.1. Productos Naturales	13
2.3.2. Organización del Departamento	16
2.4. Calidad de la Materia Prima	17
2.4.1. Calidad de Papa	17
2.5. Cadena de Valor de la Empresa	18

3.	SUGERENCIAS PARA EL MEJORAMIENTO DE LAS ACTIVIDADES PRIMARIAS GENERADORAS DE VALOR	20
3.1.	Logística Interna	20
3.1.1.	Papa	20
3.1.2.	Diagnóstico del Sector de Papa en Guatemala	22
3.1.2.1.	Rivalidad	25
3.1.2.2.	Características del Consumidor Industrial	26
3.1.3.	Sugerencias	27
3.2.	Operaciones	28
3.2.1.	Buenas Prácticas de Manufactura	29
3.3.	Logística Externa	31
3.4.	Mercadeo y Ventas	32
3.4.1.	Imagen del Producto	32
3.4.1.1.	Apalancamiento de Marca	33
3.4.1.2.	Cobertura de Marca	35
	Conclusiones	38
	Recomendaciones	39
	Bibliografía	40
	Anexos	
Anexo 1	Áreas de Producción de Papa en Guatemala (CAP.3)	42
Anexo 2	Porcentaje de Agricultores que han recibido Capacitación y Asistencia Técnica (CAP. 3)	44
Anexo 3	Principales Variedades de Papa Sembrada en Guatemala (CAP. 3)	46
Anexo 4	Rendimientos Promedio de los Principales Zonas Productoras de Papa (CAP. 3)	48
Anexo 5	Principales Compradores de Papa Fresca (CAP. 3)	50

ÍNDICE DE FIGURAS

No. de figura	Contenido	Página
1	Cinco Fuerzas de Porter	2
2	Cadena de Valor Genérica	6
3	Canal de Distribución de la Empresa	10
4	Distribución del Detallista A	11
5	Organigrama del Departamento de Ventas	12
6	Diagrama de Flujo del Proceso de Producción	14
7	Organigrama del Departamento de Producción	17
8	Cadena de Valor Ponderada de la Empresa	19
9	Posicionamiento de los Principales Proveedores de Papa	21

INTRODUCCIÓN

El desarrollo económico mundial es un fenómeno generador de cambios en diversas áreas, especialmente en los procesos de fabricación y en el intercambio o actividades de mercadeo. Actualmente, la calidad es solamente un atributo más que el cliente toma en cuenta al momento de seleccionar los productos.

La cadena del valor es una herramienta para identificar formas de crear más valor para el cliente, ya que descompone las actividades estratégicas de una empresa y estudia la manera de que las mismas se realicen de una manera mejor que los competidores, lo cual es muy importante para las empresas dedicadas a la elaboración de snack's, que se encuentran en un mercado globalizado y completamente competitivo, porque su estudio permitirá que se encuentren oportunidades de desarrollo y mejoramiento que haga que una empresa pueda lograr mayor competitividad y ventajas competitivas sobre los competidores lo que creará el reconocimiento a nivel nacional e internacional.

En este trabajo de Tesis, se presenta la información básica de lo que significa una cadena de valor y la importancia de la misma, se presenta el análisis de la cadena de valor de una industria de frituras en Guatemala y se presentan datos que pueden ser de importancia para el mejoramiento de la cadena de valor de esta empresa.

1. CADENA DE VALOR Y SU IMPORTANCIA

Crear una cartera de clientes representa un reto hoy en día por la infinidad de ofertas que se encuentran en el mercado, pero su creación aún sigue siendo el objetivo principal de toda empresa.

Los clientes al poseer una gran cantidad de productos a elegir toman en cuenta el valor que les ofrece un determinado producto; los clientes quieren maximizar su satisfacción y por lo tanto, comparan sus expectativas previas con el valor real obtenido, lo cual determina si comprarán dicho producto nuevamente.

Por lo tanto, los consumidores compran a la empresa que en su opinión les genera mayor valor, mismo que se representa entre el valor total para el cliente y el costo total para el cliente. En términos competitivos, una empresa es lucrativa si el valor que se impone excede a los costos implicados en crear el producto, pero es importante preguntarse ¿qué es lo que se requiere para producir valor para el cliente?

Esta respuesta puede obtenerse a través del concepto Cadena de Valor propuesto por Michael Porter.

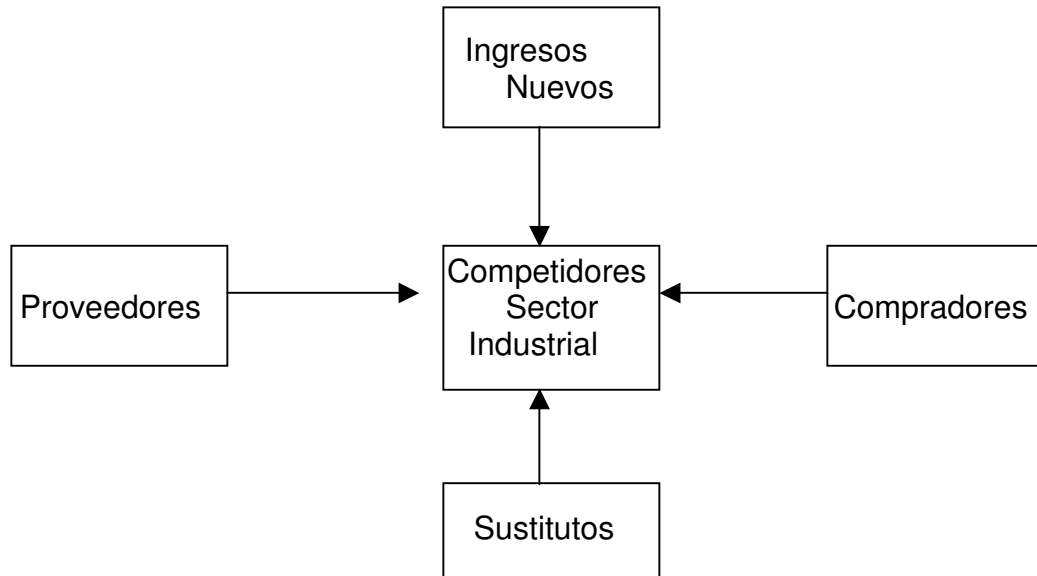
1.1. ESTRATEGIAS GENÉRICAS

Una empresa debe tomar en cuenta, en vista de tener un mejor desempeño sobre el promedio de las demás empresas, alguno de los dos tipos

básicos de ventajas competitivas: costos bajos o diferenciación, mismas que deben ser sostenidas a largo plazo y que son el resultado de lidiar mejor que la competencia con las cinco fuerzas.

Diagrama No. 1

CINCO FUERZAS DE PORTER



Fuente: Michael Porter. Ventaja Competitiva: Creación y Sostenimiento de un Desempeño Superior. Segunda Edición (México: Editorial Continental, S.A de C.V)

Los dos tipos básicos de ventaja competitiva se convierten en tres estrategias genéricas que logran un desempeño en el sector industrial: liderazgo en costos, diferenciación y enfoque. La estrategia de enfoque tiene dos variantes: enfoque en costos y enfoque de diferenciación.

La importancia de escoger una estrategia genérica se fundamenta en que una ventaja competitiva se encuentra en cualquier estrategia que se escoja, pero su logro se relaciona únicamente con el hecho que la empresa haga una

elección de un tipo de estrategia, ya que sólo así se logra tener un desempeño enfocado que elimina el hacer de todo para todos en donde una empresa no puede lograr una ventaja competitiva. Además, cualquier estrategia, liderazgo en costo bajo o diferenciación, dependen de todas aquellas actividades discretas que desarrolla una empresa, que al separarlas en grupos estratégicamente relevantes, la gerencia puede estar en la capacidad de comprender el comportamiento de los costos, así como también de identificar fuentes existentes o potenciales de diferenciación.

Además, una empresa que escoge una determinada estrategia genérica y no logra ninguna no posee una ventaja competitiva. Una empresa que está atrapada a la mitad ganará utilidades atractivas sólo si la estructura del sector industrial es favorable o si tiene la fortuna de competir con otras empresas atrapadas a la mitad. Sin embargo, la empresa atrapada a la mitad será mucho menos lucrativa que si lograra hacer una elección sobre cómo competir.

1.1.1. Liderazgo en costos. Cuando un productor se propone ser el de menor costo en el sector industrial, se está basando en la estrategia de liderazgo en costos. Un productor de bajo costo debe encontrar y explotar todas las fuentes de ventajas de costos; por lo regular, los productores de bajo costo venden un estándar o un producto sin adornos, para mantener precios menores que los de sus rivales, pero al mismo tiempo deben ofrecer productos comparables con el de sus rivales o aceptables para los compradores.

La estrategia de liderazgo en costos normalmente requiere que una empresa sea el líder en costos y no una de varias empresas luchando por

esa posición¹, de lo contrario, las consecuencias pueden ser desastrosas para la utilidad y la estructura industrial a largo plazo.

1.1.2. Diferenciación. En esta estrategia las empresas buscan ser única en el sector industrial. La empresa selecciona un atributo que los compradores perciben como importante y lo ofrecen de forma exclusiva, lo cual es recompensado con un precio superior.

Una empresa debe ser única en algo si desea ser percibida como un diferenciador y hacer valer el precio alto que se paga por sus productos.

1.1.3. Enfoque. Esta estrategia consiste en seleccionar a un grupo o segmento del sector industrial y ajustar su estrategia a servirlos con la exclusión de otros. Esta estrategia tiene dos variantes:

- Enfoque en costos: una empresa busca una ventaja de costos en un segmento blanco.
- Enfoque de diferenciación: una empresa busca la diferenciación en un segmento en blanco.

Segmento en blanco significa tener compradores con necesidades inusuales. Esto implica que estos segmentos están mal servidos por competidores con objetivos muy amplios.

¹Michael Porter. Ventaja Competitiva: Creación y Sostenimiento de un Desempeño Superior. México: Editorial Contienental, S.A de C.V. 1987.

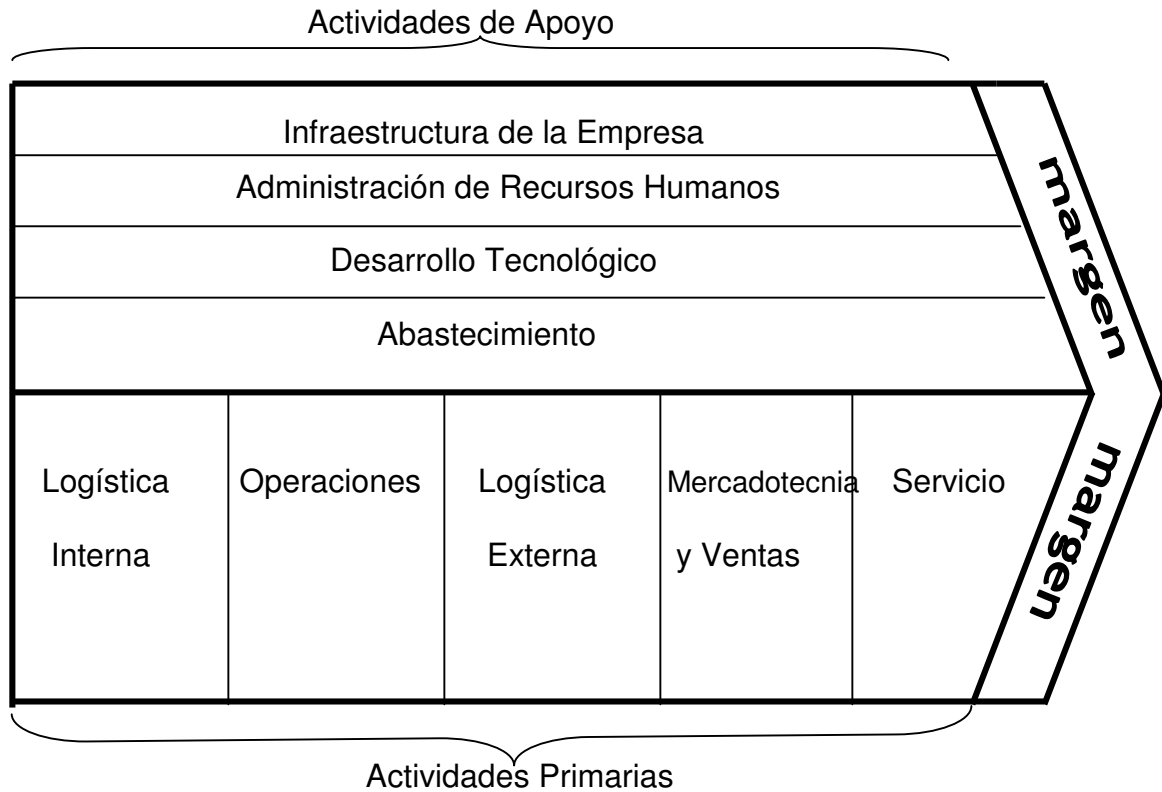
Para darle un sostenimiento a la estrategia escogida por la empresa, es necesario tomar en cuenta que en algunos sectores industriales, la estructura o las estrategias de los competidores no permiten lograr una estrategia genérica. Sin embargo, las estrategias genéricas pueden coexistir en un sector industrial; las empresas deben perseguir o seleccionar bases diferentes para la diferenciación o el enfoque que se manifiesten en la manera cómo se generará valor para el comprador.

1.2. CADENA DE VALOR

La cadena de valor es esencialmente una forma de análisis de la actividad empresarial mediante la cual se descompone una empresa en sus partes constitutivas, buscando identificar fuentes de ventaja competitiva en aquellas actividades generadoras de valor. Esa ventaja competitiva se logra cuando la empresa desarrolla e integra las actividades de su cadena de valor de forma menos costosa y mejor diferenciada que sus rivales. Por lo consiguiente, la cadena de valor de una empresa está conformada por todas sus actividades generadoras de valor agregado y por los márgenes que éstas aportan.

Cada empresa consta de una serie de actividades que se desempeñan para diseñar, producir, distribuir y mercadear a sus productos. La cadena de valor descompone a la empresa en nueve actividades que crean valor que incluyen cinco actividades primarias y cuatro actividades secundarias, mismas que se muestran en la siguiente figura de una cadena de valor genérica.

Diagrama No. 2
CADENA DE VALOR GENÉRICA



Fuente: Ibid., pag 2.

1.2.1. Actividades Primarias. Las actividades primarias se dividen en cinco Categorías:

- a. Logística Interna. Se refiere a las actividades relacionadas con el recibimiento, almacenamiento y entrega del producto, así como control de inventarios, programación de vehículos y retorno a proveedores.
- b. Operaciones. Se refiere a actividades relacionadas con la forma en que se procesan los insumos y se crea el producto final.

- c. Logística Externa. Son las actividades relacionadas con la recopilación, almacenamiento y distribución física del producto a los clientes.
- d. Mercadotecnia y Ventas. Son actividades asociadas con el hecho de crear un medio por el cual los clientes potenciales puedan motivarse a comprar el producto y repetir la compra.
- e. Servicio. Actividades que se encargan de prestar servicio para realzar o mantener el valor del producto.

1.2.2. Actividades de Apoyo. Las actividades de apoyo se dividen en cuatro:

- a. Abastecimiento. Esta actividad se refiere a la función de comprar los insumos como materia prima, maquinaria, equipo de oficina, entre otros, que son utilizados en la cadena de valor de determinada empresa.

Las actividades de abastecimiento pueden parecer no importantes para generar valor para la cadena de valor de una empresa, pero éstas tienen gran impacto en el costo general de la misma, por lo que la mejora en las prácticas de compra pueden hacer la diferencia entre pagar un alto costo por productos de baja calidad o comprar a un costo justo de buena calidad y con una buena interacción con los proveedores.

- b. Desarrollo de Tecnología. El conjunto de tecnologías empleadas por la mayoría de las empresas generan valor para el cliente, ya que las mismas apoyan tanto las actividades primarias como las actividades de apoyo.

El desarrollo de la tecnología es importante para la ventaja competitiva en los sectores industriales, siendo la clave en algunos. ²

- c. Administración de los Recursos Humanos. Consiste en las actividades relacionadas con la búsqueda, contratación, entrenamiento, desarrollo y compensaciones del personal.

La administración de recursos humanos afecta la ventaja competitiva de una empresa en gran medida, pues a través de las habilidades del personal, adquiridas con anticipación o aprendidas en la empresa, y de su motivación se genera valor hacia los clientes.

- d. Infraestructura de la Empresa. Consiste en varias actividades que normalmente apoyan a la cadena completa y no sólo a ciertas actividades individuales, tales como: contabilidad, finanzas, planeación, asuntos legales.

1.3 IMPORTANCIA DE LA CADENA DE VALOR

Cada empresa tiene una cadena de valor que se diferencia de competencia, lo cual puede crear una ventaja competitiva. La cadena de valor, por tanto, es una herramienta básica para diagnosticar la ventaja competitiva y encontrar maneras de crearla y mantenerla.

² Michael Porter. Ventaja Competitiva: Creación y Sostenimiento de un Desempeño Superior. México: Editorial Contienental, S.A de C.V. 1987.

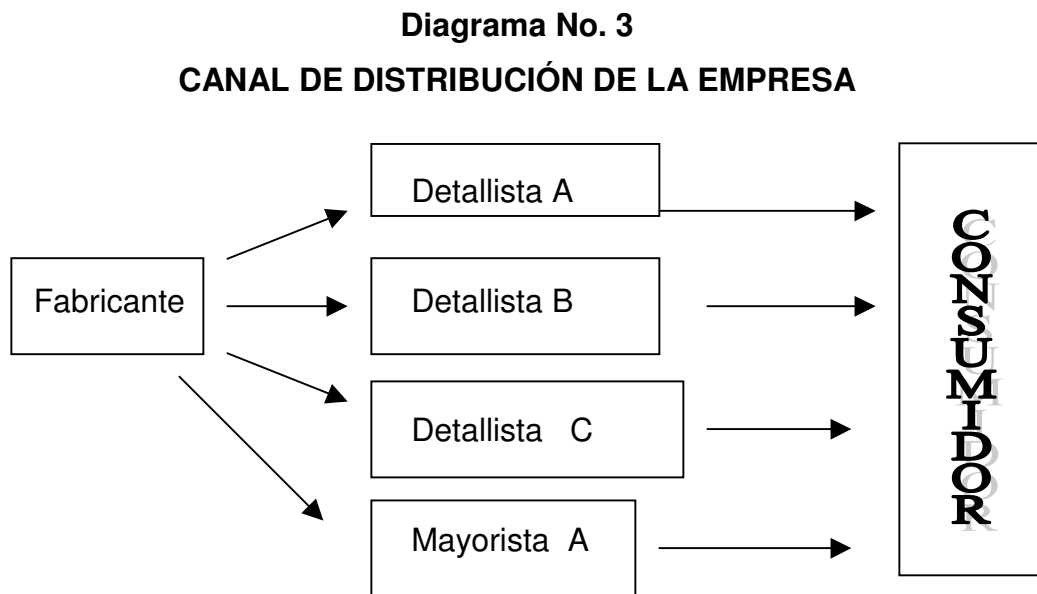
Por medio de la cadena de valor, una empresa puede descomponerse en sus partes constitutivas para analizarlas e identificar fuentes de ventaja competitiva y actividades generadoras de valor.

Por lo tanto, una empresa logra una ventaja competitiva cuando la misma desarrolla e integra las actividades de su cadena de valor, de manera menos costosa y mejor diferenciada que su competencia.

2. SITUACIÓN GENERAL DE LA EMPRESA ESTUDIADA

2.1. SITUACIÓN GENERAL

La empresa que se estudió para la realización de este trabajo se encuentra ubicada en la ciudad capital. Esta empresa se dedica a la elaboración de snack's de productos naturales en su mayoría y sus canales de distribución están constituidos de la siguiente manera:



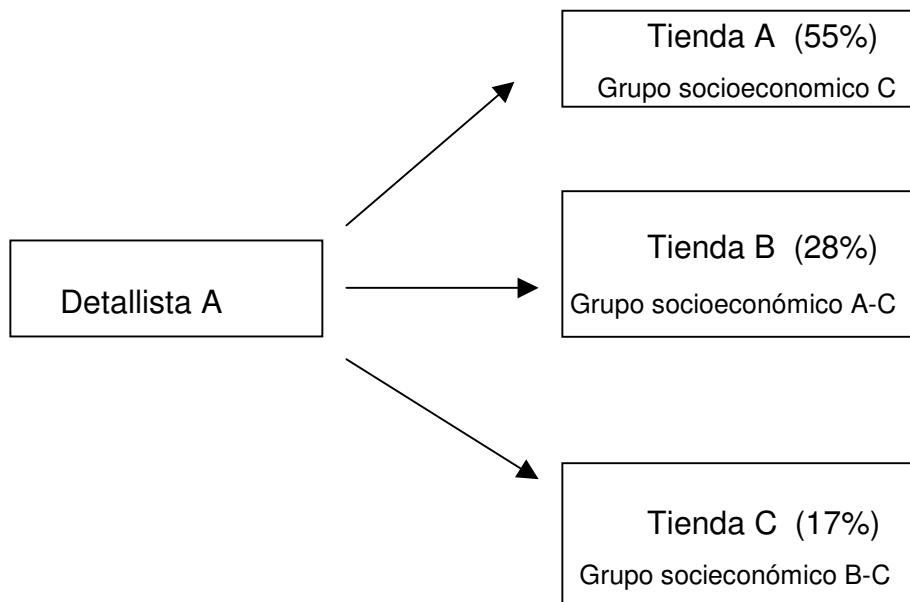
Fuente: Original

Estos canales de distribución requieren de un trabajo de marketing arduo debido a la fuerte competencia que se encuentra en esta categoría de producto. Es importante mencionar, que el canal de distribución que mayor peso es el Detallista A pues el 70% del trabajo de distribución se hace a través de este canal. El Detallista A a su vez se divide en tres grupos de tiendas que se

enfocan en su mayoría a grupos socioeconómicos B y C y en el cuadro a continuación se muestran los porcentajes de ventas para las diferentes tiendas.

Esto permite demostrar que el grupo socioeconómico al que se dirige el producto está concentrado en B y C.

Cuadro No. 4
DISTRIBUCIÓN DEL DETALLISTA A



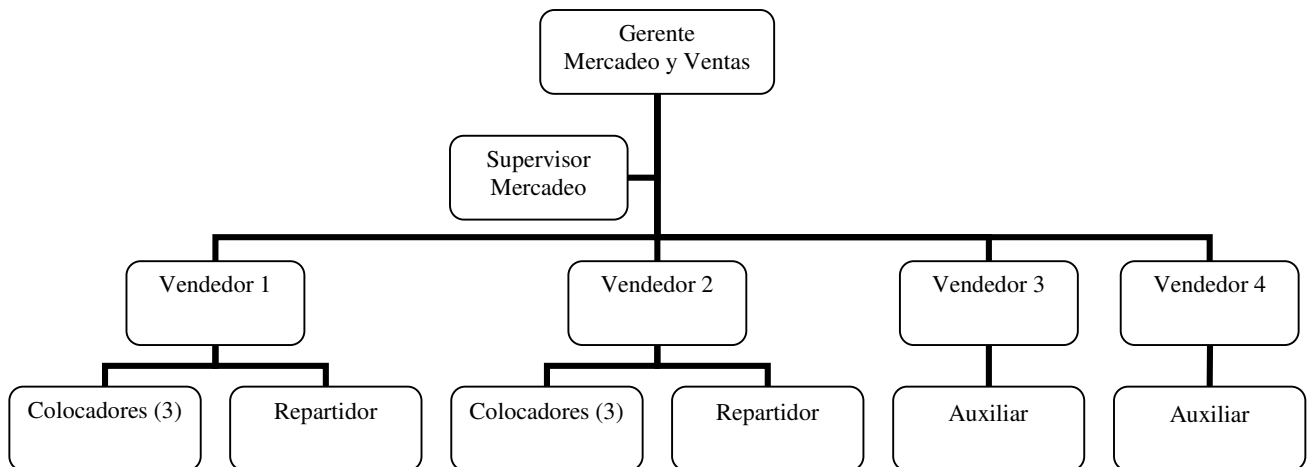
Fuente: Original

La empresa tiene como producto líder las papalinas, mismas que son bien aceptadas en el mercado; además tiene otros productos que han manifestado una aumento en ventas durante los últimos años como lo son: las yuquitas y las plataninas.

2.2. DEPARTAMENTO DE MERCADEO Y VENTAS

Las funciones del Departamento de Mercadeo y Ventas de la empresa en la que se trabajó son de la siguiente manera:

Diagrama No. 5
ORGANIGRAMA DEL DEPARTAMENTO DE VENTAS



Fuente: Original

Esta estructura organizacional tuvo su último cambio en septiembre del 2003, debido a que la estructura anterior no ofrecía eficiencia en el manejo del producto e incrementaba los costos de operación del Departamento, ya que ahora se realiza una pre-venta a los supermercados, lo cual permite que se planifique mejor la entrega del producto.

Como ya se mencionó anteriormente, el Detallista A maneja el 70% de la distribución de esta empresa, esta es la razón de que el organigrama antes expuesto aparezcan dos vendedores dedicados a atender la tiendas A, B, C, con el fin de no perder ventas considerables. Estos vendedores están apoyados por un repartidor de producto y tres colocadores que lo apoyan durante la semana en la supervisión de la actividad de ventas en cada supermercado.

Con respecto a las actividades mercadotécnicas la empresa realiza grandes esfuerzos en posicionar su marca y sus productos. Actualmente, la empresa maneja una estrategia de Apalancamiento de Marca, la cual consiste en tener una marca genérica de donde se desprenden una variedad de productos.

El servicio post-venta no requiere de muchos esfuerzos, pues el mismo se da únicamente si algún producto saliera dañado o si hubiera alguna queja por parte del cliente, enviando el producto de reposición al cliente y una disculpa inmediata.

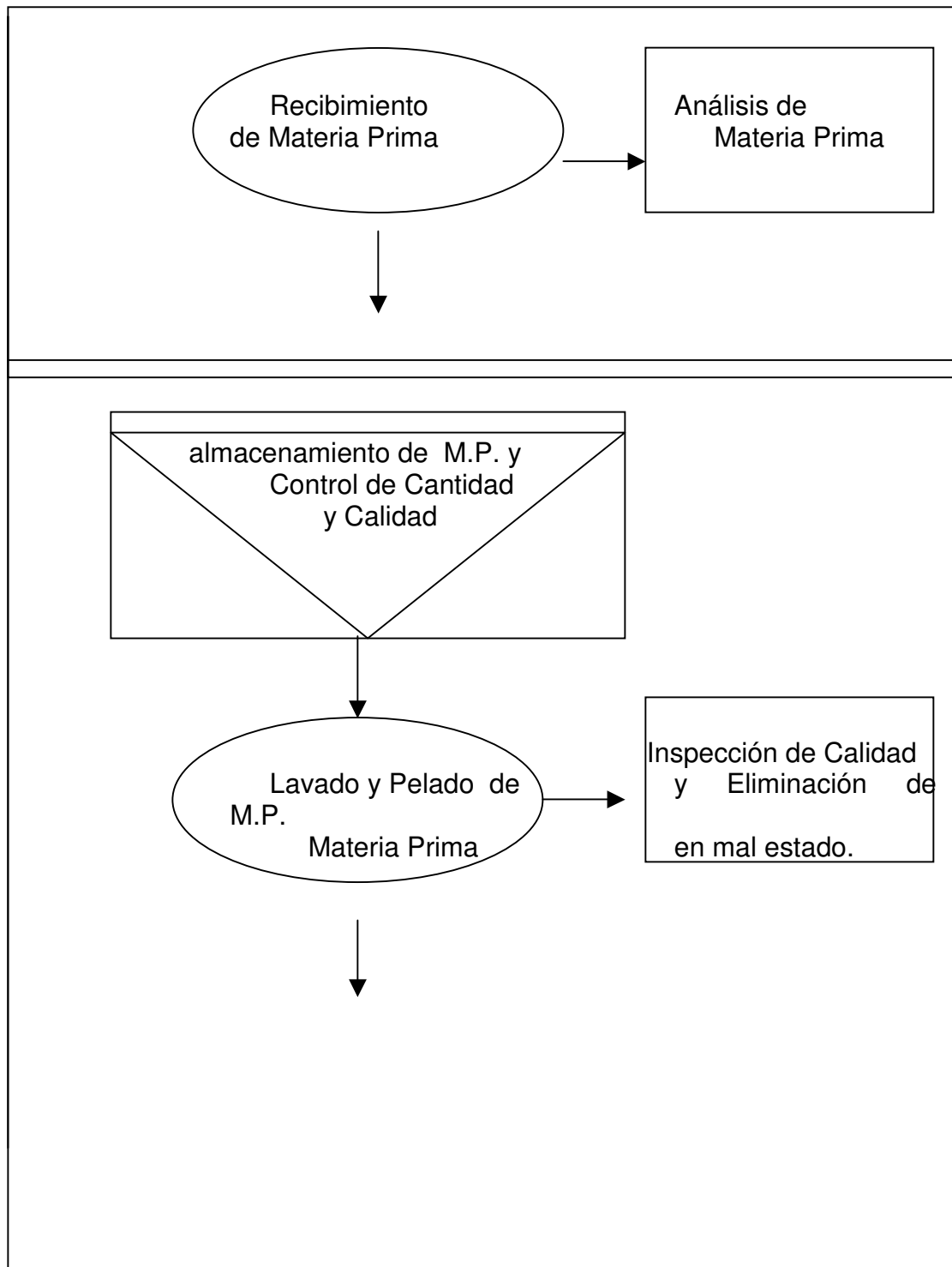
2.3. DEPARTAMENTO DE PRODUCCIÓN

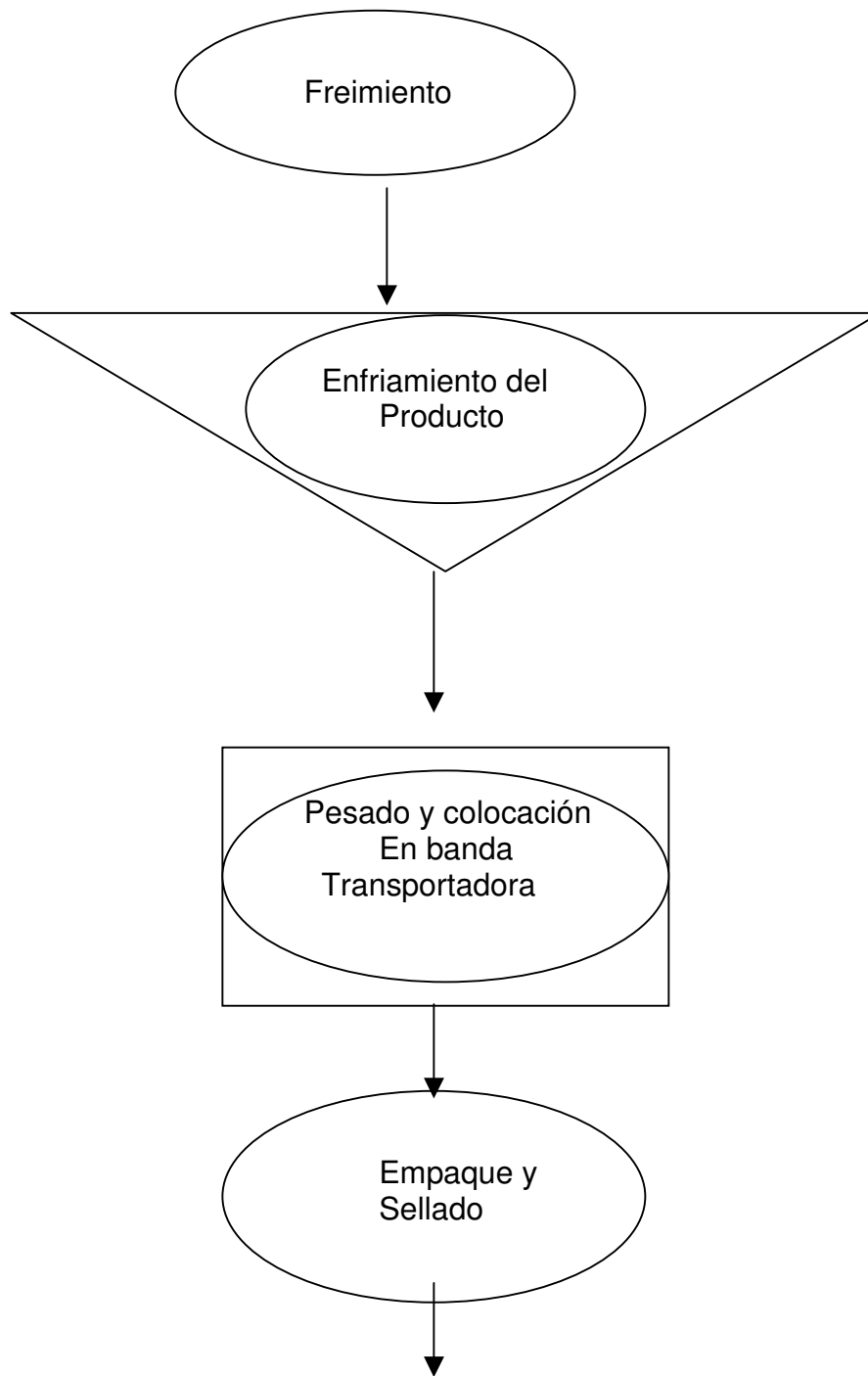
2.3.1. Productos naturales. El departamento de producción divide sus Funciones básicamente en tres:

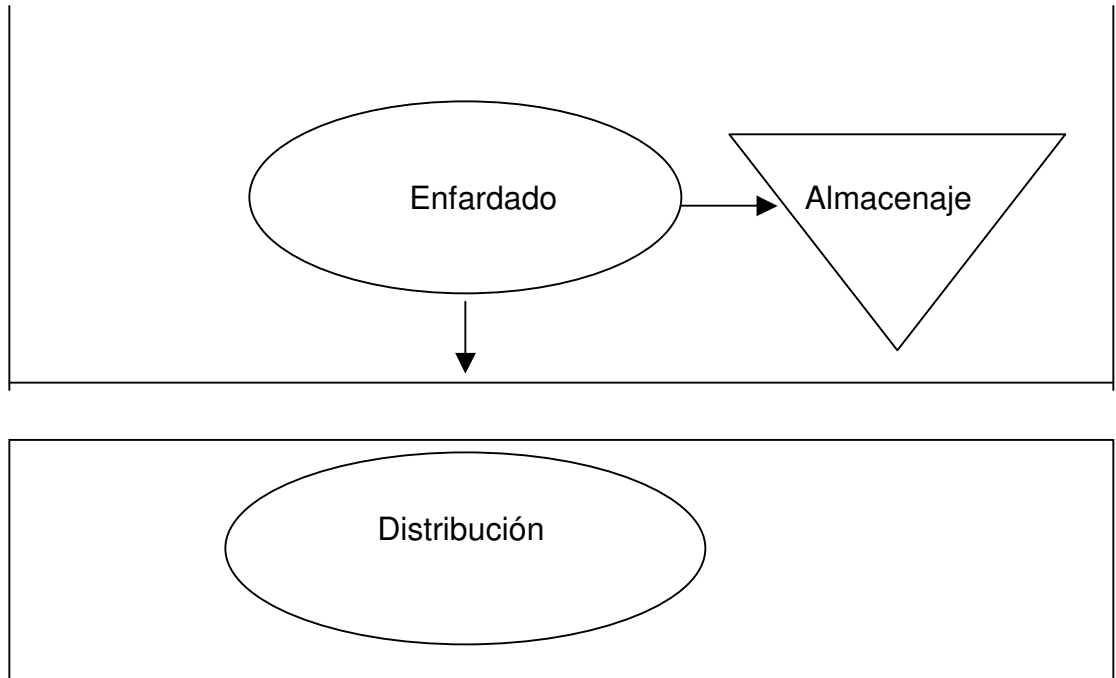
- Lavado, clasificado, pelado y rodajeado de la materia prima
- Freimiento
- Empaque

El proceso se describe a continuación por medio de un diagrama de flujo.

Diagrama No. 6
DIAGRAMA DE FLUJO DEL PROCESO DE PRODUCCIÓN



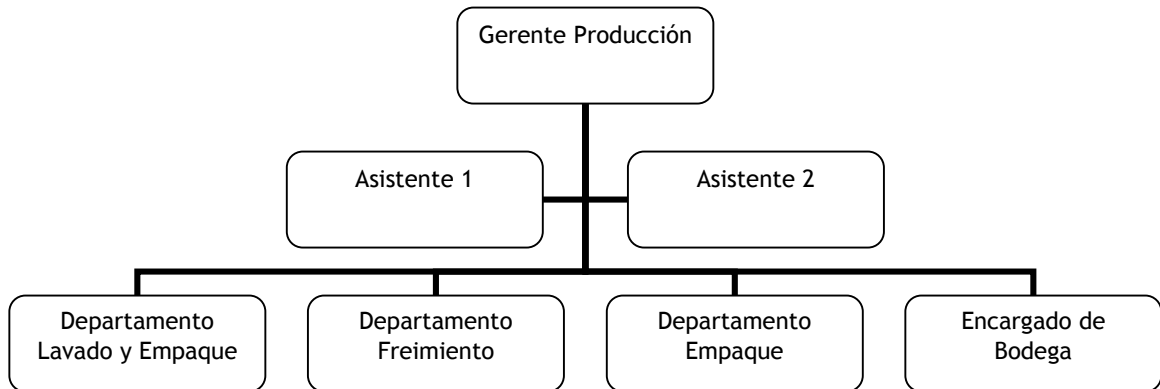




Fuente: Original

2.3.2. Organización del departamento. El departamento como se observa en el organigrama, tiene dos supervisores: uno encargado freimiento y otro de empaque. El personal tiene la capacidad para rotar sus turnos de trabajo. Todos están dirigidos por un gerente de producción.

Diagrama No. 7
ORGANIGRAMA DEL DEPARTAMENTO DE PRODUCCIÓN



Fuente: Original

2.4 CALIDAD DE MATERIA PRIMA

La materia prima que se utiliza en esta empresa para la elaboración de sus productos es en su mayoría productos naturales como: papa, yuca, plátano, mismos que son sometidos al proceso de fritura. Con respecto a los productos como el plátano, yuca, la empresa no presenta muchos inconvenientes para obtener calidad durante todo el año, pero la papa es un producto que sí presenta grandes problemas, sobretodo por ser el producto líder en ventas para la empresa.

2.4.1. Calidad de papa. Uno de los mayores limitantes que enfrenta la industria de procesamiento es el no poder contar con una oferta de materia prima en cantidades suficientes y oportunas y de la calidad necesaria, hecho que introduce frecuentemente ineficiencias y sobrecostos en el proceso.

En épocas de escasez, el precio de la papa presenta grandes incrementos con respecto a la época de mayor oferta, lo cual hace que la empresa se vea obligada frecuentemente a usar, en estas épocas, producto de menor calidad (que no cumple con los estándares mínimos exigidos para un adecuado procesamiento).

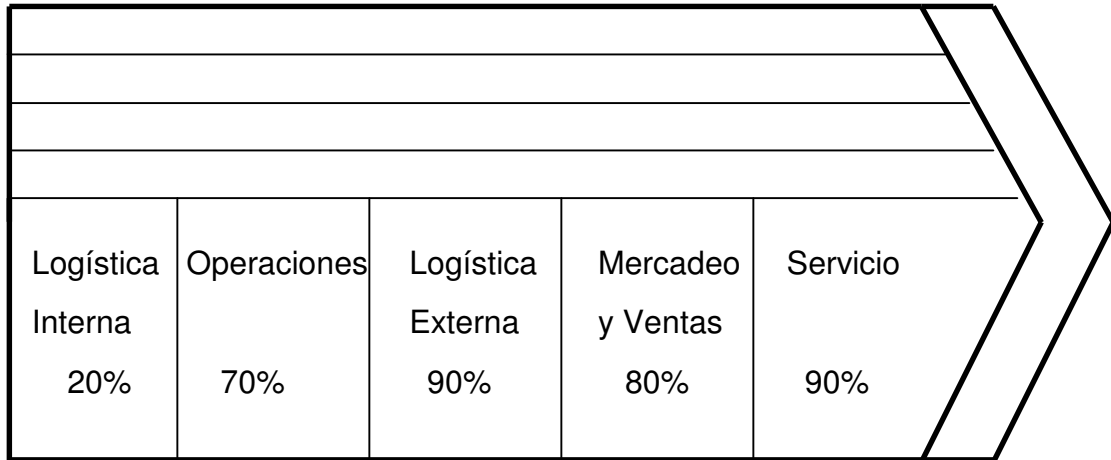
La mayor limitación que enfrenta actualmente la empresa de procesamiento de la papa, es la no existencia y disponibilidad de variedades que tengan las calidades externa e interna exigido por ésta.

El problema en vez de mejorar se ha acentuado en los últimos años, ya que la poca papa que se consigue en el país ahora se está exportando a la industria de frituras centroamericana en donde se paga mejor y en dólares, lo cual motiva a los proveedores a exportar la misma y no querer venderla a fabricantes guatemaltecos que exigen crédito y pagan en moneda local.

2.5 CADENA DE VALOR DE LA EMPRESA

La cadena de valor, según las ponderaciones dadas por los gerentes de la empresa, es de la siguiente manera:

Diagrama No. 8
CADENA DE VALOR PONDERADA DE LA EMPRESA



Fuente: Original

La empresa, como ya se mencionó anteriormente, tiene proveedores poco cualificados, debido a que ellos no trabajan con especificaciones por parte de la empresa, por lo que la calidad en la materia prima es fluctuante durante las diferentes épocas de año. Esta es la razón de que la ponderación de logística interna sea únicamente del 20%, misma que se refleja en operaciones que hace que el valor se disminuya alcanzando un 70%. Con respecto a la logística externa, a mercadeo y ventas y servicio, éstos están siendo dirigidos por una misma persona que ha orientado la venta a un mismo objetivo y se han transmitido los cambios efectuados en valor hacia el cliente.

3. SUGERENCIAS PARA EL MEJORAMIENTO DE LAS ACTIVIDADES PRIMARIAS GENERADORAS DE VALOR

3.1. LOGÍSTICA INTERNA

3.1.1. Papa. En orden de importancia, la papa es el cuarto cultivo alimenticio en el mundo después del trigo, el arroz y el maíz. La producción anual de papa representa aproximadamente la mitad de la producción mundial de todas las raíces y tubérculos. Además, la papa es consumida por más de mil millones de personas en el mundo.

La papa es un cultivo originario de las zonas altas de los Andes de América, desde donde se llevó a Europa, continente que se posicionó como el mayor productor y, que para el año 2001, participó con el 44% del total mundial. Sin embargo, la tendencia en la producción muestra una participación creciente de los países en desarrollo al pasar del 11% al 44% entre 1961 y el año 2001. También se observa una transformación en el consumo al preferir más las papas procesadas (papas a la francesa, papalinas, etc.) sobre las papas frescas, especialmente en los países de mayores ingresos.

La mayor parte de la producción mundial de papa fresca se destina a satisfacer el consumo interno de los países productores y el comercio exterior es relativamente residual.

Dentro de los principales países importadores de papa fresca de América se destacan por su dinámica El Salvador, Venezuela, México y Uruguay: sus importaciones han venido creciendo a tasas superiores a la del continente. Por el tamaño de las importaciones sobresalen Estados

Unidos y Canadá, que aunque con bajas dinámicas, importaron promedio entre 1996 y el año 2000 el 65% de la papa fresca del continente.

En la siguiente tabla, se observa que el mercado de papa fresca en los países de América, analizado por bloques económicos, es altamente concentrado o concentrado en unos pocos proveedores, situación que dificulta el acceso a dichos mercados dado el nivel de posicionamiento de los principales proveedores ya establecidos.

Diagrama No. 9

POSICIONAMIENTO DE LOS PRINCIPALES PROVEEDORES DE PAPA

BLOQUE	Concentración del mercado papa fresca[5]				Tres principales proveedores
	Altamente concentrado	Concentrado	Relativamente concentrado	Atomizado	
Comunidad Andina	X				Canadá 37%, Estados Unidos 37%, Colombia 25%
Mercado común C. A.	X				Guatemala 52%, Estados Unidos 18%, Canadá 13
MERCOSUR	X				Argentina 53%, Brasil 28%, Chile 12%
Nafta	X				Canadá 89%, Estados Unidos 11%

Fuente: Cálculos Observatorio Agrocadenas con base en FAO

Como se puede observar en el cuadro anterior, Guatemala es un fuerte proveedor de papa, pero el hecho de que El Salvador allá tenido mayor demanda de este producto ha llamado la atención de los proveedores guatemaltecos, ya que reciben su pago al contado y en dólares y esto trae como consecuencia el poco abastecimiento en épocas

húmedas del tubérculo para la industria.

- 3.1.2. Diagnóstico del sector de papa en Guatemala. Guatemala es un país con altas ventajas para la agroindustria: tiene suelos aptos para la actividad agrícola, posee un clima propicio para que la producción agrícola sea variada y constante durante el año, su posición geográfica minimiza la distancia a los mayores mercados de consumidores y posee recursos humanos con tradición agrícola.

Dentro de los muchos productos agroindustriales con potencial competitivo, la papa se ha identificado como un producto susceptible para el desarrollo, siendo el cuarto cultivo de importancia a nivel mundial, después del trigo, el arroz y el maíz.

En Guatemala, el cultivo de papa se realiza en áreas con temperaturas templadas, preferente menor a los 20°C, existiendo 17 microclimas que permiten cultivar papa a lo largo de todo el año. El ciclo de cultivo en Guatemala, oscila entre los 70 y 100 días y las principales variedades sembradas son la Loman, Tollocan y la Atzimba.

A pesar de la poca importancia que las exportaciones de papa tienen, Guatemala se ha posicionado como el principal exportador centroamericano de papa fresca y genera aproximadamente 9,400 empleos directos permanentes.

En cuanto a la producción de papa, la misma se realiza principalmente en los departamentos de Huehuetenango, San Marcos, Quetzaltenango, Chimaltenango, Guatemala, Las Verapaces, Jalapa, Sololá y Totonicapán (ver Anexo No.1). El 61% de las fincas que se

utilizan para sembrar papa son utilizadas también para la siembra de maíz, frijol, avena, hortalizas y habas.

En materia de infraestructura general, el tema más importante para la papa es la infraestructura vial, puesto que casi toda la papa y sus productos derivados, es transportada por vía terrestre. Las principales zonas productoras del país cuentan con infraestructura vial en buen estado. El índice de cobertura de la electricidad y telecomunicaciones es bajo en los sectores productores de papa.

En cuanto a la infraestructura especializada, los centros de acopio y la infraestructura de riego son los más importantes. La mayoría de los centros de acopio son privados, aunque algunas municipalidades han sido pioneras y cuentan con sus centros de acopio. Por el lado de los sistemas de riego, esfuerzos de gobiernos pasados han hecho que los programas de riego sean exitosos y ahora se encuentran en manos de agricultores de quienes depende su sostenibilidad.

A nivel industrial, los principales consumidores de papa son los productores de papalinas (snack's), los restaurantes de comida rápida y los productores de sopas y purés. Existen pocas industrias que utilicen la papa como materia prima principal. Se estima que hay 5 empresas dedicadas a la elaboración de snack's, de cuatro a cinco restaurantes, de los cuales la mayoría son franquicias internacionales. El consumo de la papa de las empresas dedicadas a producir productos de papa deshidratada (puré y sopas) es pequeño comparado con las otras industrias mencionadas anteriormente. En los restaurantes tienen especificaciones y estándares para la papa, por lo que prefieren importar papa ya pelada, cortada, precocida y empacada.

La industria de procesamiento final es la que agrega el mayor porcentaje de valor agregado a la papa (más del 2,000%), mientras que todo el proceso de intermediación sólo contribuye del 20-30% de valor agregado al precio del producto.

La estrategia de los agricultores e industriales nacionales está orientada hacia el bajo costo, su mayor interés es producir más, sin contar con un nicho de mercado específico, ni alguna variedad o producto diferenciado (ver Anexo No. 2). Una característica interesante de este sector es que los actores no trabajan bajo un sistema de integración vertical. La estrategia de los industriales internacionales es la diferenciación por: calidad, sabores, empaques, formas, variedades, etc., contraria a la que siguen los productores nacionales. Esta estrategia permite que los snack's importados cubran una gran parte de la demanda nacional, ocupando un espacio importante en las góndolas de los supermercados, así como en las tiendas pequeñas. Esta estrategia es coherente con el segmento de la población a quienes están enfocados, puesto que el segmento que consume snack's aparentemente no ve en el precio un factor crítico. Los productos importados han sido altamente aceptados por los consumidores y las diferencias de precios al compararlos con los productos nacionales son: para el puré de papa 44% y para las papalinas del 52%.

El consumidor final de papa procesada (papalinas, papas fritas y papa deshidratada) se caracteriza por ser personas jóvenes entre 2 y 35 años, que no disponen de mucho tiempo para preparar alimentos frescos. En este segmento los productos importados han tenido gran aceptación, lo que demuestra que este segmento no es altamente sensible al precio,

sino a otros factores como sabor y presentación. Los canales de distribución que han tenido más éxito para este tipo de productos son los supermercados, tiendas de conveniencia, tiendas de colegios, tiendas de barrio y ventas informales.

Según diferentes estudios, la calidad de la papa queda definida por el tamaño y forma (uniforme y sin defectos físicos), limpieza (libre de enfermedades y virus) y textura. El uso óptimo de los diferentes tipos de papa depende de ésta última características que se mide mediante el contenido de sólidos que contengan (ver Anexo No. 3 y No. 4).

3.1.2.1. Rivalidad. Existe poca tendencia a asociarse en grupos o cooperativas para la siembra de la papa, siendo San Marcos el departamento donde existen más asociaciones.

Departamentos

San Marcos

Asociación o Cooperativa

Cooperativa Riesgos Unidos
Cooperativa San Sebastián
Cooperativa 10 de Abril
Cooperativa El Paraíso
Cooperativa Santa Rita
Cooperativa San Pedro Unido
Grupo Aguas de Vida II
Asociación Eben Ezer
Grupo Llano Grande
Grupo Cuyas
Grupo El Chorro
Grupo Brisas del Potrero

Quetzaltenango

Cooperativa Unión y Progreso
Cooperativa San Francisco
Cooperativa La Nueva Concepción
Cooperativa 24 de Julio
ONIL
ADIT
ADICH

La rivalidad entre los agricultores es baja, debido a la poca cosecha que generan, lo cual los obliga a coordinarse para vender sus cosechas.

Las principales amenazas para el sector industrial son: el poder de negociación de los proveedores de papa fresca, la alta rivalidad entre los competidores existentes y los productos sustitutos.

Los proveedores de papa fresca (intermediarios) generalmente tienen más de 15 años de estar abasteciendo a un industrial específico, por lo que se ha creado un nivel de dependencia hacia este intermediario. Aunque es posible abastecerse de papa fresca en el mercado de La Terminal, las variedades, tamaños y propiedades industriales pueden no satisfacer a los requerimientos de las industrias. Por otro lado, los industriales han hecho esfuerzos por abastecerse directamente de los productores, pero éstos no respetan los contratos y por una pequeña variación en el precio prefieren venderla a alguien más.

La rivalidad entre los productores industriales es bastante alta, básicamente porque están peleando por un mismo mercado, con la misma estrategia y con los mismos productos.

3.1.2.2. Características del Consumidor Industrial. La producción de papa frita requiere de la variedad Loman, la cual presenta mejores propiedades para dicho proceso. Sin embargo, los principales

consumidores de este ramo son franquicias internacionales bastante exigentes con respecto a la calidad.

Los consumidores nacionales de papa fresca para procesarla como papalinas, requieren papa redonda (Atzimba, Tollocan). Los clientes industriales, aunque son más exigentes que el consumidor final, siguen teniendo problemas con el que le provee papa revuelta (diferentes tamaños y variedades) y a veces revuelta con piedras y de producto de mala calidad. Esto se debe en parte a la alta dependencia del proveedor de papa.

Los consumidores industriales prefieren que la papa les sea provista a sus plantas de producción y no están interesados en abastecerse directamente de las zonas productoras (ver Anexo No. 5).

Un sondeo realizado con algunos industriales, permitió evidenciar que algunos de los factores que necesitan atención inmediata son: sistematizar el proceso de comercialización de la papa, para disminuir la dependencia de un solo proveedor, divulgación de estándares para clasificar la papa por calidad y una mejora general para que cumpla sus requerimientos.

- 3.1.3. Sugerencias. Si bien es cierto que la situación de siembra de papa ha sido todo un reto para los agricultores nacionales, también es cierto que esto ha traído como consecuencia que muchas instituciones como el MAGA y el ICTA hayan realizado esfuerzos en hacer de la papa un cultivo mucho más resistente al tizón tardío y otras enfermedades y se esté fomentando la germinación de semillas tipo Atlantis entre otras, que luego

son vendidas a determinados agricultores y estos a su vez surten de materia prima a industriales.

La recomendación para la Empresa es que aún cuando se haya estado por mucho tiempo con proveedores que han satisfecho de cierta manera las demandas de la empresa, es necesario que se busque mayor información acerca de asociaciones o cooperativas de prestigio que permitan obtener una mejor calidad de materia prima durante todo el año. Dicha información podría ser contactada en el ICTA.

Actualmente, la empresa no se puede conformar con desperdiciar grandes cantidades de materia prima que representa un aumento en los costos de producción y por lo tanto una reducción en la utilidad de la empresa, se debe buscar la manera que un ahorro en los costos de producción de manera que se pueda obtener materia prima de mejor calidad que cree una ventaja competitiva para la empresa y el valor que perciben los clientes se vea a través del mantenimiento del precio.

3.2. OPERACIONES

El área de operaciones es un lugar en donde todo el tiempo se están manipulando los alimentos que llegarán más tarde al consumidor final. De allí la importancia de mantener estándares de higiene y limpieza que permita ofrecer al consumidor una satisfacción total del producto. Esta es la razón de tocar el tema de Buenas Prácticas de Manufactura, ya que las mismas pueden estarse aplicando ya en la empresa, pero siempre deben tenerse presentes para un buen manejo del producto y transmitir un valor a los consumidores.

Las BPM son útiles para el diseño y funcionamiento de los establecimientos, y para el desarrollo de procesos y productos relacionados con la alimentación. Es indispensable que estén implementadas previamente, para aplicar posteriormente el Sistema HACCP (Análisis de Peligros y Puntos Críticos de Control), un programa de Gestión de Calidad Total (TQM) o un Sistema de Calidad como ISO 9000, que transmitirán aún más valor a los consumidores.

3.2.1. Buenas prácticas de manufactura. Los consumidores exigen, cada vez, más atributos de calidad en los productos que adquieren, siendo una característica esencial e implícita la inocuidad –apto para consumo humano-. Por otro lado, el sector alimentario trata de bajar los costos de producción y venta, las Buenas Prácticas de Manufactura (BPM) ofrecen la posibilidad de lograrlo manteniendo la calidad y asegurando la inocuidad. Además de ser obligatorias, algunas prácticas llevan a importantes mejoras y no requieren la inversión de capital, en especial cuando se habla del orden, la higiene y la capacitación del personal.

Para cerciorarse que un producto sea seguro, se debe comenzar por verificar que las materias primas usadas estén en condiciones que aseguren la protección contra contaminantes (físicos, químicos y biológicos). Por otro lado, es importante que sean almacenadas según su origen, y separadas de los productos terminados, como también de sustancias tóxicas (plaguicidas, solventes u otras sustancias), de manera que se impida la contaminación cruzada. Además, deben tenerse en cuentas las condiciones óptimas de almacenamiento como temperatura, humedad, ventilación e iluminación.

En cuanto a la estructura del establecimiento, los equipos y los utensilios para la manipulación de alimentos, deben ser de un material

que no transmita sustancias tóxicas, olores, ni sabores. Las superficies de trabajo no deben tener hoyos, ni grietas. Se recomienda evitar el uso de maderas y de productos que puedan corroerse, y se aconseja como material adecuado acero inoxidable.

Es importante aclarar que no sólo se debe considerar la forma de elaboración del producto para que sea de "calidad", sino también la higiene durante el proceso. Entonces, para la limpieza y la desinfección es necesario utilizar productos que no tengan olor ya que pueden producir contaminaciones además de enmascarar otros olores. Por otro lado, el agua utilizada debe ser potable, provista a presión adecuada y a la temperatura necesaria. Específicamente, para organizar estas tareas, es recomendable aplicar los POES (Procedimientos Operativos Estandarizados de Saneamiento) que describen qué, cómo, cuándo y dónde limpiar y desinfectar, así como los registros y advertencias que deben respetarse. Se aconseja que todas las personas que manipulen alimentos reciban capacitación sobre "*Hábitos y manipulación higiénica*". Este entrenamiento es responsabilidad de la empresa y debe ser adecuado y continuo. Además, debe controlarse el estado de salud y la aparición de posibles enfermedades contagiosas.

Es indispensable el lavado de manos de manera frecuente y minuciosa con un agente de limpieza autorizado, con agua potable y con cepillo. Debe realizarse antes de iniciar el trabajo, inmediatamente después de haber hecho uso de los retretes, de haber manipulado material contaminado y todas las veces que las manos se vuelvan un factor contaminante. Debe haber indicadores que recuerden lavarse las manos y un control que garantice el cumplimiento. El material destinado

para el envasado y el empaque deben inspeccionarse siempre con el objetivo de tener la seguridad de que se encuentran en buen estado.

Los vehículos de transporte deben estar autorizados por un organismo competente y recibir un tratamiento higiénico similar al que se da de al establecimiento.

En cuanto al cumplimiento de todas estas pautas, se cuenta con los controles que sirven para detectar la presencia de contaminantes físicos, químicos y/o microbiológicos. Asimismo, hay que verificar que éstos se lleven a cabo correctamente, por lo que deben realizarse análisis que monitoreen si los parámetros indicadores de los procesos y productos reflejan su real estado. Se pueden hacer controles de residuos de pesticidas, detector de metales y controlar tiempos y temperaturas, por ejemplo. Es indispensable acompañar estas prácticas con documentación. De esta manera, se permite un fácil y rápido rastreo de productos ante la investigación de productos defectuosos. Estas prácticas garantizan que las operaciones se realicen higiénicamente desde la llegada de la materia prima hasta obtener el producto terminado. Por tanto, todas aquellas empresas y personas que están involucradas en una cadena agroalimentaria, no pueden, ni deben ser ajenas a la implementación de las BPM. Estas prácticas son exigidas por los clientes. Su ejercicio le permitirá mantener vigente su negocio y crece en el mercado.

3.3. LOGÍSTICA EXTERNA

En los últimos años, la comercialización de productos ha evolucionado debido a la tecnología del Internet. Los mayores efectos que el Internet ha traído consigo se basan en: la eliminación de la distancia, ya que la distancia ya

no determinará el costo de la comunicación; la homogenización del tiempo, porque al ser atemporal, los pedidos de los clientes pueden realizarse las 24 horas del día, los 365 días del año, y hacer de la localización algo completamente irrelevante, porque ya no se dependerá de un local para vender los productos, ya que todo se hace por medio de la red.

El Internet se ha vuelto una herramienta positiva para la comercialización de productos por lo que es necesario que se le dé utilidad a esta herramienta que seguirá siendo parte importante de los negocios hoy en día.

La recomendación para la empresa es que se cree una página Web que permita a las personas que tengan acceso a Internet realizar sus pedidos las 24 horas del día los 365 días al año.

Si bien es cierto, la población guatemalteca no cuenta con un porcentaje alto de personas con acceso a Internet, este programa puede ser utilizado por la fuerza de ventas de la empresa de manera que ellos por medio de una Pad puedan mantener un control de los inventarios de los supermercados y comunicar a la empresa constantemente los pedidos y así ofrecer un mejor servicio a los clientes, de manera más inmediata.

3.4. MERCADEO Y VENTAS

3.4.1. Imagen del Producto. Lo primero que una empresa debe poseer para globalizar una marca es una imagen consistente. El error más común de los gerentes es suponer que la imagen local o regional de una marca es también su imagen mundial. Por lo tanto, conviene analizar si la imagen que la empresa posee en su mercado apela a: a) necesidades comunes b) un estilo de vida o c) una imagen mundial.

¿Cuál es el atributo al que apela el producto? Una vez identificado, el paso siguiente consiste en pasarlo por el prisma de la cultura de otros países o regiones a efecto de identificar si tendrá éxito en estos nuevos mercados.

Las empresas más exitosas en el manejo del valor de la marca han seguido una de dos estrategias. La primera, *Apalancamiento de Marca*, consiste en extender una de éstas, de base global, a nichos de mercado más pequeños en el segmento meta; la segunda, *Cobertura de Marca*, se basa en el desarrollo de varias marcas bajo la sombrilla de una marca de carácter global que abarque todos los segmentos del negocio principal de la empresa.

3.4.1.1. Apalancamiento de Marca. Biersdorf de Alemania utiliza estrategia de apalancamiento cuando emplea su marca estrella *NIVEA* crema para abarcar otros nichos. El valor *NIVEA* se basa en la prominencia de su recordación y en la imagen consistente y positiva de la marca. Estos atributos facilitan la introducción de nuevos productos a un costo menor, al no requerir la inversión de importantes sumas en comunicación y otras promociones. Algunos gerentes del área de consumo estimaron que el costo de introducción (gastos de mercadeo) sin apalancamiento hubiese sido de tres a cinco veces mayor.

El riesgo mayor de la estrategia de apalancamiento es que, al realizar las extensiones, no se mantenga ni refuerce la imagen positiva de la marca base. La imagen percibida por el usuario en el

caso de *NIVEA* consiste en el excelente cuidado y protección de la piel. El apalancamiento natural de esta marca es hacia aquellos productos de igual o mayor calidad, relacionados directamente al cuidado de la piel. Biersdorf realizó las siguientes extensiones: *NIVEA Body* para el cuerpo, *NIVEA Sun* para la protección solar, *NIVEA Baby* para la protección de la piel de niños, *NIVEA for Men* para proteger el cutis después de afeitarse, *NIVEA Visage* limpieza facial y *NIVEA Vital* para la protección del cutis de personas maduras. Este apalancamiento de extensiones consistentes con la imagen principal de la marca.

La estrategia de apalancamiento basada en la imagen prominente de la marca base permite mantener y reforzar el valor de la marca. Además, posibilita una rentabilidad mayor no sólo en el corto plazo por costos de introducción más bajos, sino también en el largo plazo, a reforzar la imagen con productos que los usuarios perciben como de calidad y de valor alto. Si lo contrario ocurre, es decir, si las extensiones de marca no reflejan ni la imagen principal, ni la calidad del producto base, se perderá el valor de marca en el corto y mediano plazo, afectándose también la rentabilidad de la marca en el largo plazo.

En una estrategia de apalancamiento, la gran tentación es intentar maximizar la ventaja otorgada por extensiones de la marca base. Esto hace que muchos gerentes “estiren” la marca base alejándose demasiado de la imagen principal. La tentación es tan grande que la mayoría cae en la trampa. Esto es peligroso: cuanto más uno se aleja de la imagen base, tanto menor es el beneficio

inmediato y mayor el peligro de afectar la consistencia de la imagen y el valor de la marca base en el largo plazo.

3.4.1.2. Cobertura de Marca. La estrategia de cobertura de marcas tiene la ventaja de cubrir más segmentos y nichos del mercado. En el caso de las navajillas, Gillette abarca desde el segmento de desechables hasta el premium. La canibalización entre marcas debe ser mínima y, de existir, debe ser a favor de las marcas de mayor valor agregado.

Gillette lo ha hecho de una manera excelente. En primer lugar, en el segmento de desechables tiene la marca *Good News* en el mercado básico; luego, *Blue II Plus* con dos navajillas y *Custom Plus*, con mejor adaptación a las curvas de la cara, para otros nichos de mayor valor percibido. Gillette ha impulsado más en los últimos años los segmentos de no desechables los cuales cuentan con una cartera de marcas tales como *Atra* y *Trac II* en el segmento económico, *Sensor* en el medio, y *Sensor Excel* y recientemente *MACH3* en el premium.

El mayor éxito de Gillette Corporation ha sido lograr que los consumidores se desplacen hacia las marcas de mayor valor agregado y convertir a la categoría de navajillas en una categoría premium.

La estrategia de *Cobertura de marca* de Gillette Corporation también le permite mayor maniobrabilidad en caso de crisis económicas. Con marcas bien posicionadas en los distintos segmentos y nichos, los consumidores, manteniéndose dentro de

su cartera de marcas, pueden moverse hacia abajo y comprar una navajilla de menor precio, en caso de una crisis económica, sin pérdida del valor percibido de la marca sombrilla o marca genérica. La cobertura de marcas brinda a la empresa: 1) economías de alcance en el uso de la fuerza de ventas y en la distribución; 2) un poder de negociación más fuerte con los canales de distribución, lo cual le permite conseguir un lugar privilegiado en las góndolas de las tiendas de autoservicio; y 3) la oportunidad de seleccionar, para los canales, la mezcla de marcas más rentables para cada región o automercado. También le otorga a Gillette una mayor flexibilidad en el caso de ataques de la competencia, al permitirle responder en otros segmentos o nichos de su cartera, o utilizar la contribución de una de las marcas para defender a otra.

Las ventajas de una estrategia de *Cobertura de Marcas* explican la fusión entre *Mercedes Benz* y *Chrysler*: el factor principal fue la necesidad de tener una cartera de marcas en todos los segmentos de la categoría de autos, tal como la tiene la Gillette Corporation en la categoría de navajillas.

La estrategia de apalancamiento y la de cobertura no son necesariamente opuestas y no sería raro utilizar una combinación de ambas: manejando los segmentos principales con una Estrategia de Cobertura al desarrollar una cartera de marcas y creciendo en cada segmento mediante una Estrategia de Apalancamiento, extendiendo una de las marcas a varios nichos.

Es importante recalcar que aquellas empresas que no se comprometan con una estrategia capaz de crear, aumentar, y defender el valor de su cartera de marcas en su región o país, perderán el valor de ellas y quedarán limitadas al valor de mercado de sus activos físicos. Es por eso que la recomendación para la empresa es que los gerentes se sienten a estudiar la posibilidad de relanzar cada producto de snack's con un nombre distintivo de la familia de productos, pero que al mismo tiempo le creen valor por el producto en sí y no traten de relacionarlo con la competencia, de manera que el producto sea diferenciado por los consumidores y los mismos perciban un valor único.

CONCLUSIONES

La cadena de valor es un concepto administrativo importante, ya que el mismo trae consigo mejoras y búsqueda de oportunidades que permitirán un mejor desenvolvimiento de la industria de frituras dedicada a la elaboración de snack's.

La tarea de toda empresa consiste en examinar los costos y desempeño de cada una de las actividades que crean valor y buscar la manera de mejorarlas, ya que en la medida en que la organización pueda desempeñar sus actividades mejor que sus competidores, podrá lograr una ventaja competitiva.

Se debe tomar en cuenta que una empresa de éxito no depende solamente de qué tan bien se haga el trabajo de cada departamento, sino de cómo interactúan éstos y coordinan sus actividades, pero, al mismo tiempo, hay que tomar en cuenta que una empresa también necesita buscar ventajas competitivas más allá de sus operaciones, en las cadenas de valor de sus proveedores, distribuidores y clientes.

La calidad es un factor fundamental para competir, una necesidad estratégica, ya que la misma genera valor para los consumidores, pero es importante recalcar que la calidad que transmite una empresa se genera principalmente a partir de las personas que laboran para la misma, por lo que un especial cuidado en los trabajadores y en su capacitación puede hacer la diferencia para que una empresa sea exitosa.

La empresa en la cual se realizó el estudio es una empresa competitiva en el mercado guatemalteco, pero es necesario que tome en cuenta que las actividades primarias, en especial, la que se refieren a la logística interna, con menor ponderación en la cadena de valor de la empresa, debe ser atendida, ya que el impacto que se transmite al consumidor al ofrecérsele un producto de buena calidad y a un precio justo, tiene en buena parte que ver con la calidad de materia prima con la que trabaja la empresa.

Dentro del estudio de la cadena de valor, se pueden encontrar cinco actividades primarias que son las que logran que una empresa marque la diferencia con respecto a la competencia, por lo que la realización de este trabajo de tesis, es una pauta para que los gerentes de la empresa de frituras con la que se trabajó, logren tener una visión más amplia de los aspectos críticos que transmiten valor al cliente y que pueden y deben ser mejorados para lograr una mayor competitividad en el mercado.

RECOMENDACIONES

Para crear valor al consumidor, primero es necesario que los miembros de la organización trabajen hacia un mismo fin, de manera que todos los procesos relacionados con el producto, permitan al consumidor identificar el valor que la empresa desea transmitir.

Se debe monitorear periódicamente las actividades primarias de la empresa con el fin de identificar oportunidades que permitan generar valor para el consumidor.

Es importante que se motive al personal que labora para la empresa a fin de que entiendan el significado de trabajar en equipo y con un espíritu de servicio.

Ofrecer capacitación constante al personal, aún y cuando no se piense sea de importancia para ellos, por medio de manuales, cursos, demostraciones y experiencias, que permitan invertir en el activo más valioso de la empresa.

Un mercado que se vuelve cada día mucho más competitivo y globalizado, requiere de empresas que se encuentren preparadas para afrontar la competencia a partir de mejoras en su cadena de valor, para transmitir un valor agregado al cliente.

BIBLIOGRAFÍA

AYALA, L. Gerencia de Mercadeo. 2003. Consultado el día 3/06/2003. Disponible en http://lafacu.com/apuntes/marketing/cadena_de_valor/default.htm

EXPRÚA, J. Las Marcas Globalizadas: Un Enfoque Estratégico. 1999. Consultado el día 29/03/2004. Disponible en <http://incae.ac.cr/ES/publicaciones/percepción-gerencial/V2n5-espanol.pdf>.

FELMAN, P. Buenas Prácticas de Manufactura: En la Higiene y en el Personal están las Claves. 2003. Consultado: 6/04/2004. Disponible en http://revistainterform.com/español/articulos/022503naturalmente_higiene.htm.

KOTLER, P. Dirección de Marketing. Traductor: Escalona García, R. 10^a. ed. New Jersey, EEUU: Editorial Prentice Hall, 2001. 718 p.

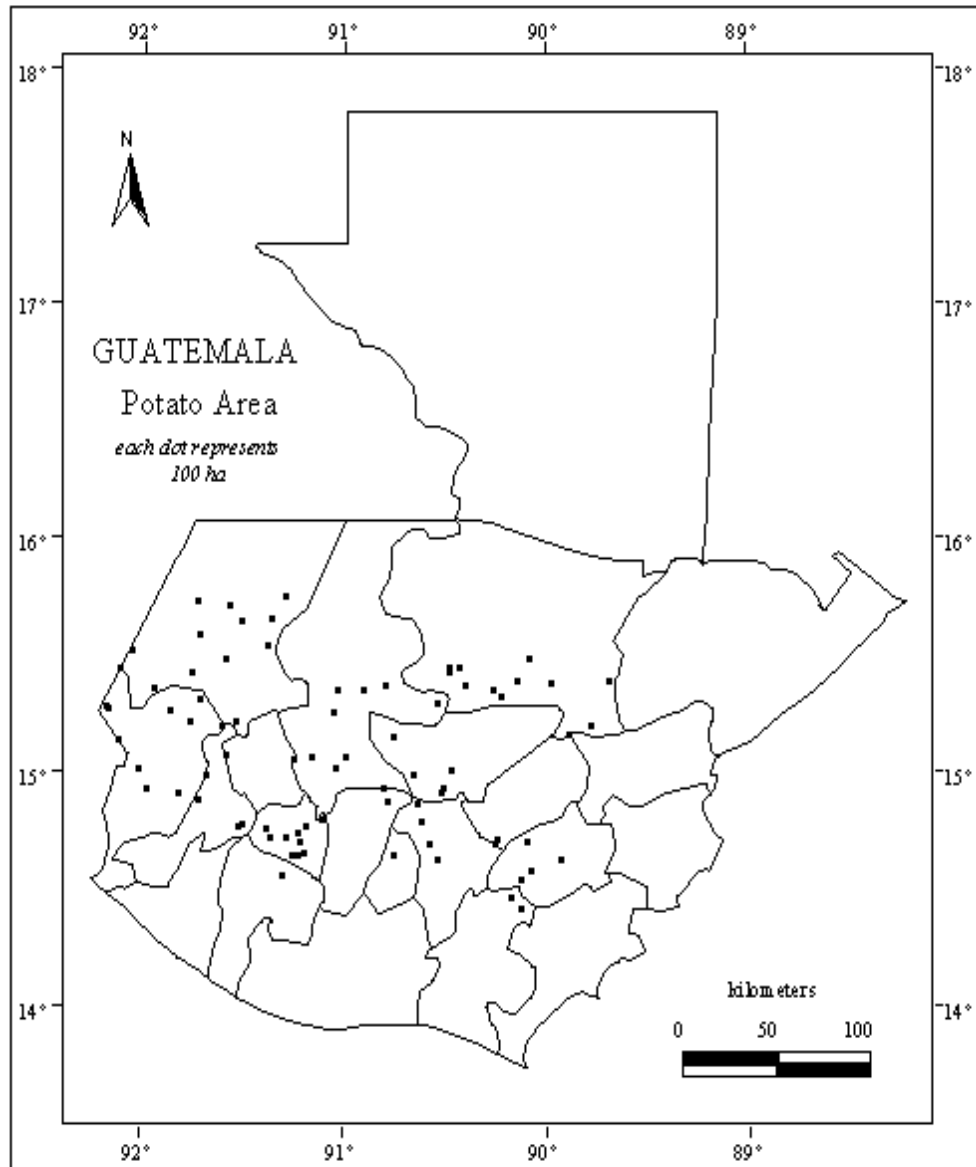
MAYO, J. Análisis de la Cadena de Valor de Porter en una empresa. 2003. Consultado el día 5/06/2003. Disponible en <http://gestiopolis.com/recursos/experto/catsexp/pagans/eco/no12/cadenavalorporter.htm>

PORTER, M. Ventaja Competitiva: Creación y Sostenimiento de un Desempeño Superior. 2da. Ed. México: Editorial Continental, S.A de C.V. 1987. 545 p.

VARIOS AUTORES. Diagnóstico del Sector de la Papa en Guatemala. 1999. Consultado el día 12/04/2004. Disponible en <http://redepapa.org/guatemala.pdf>.

ANEXO NO. 1

**AREAS DE PRODUCCIÓN DE PAPA
EN GUATEMALA**



Fuente: International Potato Center GIS

ANEXO NO. 2

**PORCENTAJE DE AGRICULTORES
QUE HAN RECIBIDO
CAPACITACIÓN Y ASISTENCIA
TÉCNICA**

DEPARTAMENTO	CAPACITACIÓN		ASESORIA TECNICA	
	SI %	NO %	SI %	NO %
Huehuetenango	34	66	33	67
San Marcos	28	71	22	78
Quetzaltenango	10	90	22	78
Sololá	37	63	20	80
Chimaltenango	2	98	3	97
Guatemala	--	100	--	100
Las Verapaces	8	92	2	98

Fuente: Encuesta Realizada por el ICTA 1999

ANEXO NO. 3

**PRINCIPALES VARIEDADES DE PAPA
SEMBRADAS EN GUATEMALA**

VARIEDAD	% AGRICULTORES QUE SIEMBRAN ESA VARIEDAD	% AREA SEMBRADA DE ESA VARIEDAD
LOMAN	74	62
TOLLOCAN	16	5
ATZIMBA	15	17
DIA-71	11	3
ICTA-XALAPAN	8	1
OTRAS		12

Fuente: Encuesta Realizada por el ICTA 1999

ANEXO NO. 4

**RENDIMIENTOS PROMEDIO DE LAS
PRINCIPALES
ZONAS PRODUCTORAS DE PAPA**

DEPARTAMENTO	LOMAN TM/HA	TOLLOCAN TM/HA	ATZIMBA TM/HA	DIA-71 TM/HA	ICTA-XALAPAN TM/HA
HUEHUETENANGO	25	51	29	39	39
SAN MARCOS	24	21	18	23	21
QUETZALTENANGO	16	33		35	7
SOLOLÁ	22				
CHIMALTENANGO	18	32			
GUATEMALA	17	21	20		25
VERAPACES	28	53	42	24	

Fuente: Encuesta Realizada por el ICTA 1999

ANEXO NO. 5

**PRINCIPALES COMPRADORES DE
PAPA FRESCA**

COMPRADOR	PORCENTAJE
COMERCIANTES MAYORISTAS	40.9
INTERMEDIARIOS Y/O CAMIONEROS	41.5
COOPERATIVAS, AMAS DE CASA Y COMERCIANTES MINORISTAS	17.6

Fuente: Encuesta Realizada por el ICTA 1999