



---

# **Análisis de competitividad para las pupusas y tamales de elote salvadoreños en Estados Unidos**

Retos - Oportunidades - Tratados de Libre Comercio

**Subdirección Inteligencia Competitiva**  
Dirección Desarrollo Competitivo Empresarial  
**Ministerio de Economía**

Elaborado por:

Wendy Carolina Linares de Aquino

San Salvador, junio 2004

Actualizado a julio 2005

---



### **El mercado de los Estados Unidos:**

- EE.UU. Es el principal mercado destino de las pupusas y los tamales de elote salvadoreños.
- Libre acceso arancelario para estos productos.
- El tamal es el primer alimento latinoamericano con una exposición permanente en Estados Unidos, con un exclusivo Museo en la Ciudad de California.
- En EE.UU. los alimentos étnicos son cada día más populares.

### **Quienes compiten en los Estados Unidos:**

- México, Guatemala, Honduras, Empresas que fabrican en Estados Unidos.

### **Barreras de Entrada**

- Ley del Bioterrorismo
- Requisitos FDA

### **Oportunidades y Retos para El Salvador**

- Crecimiento de las exportaciones de pupusas y tamales de elote en los últimos 3 años.
- Las grandes cadenas de supermercados en Estados Unidos reconocen que los alimentos étnicos representan potencial de ventas.
- Crecimiento de la población hispana y tendencia a conquista de nuevos nichos no hispanos.-
- Asegurar las Buenas prácticas de Manufactura en la fabricación.
- Adoptar estrategia mercadológica que involucre marca, diseño y estrategias de posicionamiento.
- Crear una estrategia entre sector privado y gobierno que permita evitar que el cambio generacional afecte el consumo de los alimentos étnicos salvadoreños en EE.UU.

### **Advertencias tempranas**

- Posible exigencia obligatoria de cumplimiento Normas HACCP en la producción.
- Medidas agresivas por parte de los competidores. Ej. México organizó recientemente reuniones con empresarios hispanos de EE.UU. y Canadá para concretar cerca de mil 500 encuentros empresariales entre estos países.

### **Propuestas de acción inmediata**

- Certificar a los exportadores en normas HACCP
- Registrar la formula salvadoreña de estos alimentos así como crear un sello distintivo nacional.
- Alianzas de empresas productoras con distribuidores salvadoreños en EE.UU., para mejor penetración en el mercado.

## Tabla de Contenido

---

Introducción .....	2
1. Generalidades de la industria .....	3
1.1 Delimitación del marco de análisis.....	3
1.2 Entorno Global .....	4
1.2.1 Entorno Político y Legal .....	4
1.2.2 Entorno Económico .....	5
1.2.3 Entorno Social .....	7
1.2.4 Entorno Tecnológico .....	9
2. Análisis del sector a nivel local.....	9
2.1. Producción .....	9
2.2. Empresas exportadoras.....	9
3. Análisis de comercio exterior.....	10
3.1 Exportaciones de pupusas y tamales.....	14
5. Diagnóstico Competitivo .....	16
5.1 Determinación del Ciclo de Vida del Sector .....	16
El factor clave de éxito del Sector .....	16
Vía estratégica a seguir por las empresas salvadoreñas .....	17
5.2 Análisis de las 5 Fuerzas Competitivas dentro del sector.....	17
5.2.1 Posición de Fuerza ante Proveedores .....	17
Las pupusas.....	18
5.2.3 Posición de Fuerza del Sector ante los Clientes .....	20
5.2.4 Posición de las empresas ante el ingreso de nuevos competidores ..	24
5.2.4 Posición del sector ante los competidores actuales.....	25
5.2.5 Posición ante amenazas de productos sustitutos .....	31
5.2.6 Posición de fuerza ante los poderes públicos .....	32
6. Plan de Vigilancia para el Sector.....	33
6.1 Descripción de un posible escenario de los factores críticos identificados.....	34
5. Diagnóstico competitivo del sector .....	35
6. Propuestas de acción inmediatas .....	36

## Introducción

Este documento es un Análisis de Competitividad sobre el sector de Alimentos Étnicos, enfocado a dos productos: **Las pupusas y los tamales de elote exportados hacia Estados Unidos**. El análisis está elaborado con base a la Metodología de Inteligencia Competitiva Sectorial; la cual permite evaluar información estratégica para la toma de decisiones en las empresas.

El estudio está conformado por una definición del marco del Sector, un análisis de comercio exterior del Sector a Nivel local (Oferta Salvadoreña) así como un Análisis del Entorno Global en el Mercado de EE.UU. y el grado de influencia al Sector en El Salvador. Posteriormente se elabora un Diagnóstico Competitivo de la Situación del Sector en dicho mercado para llegar a identificar alertas tempranas que puedan anticipar movimientos importantes dentro de la industria. Toda esta información conlleva además a la determinación de un Plan de Vigilancia Sectorial que permita incluir los elementos o factores que deberán ser monitoreados. Paralelamente, se analiza un escenario de la tendencia a largo plazo de la situación del Sector de acuerdo a la situación actual de las fuerzas que rigen el comportamiento del mercado. El estudio concluye, con la descripción de las oportunidades y retos que enfrenta el sector y sugiere propuestas de acción inmediatas como resultado del análisis, que conjuntamente a políticas e instrumentos de apoyo y gestión gubernamental, faciliten a los productores salvadoreños su penetración y posicionamiento en el mercado de los EEUU.

### Objetivo general

Proporcionar información de mercado que sea de utilidad para las empresas salvadoreñas del sector y las entidades gubernamentales para la toma de decisiones en pro de estas empresas.

### Objetivos específicos

- Analizar la posición de las exportaciones salvadoreñas de pupusas y tamales de elote y ante las fuerzas competitivas que conforman el mercado.
- Identificar alertas tempranas que permitan a las empresas encaminar sus esfuerzos hacia una mejor posición competitiva en el mercado con respecto los competidores de otros países.
- Determinar cuáles son los factores críticos de éxito que pueden afectar la competitividad de las empresas salvadoreñas dedicadas a la exportación de estos productos en el mercado de Estados Unidos.

# 1. Generalidades de la industria

## 1.1 Delimitación del marco de análisis

El libre acceso al mercado de los productos alimenticios étnicos que son parte de las costumbres y tradiciones alimenticias de los salvadoreños emigrantes especialmente en Estados Unidos, es un punto a favor que debe ser aprovechado por la mediana y pequeña empresa salvadoreña ya que puede significar su despunte en los mercados internacionales.

Existen estimaciones que estos productos representan aproximadamente un ingreso de \$450 millones FOB de acuerdo al consumo de salvadoreños en Estados Unidos. Esto sin dejar de lado el elevado incremento de población hispana de otros países latinoamericanos con costumbres alimenticias similares. Esto puede representar una gran oportunidad para el agro y los diferentes sectores productivos involucrados. La oportunidad no está dada por el crecimiento del consumo de estos productos en el mercado Estadounidense si no por la cadena productiva que implica desde los agricultores, los procesadores de materias primas, los fabricantes de empaques, hasta las personas o empresas dedicadas al diseño de logos y materiales publicitarios para los productos de exportación.

Se estima que actualmente existen 2.5 millones<sup>1</sup> de salvadoreños en los Estados Unidos. Según datos publicados en The Economist los emigrantes latinoamericanos en el año 2001 representaron un 13% de la población norteamericana y su tasa de crecimiento va en aumento. De acuerdo a datos presentados por el Census Bureau la tasa de crecimiento hispano del año 1999 al año 2000 fue de un 57.9%, en comparación con un 8.7% de otras familias no hispanas. La tasa de crecimiento de la comunidad hispana es mayor a las demás comunidades de otros países y cuentan con ingresos que pueden ser hasta 6 veces mayores que en sus países de origen, por lo que representan una demanda potencial para los productos étnicos.

De acuerdo a un Estudio realizado por la CEPAL sobre Pequeñas Empresas, de Productos Étnicos y de Nostalgia publicado en diciembre 2003; *“los productos étnicos tienen la característica de dirigirse a mercados altamente diferenciados, lo cual puede ser beneficioso ya que aunque deben cumplir con normas sanitarias y fitosanitarias para ingresar a otros mercados no se enfrentan a una estandarización a escala internacional de normas de calidad, ni necesitan desarrollar una innovación tecnológica muy costosa, siendo una de las principales virtudes de algunos productos que se elaboren en forma artesanal, de manera que si se introducen los cambios necesarios para cumplir con las normas, principalmente sanitarias, podrían ocupar un nicho de mercado importante en los Estados Unidos”*.

La concentración de hispanos de origen centroamericano y sudamericano en las ciudades más céntricas de los Estados Unidos alcanza un 15% y los de origen mexicano están representados por un 66%.

Razones por las que se considera que existe un alto potencial de demanda para las pequeñas empresas que exportan productos Étnicos.<sup>2</sup>

- a) Los productos étnicos son productos con los que los migrantes en los Estados Unidos están familiarizados pues existe una relación de afinidad, lo cual implica que aún cuando las empresas no puedan cubrir sus costos de transacción y promoción muy grandes, habrá un público interesado en comprar el producto.

<sup>1</sup> Fuente: Ministerio de Relaciones Exteriores, El Salvador, C.A.

<sup>2</sup> Fuente: Estudio sobre “Pequeñas empresas, productos étnicos y de nostalgia: oportunidades en el Mercado Internacional, Los casos de El Salvador y México, CEPAL, diciembre 2003, Pág.9.

- b) En muchos casos hay un flujo natural de comercio establecido inicialmente por los comerciantes informales (viajeros) que han respondido a la demanda por estos productos de la población que ha emigrado. Esta demanda es reflejo de la confianza del consumidor en los productos que son de su preferencia.
- c) Son productos con ventajas comparativas, pues ya se ha establecido una preferencia por razones de cultura arraigo, nostalgia, lo cual los convierte en bienes altamente diferenciados.
- d) Se trata de un consumo permanente que no es asociado a la moda sino a la cultura y al arraigo a los países de origen; además se vinculan a ingresos superiores a los de los países de origen.
- e) Son mercados con un potencial de demanda considerablemente mayor a la que existe actualmente, ya que muchos más productos serían consumidos en los Estados Unidos si estuvieran disponibles.

**Tabla 1**

**Clasificación arancelaria para las pupusas y los tamales de elote**

<b>Código y descripción a 8 dígitos en El Salvador</b>		<b>Código y descripción a 10 dígitos en Estados Unidos</b>	
2106	Preparaciones alimenticias no expresadas ni comprendidas en otra parte		
2106.90	- Las demás	210690.99	Food preparations not elsewhere specified or included, not canned or frozen
2106.90.90	--Otras	210690.99.95	--Food preparations not elsewhere specified or included, frozen.

Fuente: Elaborado por IC, con datos de la SIECA y USITC.

## **1.2 Entorno Global**

---

La revisión del entorno global conlleva el análisis de los diferentes entornos que influyen directa o indirectamente en la competitividad de las empresas salvadoreñas dedicadas a la exportación de alimentos étnicos hacia el mercado de Estados Unidos.

### **1.2.1 Entorno Político y Legal**

---

#### *Legislación específica del sector de alimentos en Estados Unidos*

Se refiere al cumplimiento de las regulaciones establecidas por la FDA (Food and Drug Administration) para el ingreso de productos alimenticios que cumplan con las normas de higiene, calidad y etiquetado.

### *Regulaciones de Comercio Exterior:*

Son todas las barreras no arancelarias: Las empresas deben de revisar el proceso de importación de productos alimenticios dictado por la FDA y conocer la lo que contempla la Ley de Seguridad de la Salud Pública y Preparación y Respuesta ante el Bioterrorismo en Estados Unidos.

### *La estabilidad y Continuidad del Gobierno.:*

En noviembre próximo se tendrán elecciones presidenciales en EE.UU. y la ratificación del TLC tiene que pasar tanto por el congreso de los EE.UU. como por el Congreso de cada país que forma parte del CAFTA. Por lo que Habrá que esperar los resultados de las elecciones para ver la continuidad de lo que el gobierno actual ha iniciado en materia de libre Comercio con los países Centroamericanos.

## **1.2.2 Entorno Económico**

---

### **Situación Económica de los Estados Unidos<sup>3</sup>.**

La actividad económica se ha visto incrementada. Los rubros en donde se ha observado una mayor ampliación son en las Ventas al detalle, manufacturas, minas, energía, turismo y servicios. El Sector construcción de nuevas casas es fuerte en algunos distritos.

La actividad se incrementó y la calidad crediticia se mantuvo sólida. Las condiciones en el sector agrícola mejoraron con mayores precios para la mayoría de productos, sin embargo, el mercado laboral no muestra mejoras significativas con modestos incrementos salariales. Muchos distritos reportaron modestos incrementos en los precios al consumidor, pero la mayoría de los distritos indican significativos incrementos en numerosos productos primarios e insumos a la producción

El crecimiento del PIB en Estados Unidos fue de 4.1% en el último trimestre 2003, lo cual indica una recuperación en el crecimiento económico en ese país. Ya que en el mismo período del año 2002 el crecimiento fue únicamente de 1.3%.

#### *Gastos de Consumo*

Las ventas al detalle mostraron incrementos en distritos como Boston, Cleveland y Philadelphia. El Gasto de consumo mejoró fuertemente en los distritos de Dallas Kansas city , New York y San Francisco. Varios distritos mostraron incrementos en ventas de equipos.

La actividad manufacturera se incrementó en todos los distritos ya que nuevas órdenes y producción se elevaron a través del año. Kansas city reportó una mayor utilización.

En general las condiciones del sector agrícola fueron buenas en toda la nación. Los precios para la mayor parte de productos agrícolas se han incrementado. Chicago reportó mayores precios para maiz, frijol de soya, hogs y carne y en Miniápolis registró un record en el precio de la leche. Atlanta reportó precios firmes para vegetales, debido a esto varios distritos indicaron que los agricultores planean sembrar más frijol de soya este año.

---

<sup>3</sup> Fuente: The Beige Book, The Federal Reserve Board, 2004.

### *Mercado Laboral*

Muchos distritos indicaron que el empleo se ha incrementado moderadamente. Los Distritos de Chicago y San Francisco indicaron que muchas firmas planean contratar más empleos próximamente.

En el Distrito de Dallas los trabajos se incrementaron para trabajadores de la producción de alta tecnología, equipos. En New York agencias de empleos especializadas en trabajos de oficina reportan que el mercado laboral se ha continuado fortaleciendo en marzo y principios de abril con mejoras descritas como moderadas pero sobre base amplia. Mientras que reportan que el empleo se mantuvo mixto en Atlanta (en algunas ciudades bajo y en otras se incrementó). El empleo se incrementó para trabajos laborales en varios distritos.

### *Salarios y precios*

Los distritos reportan modestos incrementos en los ingresos y salarios, sin embargo se registraron incrementos significativos en los costos de beneficios de salud. En el distrito de Boston los ingresos por ventas al detalle fueron modestamente estables aunque algunos vendedores estuvieron implementando incrementos en los precios de 3 a 4% .

Los salarios fueron relativamente en el mismo nivel en el distrito de New York, y tuvieron incrementos en Miniápolis. Dallas y Kansas City reportaron incrementos salariales modestos. Pero los altos costos en los servicios de salud han impedido la contratación de nuevos empleos.

San Francisco reporta que los costos en salud altos están haciendo que muchas empresas no contraten o despidan a los trabajadores.

Los incrementos en los precios al consumo fueron modestos en general. Sin embargo los distritos reportan que han notado incrementos significativos en los precios a la energía y varios insumos de manufacturas y construcción. Se ven significativos incremento de precios en energía y productos relacionados incluyendo gas natural, petróleo y gasolina.

Los distritos en los cuales las compañías trasladaron los incrementos de precios de insumos a los consumidores fueron: Atlanta, Chicago, Cleevland, Dallas y Kansas City.

### *Banca y Finanzas*

Muchos distritos reportaron incrementos en la actividad crediticia, Dallas, Kansas, New York, Richmond y St. Louis. Los distritos que reportaron bajos crecimientos en este rubro fueron Philadelphia y San Francisco. Chicago registro mayor actividad para pequeños negocios y prestamos comerciales. Chicago, Dallas, New York y Philadelphia reportan crecimiento del crédito al consumo. Los depósitos aumentaron en Kansas y St. Louis. La calidad del crédito mejoró en Chicago, Cleveland y New York.

### *Tasa de desempleo<sup>4</sup>*

La tasa de desempleo en Estados unidos fue de 5.6% en febrero 2004, mientras que el desempleo Hispano alcanzó el 7.4% a la misma fecha. Este dato a mejorado respecto al 8.4% observado en junio 2003 y en esa misma fecha el desempleo total era 6.4%.

El índice de confianza<sup>5</sup> al consumidor se ubicó en 93.2 en abril menor que el 95.8 observado en marzo, debido a una desmejora en la percepción de la generación de empleo y la escalada de violencia en Iraq. Este índice muestra las expectativas de los consumidores norteamericanos sobre las perspectivas económicas de su economía. Este se mide a través de encuestas y sondeos de opinión.

---

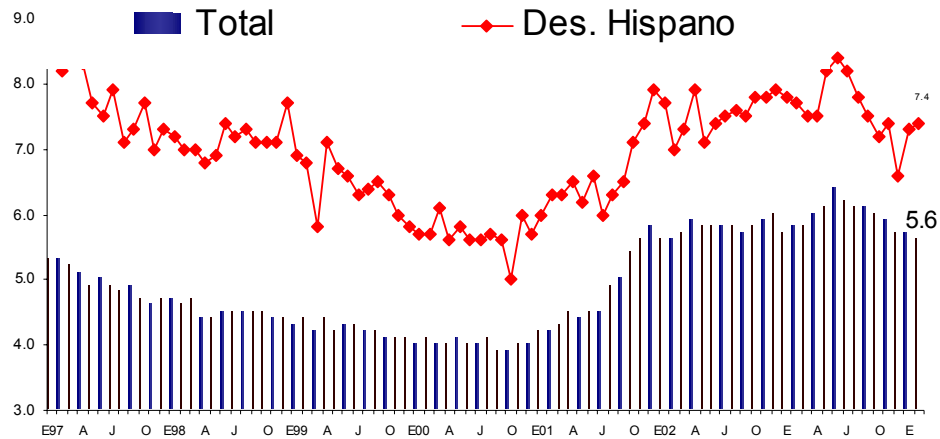
<sup>4</sup> Fuente: Boureau of Labor Stadistic

<sup>5</sup> Fuente: Universidad de Michigan.



Grafico 1

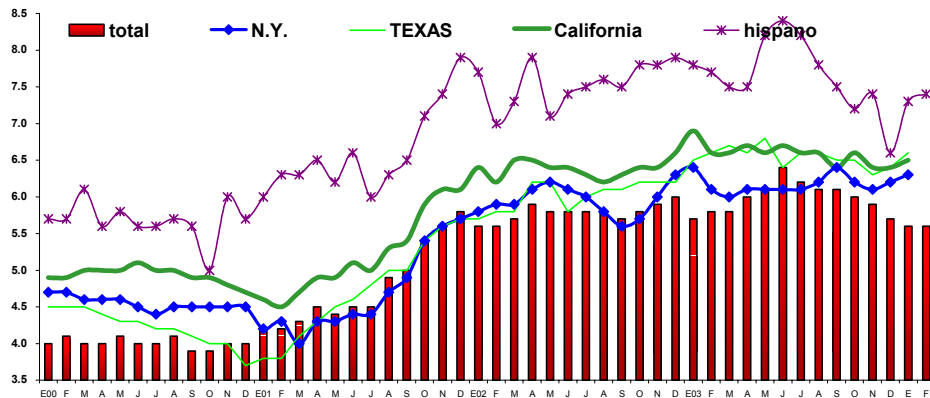
TASA DE DESEMPLEO DE ESTADOS UNIDOS



Fuente: Bureau of Labor Statistic y Banco Central de Reserva

Grafico 2

TASAS DE DESEMPLEO DE ESTADOS UNIDOS



Fuente: Bureau of Labor Statistic y Banco Central de Reserva

### 1.2.3 Entorno Social

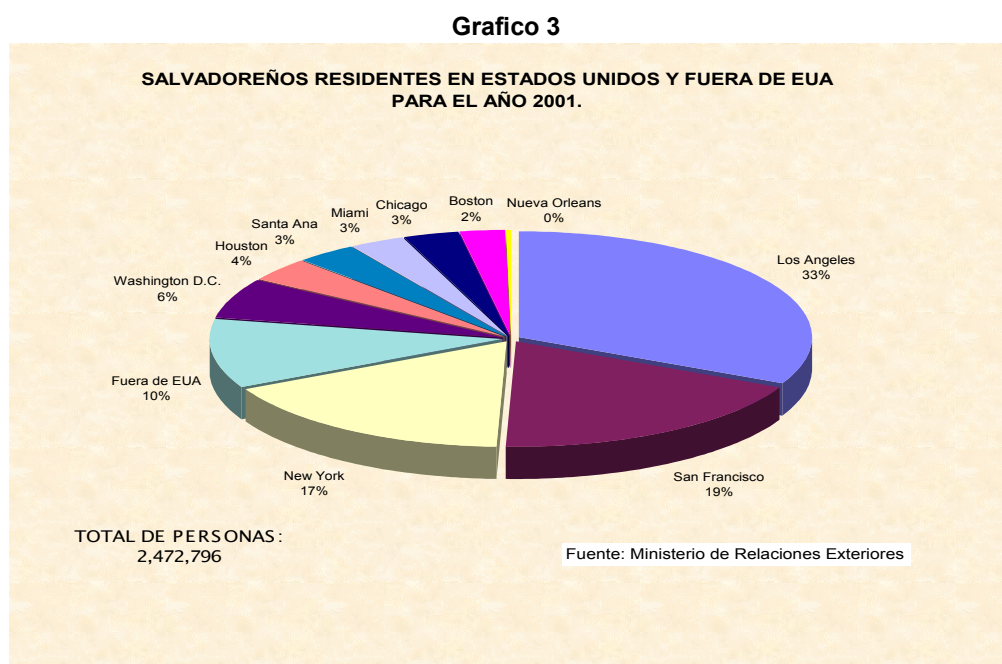
Existen factores importantes como los cambios en los hábitos alimentarios en los consumidores americanos que están actualmente preocupados por la salud, calidad y nutrición de los alimentos que consumen. Ahora la sociedad está más informada y exige altos niveles de calidad en sus alimentos.

Hay una marcada tendencia y campaña a nivel de gobierno por promover el consumo de alimentos bajos en calorías y grasas saturadas. Esto puede ser un poco contraproducente para el sector de productos étnicos en este mercado ya que la mayoría de productos tienen un alto contenido calórico debido a su composición de almidón (maíz), grasas y azúcares como es el caso de las pupusas y los tamales para el caso de este estudio. Debe prestársele una adecuada atención a este aspecto ya que la tendencia de los hábitos de consumo en el mercado norteamericano dicta las estrategias que los fabricantes de alimentos deben seguir

para ofrecer al mercado consumidor productos que les gusten y cumplan con sus expectativas.

Así mismo, en el entorno Social es dar seguimiento al incremento en la tasa de inmigración de hispanos y principalmente salvadoreños hacia Estados Unidos. Según datos del Ministerio de Relaciones Exteriores se estima que los salvadoreños que residen en el exterior asciende a 2.5 millones de los cuales un 88% se encuentra radicado en los Estados Unidos. Existen un aproximado de 37 millones de hispanos en este país y se calcula que 2.2. Millones son salvadoreños. Sobre todo es importante evaluar, el crecimiento que está experimentando la población salvadoreña e hispana.

De acuerdo al Ministerio de Relaciones Exteriores la población Salvadoreña que vive en Estados Unidos se encuentra en ciudades céntricas como: Los Ángeles, San Francisco, New York, Washington D.C. y Houston Texas.



La población Salvadoreña es el grupo étnico más grande proveniente de Centro y Sur América en Estados Unidos. Dentro de esta población se pueden observar segmentos mercados, según el ingreso anual que perciben, su estabilidad legal migratoria y su origen de procedencia de El salvador<sup>6</sup>.

Segmento de Salvadoreños que emigraron recientemente, provenientes del interior del país, que han realizado oficios agrícolas, poseen bajos ingresos, bajo nivel de escolaridad. No hablan inglés y su estatus migratorio es ilegal. Viven en grandes comunidades de salvadoreños en Estados Unidos y conservan vivas las memorias de El Salvador y experimentan nostalgia por consumir productos salvadoreños.

Segmento de salvadoreños que emigraron hace 5 años o más. Provenientes del interior y del área metropolitana de San Salvador, poseen ingresos medios-bajos obtenidos por su trabajo en oficios varios en Estados Unidos. Poseen un nivel bajo de escolaridad, están aprendiendo el idioma inglés y se encuentran acogidos bajo el TPS o se encuentran en proceso de legalización. Les agrada consumir productos salvadoreños para no olvidar sus raíces.

<sup>6</sup> Fuente: Perfil de mercado Tamal de Elote, Tradepoint, Ministerio de Economía.

Segmento de salvadoreños que emigraron hace 15 años o más. Provenientes del área metropolitana de San Salvador, estudiantes universitarios o profesionales, de clase media y que se mudaron a los Estados Unidos a causa de la guerra civil. Este segmento normalmente si puede hablar inglés y su estatus es legal. Cuentan con trabajos bien remunerados, sus hijos han nacido en Estados Unidos y viven e los suburbios de las grandes ciudades. Conserva pocas memorias de El Salvador y han adoptado el estilo de vida norteamericano.

El promedio de miembros de una familia salvadoreña en Estados Unidos es de 4.5 personas. El ingreso familiar promedio anual de los salvadoreños en Estados Unidos es de US\$18,000 y en promedio trabajan 2.6 miembros por familia.

### **1.2.4 Entorno Tecnológico**

---

Para las empresas del sector la Evolución tecnológica puede hacer que se incrementen los costos de inversión si las tecnologías disponibles aumentan. El proceso de producción para la elaboración de productos alimenticios étnicos como pupusas y tamales requiere de fabricación artesanal y manual pero también requiere de equipo, maquinaria y adaptación del área de trabajo o planta para la producción. El sistema de congelamiento o ultra congelado que se utiliza para las pupusas es costoso, se requiere contar con cuartos fríos, área de empaque y otros aspectos apoyados con la tecnología que requieren inversión para eficientizar la producción y generar calidad para los productos.

También existe aplicación tecnológica en la distribución y comercialización lo que contribuye a la cultura de compra por medio de Internet por parte de los consumidores. La Mayoría de empresas cuentan con páginas Web para promover sus productos de una forma moderna, rápida y eficiente.

## **2. Análisis del sector a nivel local**

### **2.1. Producción**

---

De acuerdo al Código CIIU (Clasificación Industrial Internacional Uniforme), revisión 3 de Naciones Unidas el cual agrupa a todas las actividades económicas similares por categorías, existen en el país un gran número de establecimientos dedicados a la elaboración y comercialización de pupusas a nivel local; 2,271<sup>7</sup> están inscritos como pupuserías, 988 están inscritos como cafeterías los cuales también se incluyen por que en la mayoría de los casos ofrecen dentro de su menú productos como las pupusas y los tamales. Finalmente están los establecimientos inscritos como "tamalerías" 13 en total, dedicados a la fabricación y venta de tamales.

### **2.2. Empresas exportadoras**

---

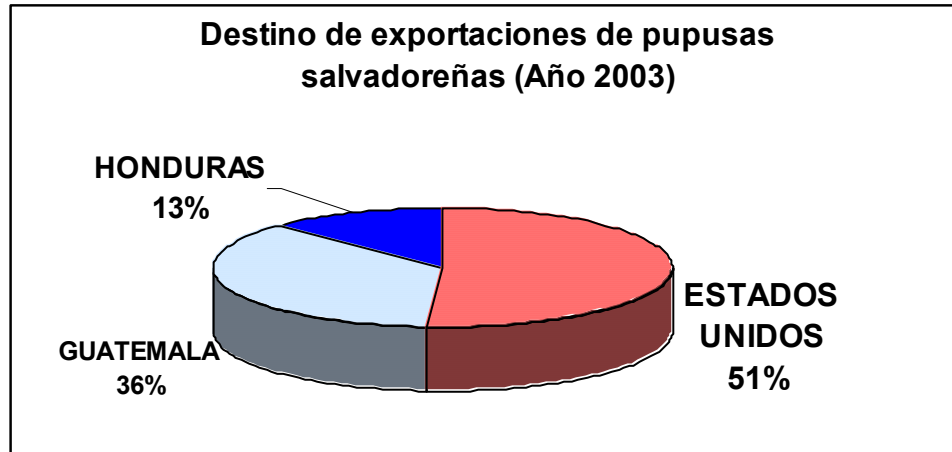
- En el año 2003 fueron 29 empresas las que exportaron productos alimenticios étnicos bajo la partida 2106, únicamente 16 de ellas exportaron bajo la partida 21069090 (que incluye una gran variedad de alimentos étnicos preparados).
- De las 16 empresas, seis representaron el 80% de las exportaciones realizadas en el 2003 hacia los Estados Unidos, de las cuales tres exportaron pupusas y cinco exportaron tamales.

---

<sup>7</sup> Fuente: Datos Digestic, Censo 1998.

- Solo 2 empresas exportan pupusas hacia Centroamérica (Guatemala y Honduras).

Gráfico 4



Fuente: Elaborado por IC con datos de CENTREX, BCR.

### 3. Análisis de comercio exterior

En el año 2003 las exportaciones totales *sin maquila* hacia los Estados Unidos alcanzaron un valor de \$239.9 millones de dólares de los cuales 3.5 millones fueron de alimentos étnicos comprendidos bajo la partida 2106 (en donde se incluyen las pupusas y tamales) representando el 1.5% del total de lo exportado hacia ese país.

Tabla 2

Exportaciones de El Salvador hacia Estados Unidos comprendidas bajo la partida 2106 (quitar esta gráfica)

	EN MILLONES DE US DÓLARES			
	2000	2001	2002	2003
TOTAL EXPORTACIONES SIN MAQUILA HACIA EE.UU.	310.6	223.0	249.0	239.9
EXPORT. ÉTNICOS CODIGO 2106 HACIA EE.UU.	2.9	4.0	4.1	3.5
PARTICIP. % EXPORT. ÉTNICOS	1%	2%	2%	1%

Fuente: Elaborado por IC con datos de Balanza de Pagos, BCR



Fuente: Elaborado con datos de Balanza de Pagos, BCR.

En las exportaciones de alimentos étnicos hacia Estados Unidos bajo la partida 2106 para el año 2003 se registra una disminución del 15% con respecto al 2002. Las exportaciones que reflejan una disminución sustancial son los productos exportados bajo el código 2106.1000 que comprende: suplementos alimenticios y frijoles empacados al vacío.

Así mismo, se registra una disminución del 40% con respecto al 2002 en las exportaciones de productos bajo la partida 210690.30 que comprende: Las preparaciones compuestas para la industria de bebidas, en donde se incluyen la horchata, cebada, refresco de chang, chilate, pinolillo, concentrados para refrescos.

Sin embargo, las exportaciones de tamales de elote, pupusas, tamales de chipilín, tamales tipo pisque, boquitas saladas no insufladas, alhuashte, harina de pinol, etc. Se han incrementado un 2% en el 2003 con respecto al 2002. Estos productos están comprendidos bajo la partida 21069090.

**Tabla 3**

**EXPORTACIONES DE ALIMENTOS ETNICOS BAJO LA PARTIDA 2106  
HACIA ESTADOS UNIDOS, AÑOS 2002 Y 2003  
(Valores en USD)**

Codigo	Descripción en SAC	Productos que se exportan bajo cada partida	2002 Valor en US\$	2003 Valor en US\$	Variación %
21061000	Concentrados de proteínas y sustancias proteicas texturadas.	Suplementos alimenticios, Frijoles empacados al vacío.	9,289.01	292.65	-97%
21069020	Polvos para la preparacion de budines, cremas, helados, entremeses, gelatinas y preparados an logos, incluso azucarados.	Gelatina, Atoles, Preparaciones p/ panificación.	68,128.62	60,360.30	-11%
21069030	Preparaciones compuestas para la industria de bebidas, excepto las de la subpartida 3302.10.20	Horchata, horchata de arroz, Cebada, Refresco de chang, chilate, Pinolillo, Concentrados p/ refrescos, esencias de frutas, esencias de sabores.	1,577,492.15	940,469.56	-40%
21069070	Preparaciones alimenticias del tipo de las citadas en la Nota 1 a) del Capitulo 30, excepto las de la subpartida 2202.90.10	Suplementos alimenticios.	78,620.50	66,603.70	-15%
21069090	Otras.	Tamal de elote, boquitas saladas no insufladas, pupusas, tamales de maíz, alhuashte, harina de pinol.	2,455,007.87	2,500,033.08	2%
<b>TOTALES</b>			<b>4,188,538.15</b>	<b>3,567,759.29</b>	

Fuente: Elaborado por IC, con datos de Balanza de Pagos y CENTREX, BCR.

### EXPORTACIONES DE TAMALES POR PAIS DESTINO (Años 2001 a 2003)

Cuadro 4

DESTINO	PRODUCTO	EN MILES DE US DÓLARES				
		1999	2000	2001	2002	2003
USA	TAMAL DE ELOTE	\$459,541	\$1,427,307	\$2,020,838	\$1,858,180	\$1,901,006
MEXICO	TAMAL DE ELOTE					\$346,500
USA	TAMAL PISQUE					\$1,225
USA	TAMALES DE CHIPILIN					\$913
USA	TAMALES DE MAIZ		\$220	\$78,119	\$88,628	\$4,248
ITALIA	TAMALES DE MAIZ				\$326	
		<b>\$459,541</b>	<b>\$1,427,527</b>	<b>\$2,098,957</b>	<b>\$1,947,134</b>	<b>\$2,253,892</b>

Fuente: CENTREX, BCR.

En las exportaciones de tamales en sus diferentes variedades se destacan los tamales de elote hacia el mercado de los Estados Unidos con una tendencia creciente durante los últimos 5 años, según las exportaciones registradas por el CENTREX.

### EXPORTACIONES DE PUPUSAS POR DESTINO

**AÑOS 2001, 2002, 2003 A MAYO 2004**

Tabla 5

DESTINO	CODIGO	PRODUCTO	EXPORTADOR	EN MILES DE US DÓLARES			
				2001	2002	2003	Mayo 2004
ESTADOS UNIDOS	21069090	PUPUSAS	EXPORTADOR A				\$63.34
	21069090	PUPUSAS	EXPORTADOR B		\$6.00		
	21069090	PUPUSAS	EXPORTADOR C		\$61,800.00	\$46,095.00	
	21069090	PUPUSAS	EXPORTADOR D	\$52,654.40	\$62,637.40	\$193,730.00	\$50,576.00
	21069090	PUPUSAS	EXPORTADOR E	\$45,030.60		\$42,408.90	
	21069090	PUPUSAS	EXPORTADOR F	\$84.00			
	21069090	PUPUSAS	EXPORTADOR G				\$103,151.00
GUATEMALA	21069090	PUPUSAS	EXPORTADOR A			\$124,710.40	\$81,927.29
	21069090	PUPUSAS	EXPORTADOR H	\$6,525.00	\$156,495.04	\$74,585.89	
	21069090	PUPUSAS	EXPORTADOR H	\$5,220.00			
HONDURAS	21069090	PUPUSAS	EXPORTADOR A			\$49,205.05	\$22,087.83
	21069090	PUPUSAS	EXPORTADOR H		\$76,934.16	\$20,287.29	
<b>TOTALES</b>				<b>\$109,514.00</b>	<b>\$357,872.60</b>	<b>\$551,022.53</b>	<b>\$257,805.46</b>

Fuente de datos: CENTREX, BCR.

Para efectuar este análisis se han revisado las exportaciones autorizadas por el CENTREX BCR, de los productos alimenticios considerados como étnicos exportados bajo el capítulo 21 y la partida 2106 hacia los Estados Unidos. Se han tomado como base datos de exportaciones para el período 1999 – 2002, según se muestra en el cuadro 5.

Tabla 6

**EXPORTACIONES AUTORIZADAS HACIA LOS ESTADOS UNIDOS, PROCEDENTES DE EL SALVADOR**  
**PRODUCTOS DE LAS INDUSTRIAS ALIMENTARIAS (ÉTNICOS), AÑOS 1999 A 2002**  
(US Dólares)

Código Arancelario	Producto	Variación % de			Variación % de		Variación % de	
		1999 / Valor FOB	2000 / Valor FOB	los valores 2000 vrs 1999	2001 / Valor FOB	los valores vrs 2000	2002 / Valor FOB	los valores vrs 2001
1	21069030 Horchata	\$1,526,455.39	\$1,305,729.88	-14%	\$1,471,724.98	13%	\$1,404,075.57	-5%
2	21069090 Tamal de elote	\$459,540.95	\$1,427,307.45	211%	\$2,020,838.45	42%	\$1,858,179.85	-8%
3	21069030 Cebada	\$242,857.66	\$119,710.44	-51%	\$57,472.50	-52%	\$79,117.15	38%
4	21069090 Boquita salada no insuflada	\$217,590.79	\$305,390.26	40%	\$421,650.28	38%	\$480,424.96	14%
5	21061000 Proteína líquida de crustáceo	\$91,250.00	\$159,100.00	74%	\$0.00	-100%	\$0.00	0%
6	21069090 Alhuashte	\$15,947.30	\$18,073.20	13%	\$18,456.68	2%	\$20,848.40	13%
7	21069030 Hochata de arroz	\$10,312.50	\$6,647.50	-36%	\$21,547.50	224%	\$99,431.48	361%
8	21069030 Chilate	\$4,367.82	\$4,664.16	7%	\$3,045.20	-35%	\$6,320.16	108%
9	21069030 Esencias de frutas	\$4,230.00	\$5,000.00	18%	\$0.00	-100%	\$0.00	0%
10	21069020 Atoles	\$4,042.56	\$7,174.20	77%	\$9,467.35	32%	\$7,410.12	-22%
11	21069030 Pinolillo	\$2,925.00	\$3,600.00	23%	\$0.00	-100%	\$2,297.63	0%
12	21069030 Concentrados p/refresco	\$2,800.00	\$11,514.50	311%	\$1,574.68	-86%	\$1,326.00	-16%
13	21061000 Frijoles empacados al vacillo	\$2,450.00	-	-100%	\$787.50	0%	\$4,387.25	457%
14	21069030 Refresco de Chang	\$1,080.00	\$6,241.60	478%	\$5,642.45	-10%	\$31,924.91	466%
15	21069020 Gelatina	\$173.70	\$8,104.34	4566%	\$28,324.15	249%	\$57,194.50	102%
16	21069030 Esencias de sabores	\$25.00	\$5,000.00	19900%	\$1,695.00	-66%	\$0.00	-100%
17	21069090 Pupusas	-	\$18,486.00	0%	\$97,769.00	429%	\$124,443.40	27%
18	21069090 Tamales de maíz	-	\$220.00	0%	\$78,118.75	35409%	\$88,627.75	13%
19	21069070 Suplementos alimenticios	-	-	0%	\$17,530.50	0%	\$79,125.50	351%
20	21061000 Suplemento alimenticio	-	-	0%	\$9,144.00	0%	\$4,901.76	-46%
21	21061000 Concentrado de proteínas (soya)	-	-	0%	\$4,237.92	0%	\$0.00	-100%
22	21069020 Preparaciones para panificación	-	-	0%	\$900.00	0%	\$0.00	-100%
23	21069090 Harina de Pinol	-	-	0%	\$20.00	0%	\$0.00	-100%
<b>TOTALES</b>		<b>\$2,586,048.67</b>	<b>\$3,411,963.53</b>		<b>\$4,269,946.89</b>		<b>\$4,350,036.39</b>	

Fuente; Datos Centrex.- BCR, elaborado por IC, Ministerio de Economía

En el cuadro 4 se muestra el comportamiento de las exportaciones de los principales productos alimenticios étnicos hacia los Estados Unidos bajo la partida 2106. Este detalla los valores exportados en los años 1999 al 2002 con la variación porcentual de un año con respecto al anterior. La tendencia es que los productos que tienen un mayor crecimiento porcentual no son necesariamente los que generan más volumen en valores FOB, por lo que inicialmente pueden concentrarse las acciones en apoyar y desarrollar los productos que generen más ingresos. Sin dejar a un lado la atención a otros productos que pueden tener un gran potencial. Entre estos productos dentro de los alimentos se encuentran los tamales de elote, tamales de maíz y las pupusas, que en esta oportunidad son objeto de estudio.

### 3.1 Exportaciones de pupusas y tamales

Las pupusas han ingresado durante años al mercado americano a través del comercio informal caracterizado por las encomiendas enviadas por nacionales a sus familiares residentes en Estados Unidos transportadas en sus maletas de equipaje. Hoy en día debido a la creciente población salvadoreña radicada en este país que cada día demanda más los productos a los que estaban acostumbrados a consumir, las exportaciones de pupusas han tomado un giro más serio y han comenzado a crecer a partir de los últimos cuatro años de una forma acelerada.

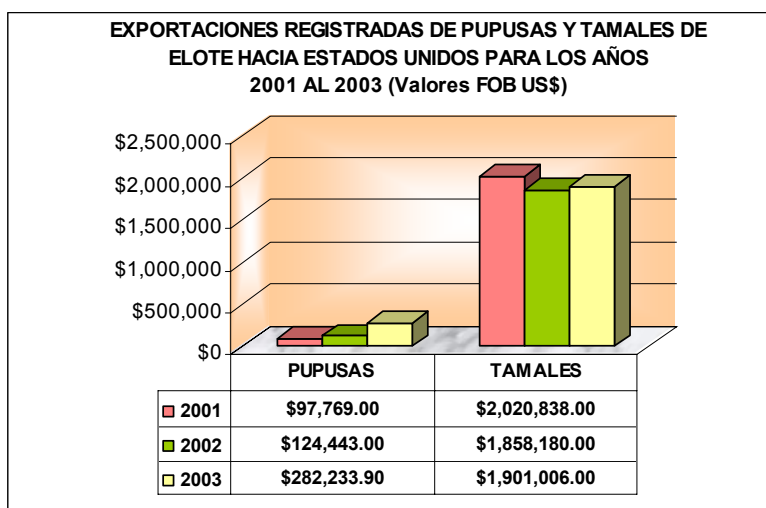
Hoy en día el mercado de pupusas está liderado por pocas empresas salvadoreñas que exportan este producto desde hace aproximadamente unos 4 años y ha venido experimentando un crecimiento acelerado pasando de exportaciones registradas por **US\$109,514.00 en el año 2001 a US\$551,022.53 para el año 2003** de acuerdo a datos



proporcionados por el Centro de Trámites de Exportación del BCR. Lo que representa un crecimiento del 428% solo en este producto.

En el caso de los tamales de elote el fenómeno es similar, pero a diferencia de las pupusas este producto se exporta desde hace más de 10 años y hoy por hoy es uno de los alimentos étnicos más exportados por El Salvador, aún por encima de las pupusas. Es así como de US\$459,540.00 de exportaciones registradas en el año 1999 se incrementan a US\$2,0 millones en el año 2001 con una disminución de un 8% en el año 2002 alcanzando US\$1,8 millones de dólares según los registros de exportaciones del Centres-BCR para este año.

**Grafico 3**



Fuente: CENTREX, BCR.

Nota: Estos son permisos de exportación autorizados por el CENTREX y no son necesariamente exportaciones realizadas para estos años.

Según se muestra en el gráfico anterior las exportaciones de pupusas han experimentado un crecimiento del 189% del año 2001 al año 2003. Las exportaciones de tamales disminuyeron un 6% del año 2001 al 2003, Sin embargo se exportó un 2% más que en el año 2002.

**Importaciones de los Estados Unidos procedentes de los países Centroamericanos y México, para el código 2106909995\***

( Los datos YTD 2003 y 2004 son al mes de febrero)

**Cuadro 6**

Country	2001	2002	2003	2003 YTD	2004 YTD	Percent Change YTD2003 - YTD2004	% de Particip. del total / año 2003
	<i>In Actual Dollars</i>						
Todos los países	9,272,559	11,367,142	12,109,784	1,081,369	1,934,165	78,90%	
México	332,412	43,930	312,693	0	0	N/A	3%
El Salvador	173,322	178,808	244,300	21,700	14,000	-35,50%	2%
Guatemala	89,292	106,109	140,140	21,000	18,900	-10,00%	1%
Costa Rica	0	0	43,072	0	0	N/A	0%
	595,026	328,847	740,205	42,700	32,900		

Fuente: USITC Trade Database--Web Access

\* -- Preparaciones alimenticias no especificadas o incluidas en otra parte, congeladas.

Estados Unidos importa productos contenidos bajo este código arancelario de un total de 32 países entre los cuales México ocupa el lugar No. 7, seguido de El Salvador con el lugar No.9, Guatemala con el lugar No.11 y Costa Rica con el lugar No.15, en orden de importancia de acuerdo al valor en US\$ de las importaciones. No aparecen reflejadas importaciones procedentes de Honduras.

En el cuadro 5 se observa que las importaciones de Estados Unidos de los productos contenidos bajo este código arancelario se incrementaron en un 23% del año 2001 al 2002 y un 7% en el año 2003 con respecto al año anterior. La tendencia de importaciones es creciente y al comparar los países que compiten con productos étnicos similares a los salvadoreños se ve que México lleva una ventaja. Dicho país tiene una participación del 3% del total de las importaciones Estadounidenses bajo estos productos. El Salvador le sigue con una participación del 2% del total de las importaciones, seguido de Guatemala con un 1%. A Febrero 2004 se registran importaciones procedentes únicamente de El Salvador y Guatemala en cuanto a los países dentro del análisis.

De acuerdo a información de CEPAL en su Estudio " Mercado de Productos Étnicos hacia Estados Unidos", la dinámica de los productos étnicos importados desde El Salvador es relevante ya que se triplicaron al pasar de 14.5 a 46.3 millones de dólares en el período de 1990 a 2001. Las importaciones procedentes de El Salvador de productos étnicos están representadas principalmente por tres segmentos: Alimentos y bebidas, muebles y artesanías, detergentes y jabones. Según esta fuente en el 2001 los productos étnicos exportados hacia Estados Unidos se concentraron en el segmento de alimentos y bebidas alcanzando un 96.1%. Lo anterior da pie para definir que estos productos son los que tienen un mercado amplio para ser aprovechado.

## 5. Diagnóstico Competitivo

### 5.1 Determinación del Ciclo de Vida del Sector

---

El ciclo de vida del sector está en la Fase de crecimiento del mercado. Existe mayor apertura del mercado y la estrategia es mejorar la comercialización y los canales. Los alimentos étnicos como pupusas y tamales se han venido introduciendo al mercado de los Estados Unidos a través del comercio informal y tienen pocos años de exportarse cumpliendo con los requisitos y regulaciones que exigen las autoridades correspondientes en este mercado. Pero ya existe una demanda que espera adquirirlos en forma más constante.

El sector de alimentos étnicos puede experimentar una velocidad de cambio mediana lo que indica que a pesar de ser un sector que prácticamente se encuentra en su etapa introductoria ya existe una identificación por parte de los consumidores y por ende son mayores los niveles de exigencia en cuanto a calidad y autenticidad de los productos. Por lo que el tiempo estratégico disponible con que cuentan las empresas para poder reaccionar ante cualquier cambio o exigencia de los consumidores es también medio. Los cambios no solamente pueden provenir de lo que los consumidores demanden si no de las mismas autoridades relacionadas con el ingreso de productos alimenticios al mercado. Por tal razón las empresas deben estar preparadas.

*El factor clave de éxito del Sector*

En la etapa en que se encuentra este sector en su ciclo de vida se identifica el factor clave de éxito a: La Comercialización y Distribución. Todas las estrategias que puedan ser utilizadas por las empresas deben estar orientadas en mejorar sus productos e innovarlos para acompañarlos con estrategias de comercialización y de distribución que les permita dar cobertura a los puntos de venta que la empresa determine como estratégicos para su expansión. Las empresas del sector no deben descuidar sus relaciones comerciales con sus clientes que en su mayoría son los distribuidores ubicados en los Estados principales en donde hay más concentración de población hispana.

#### *Vía estratégica a seguir por las empresas salvadoreñas*

La vía estratégica se debe centrar en esta etapa del ciclo de vida en la Mejora de Cuota y posición competitiva de la empresa con respecto a sus productos. Esto incluye algo tan determinante como los aspectos que incluyen el mercadeo eficiente de sus productos, que inicia con la definición o redefinición del segmento de mercado o target al que están orientados los productos, crear una marca, un logo, diseño de empaque y prepararse en aspectos como producción, empaque, calidad, capacitación del personal, que en su conjunto le permitan a la empresa obtener una mejor cuota de mercado y mejorar su posición competitiva.

## **5.2 Análisis de las 5 Fuerzas Competitivas dentro del sector**

---

Para realizar este análisis se ha utilizado el modelo descriptivo de Porter, que permite identificar la posición de las empresas del sector ante las fuerzas que guían la competencia en el mercado objetivo.

Las cinco fuerzas son:

- 1) Posición fuerza ante proveedores
- 2) Posición de fuerza del sector ante clientes)
- 3) Posición ante amenazas de nuevos competidores
- 4) Posición ante amenaza de ingreso de productos sustitutos
- 5) Rivalidad entre los competidores actuales

Adicionalmente se incluye en este Estudio una sexta fuerza que la cual se considera determinante pues influye en el desarrollo del sector y su evolución.

### **5.2.1 Posición de Fuerza ante Proveedores**

---

En cuanto a la producción de tamales de elote, las empresas salvadoreñas mantienen una posición aceptable en cuanto a los insumos. De acuerdo a lo informado algunas empresas exportadoras están sujetas a cambios en los precios de la principal materia prima (maíz) pero debido a que este producto se ha tornado en los últimos años con una gran demanda ellos tratan de mantener el su producción para no perder la demanda creada en Estados Unidos.

Principales insumos que se utilizan para la elaboración y exportación de los Tamales de Elote:

Ingredientes	Lugar de compra
Elote	Mercado Local
Leche ó crema	Mercado Local
Margarina, mantequilla o manteca de cerdo.	Mercado Local
Azúcar, Sal	Mercado Local
Chicharrón molido: Ingrediente opcional comúnmente usado en la zona oriental.	Mercado Local
Acompañamientos para consumo de los Tamales de elote	
Crema	Mercado Local
Queso	Mercado Local
Material de Empaque	
Cajas	Mercado Local
Bolsas	Mercado Local
Corrugados de cartón	Mercado Local

Fuente: Elaborado por IC

El detalle anterior es una muestra de todo lo que involucra el consumo de tamales de elote salvadoreños. El principal insumo utilizado para la elaboración de los tamales es comprado a nivel local a través de proveedores pequeños que pueden ser los que cultivan directamente el **Maíz** en su estado fresco.

El resto de insumos que van desde los esenciales para la preparación de los tamales hasta las bolsas, cajas y corrugados como empaque son comprados a empresas locales.

### Las pupusas

Principales insumos que se utilizan para la elaboración y exportación de las pupusas:

Ingrediente	Lugar de compra
Harina de Maíz, o maíz.	Mercado Local
Arroz (masa)	Mercado Local
Frijol, Queso, Chicharrón, Loroco, Cochinito, Ayote.	Mercado Local
Aceite	Mercado Local
Espicias naturales	Mercado Local
Acompañamientos para consumo de las pupusas	
Curtido de repollo (Sazonado con especias naturales).	Mercado Local
Salsa natural de tomate (cocida y sazonada con especias naturales)	Mercado Local
Material de Empaque	
Cajas	Mercado Local
Bolsas	Mercado Local
Corrugados de cartón	Mercado Local

Fuente: Elaborado por IC

El principal insumo para la elaboración de las pupusas de exportación es la harina de maíz, la cual ya viene lista para mezclarle agua y elaborar las pupusas con los ingredientes que sean necesarios.

En este caso se cree que existe un alto poder de negociación de los proveedores ya que algunas empresas que exportan compran su harina a la empresa MASECA de origen mexicano y están sujetos a los precios que esta empresa pueda tener.

Los factores sensibles al cambio (FSC) que deben tomarse en consideración son:

- Existencia de concentración de los proveedores de insumos. Son únicamente 2 fabricantes y proveedores de Harina de maíz en El Salvador no nacionales.
- Existencia de facilidad y costo de transferencia de los proveedores. Lo que significa que por contar estos con la principal materia prima pueden llegar a convertirse en competidores de las empresas locales en este rubro. Cuentan con la tecnología, instalaciones e infraestructura de planta e infraestructura de distribución para poder hacerlo.

### **Empresas que producen Harina de Maíz en El Salvador:**

#### **Gruma, S.A. de C.V.**

Marca: MASECA

Empresa fundada en 1949 en México. Actualmente se considera uno de los líderes en la producción de tortillas y harina de maíz a nivel mundial. Tiene operaciones en Estados Unidos, Europa, México, Centroamérica y Venezuela.

Cuentan con una tecnología propia que les ha permitido mantener la vanguardia de sus procesos, tanto en costos de producción como en calidad de sus productos. Tienen una alta tecnología que les ha permitido vertical en la cadena:

**maíz** ➡ **harina** ➡ **masa** ➡ **tortilla**, lo cual representa *ventajas competitivas importantes* difíciles de igualar. Dichas ventajas competitivas han permitido que la empresa no sólo se desarrolle en México, sino que trascienda con gran éxito a los mercados internacionales. En Estados Unidos es considerado un líder en la producción de tortillas y harina de maíz.

En el Salvador, instaló una planta de producción en 1993 la cual está ubicada en San Luis Talpa, cerca del Aeropuerto Internacional de Comalapa, operando bajo la empresa DEMASAL y la reconocida marca MASECA. Esta empresa además de El Salvador cuenta con plantas en otros países de Centroamérica.

Gruma Centro América produce harina de maíz, tortillas y boquitas. Para esta empresa Centro América constituye un mercado que ofrece múltiples oportunidades y que les ha permitido adquirir experiencia en diversas actividades.

Producen harina de maíz en las plantas de Costa Rica, Honduras, Guatemala y El Salvador, con una capacidad total combinada de 126,000 toneladas por año.

La empresa en la región centroamericana en el año 2003 incrementó sus volúmenes de ventas en un 4%, como resultado de un mayor volumen de harina de maíz y la reducción de precios en vista de la mayor competencia del método tradicional y de otros productores de harina de maíz, aumentando la cobertura en las áreas rurales de Guatemala e intensificando la promoción de marcas privadas. De esta empresa se desprende PRODISA la cual ha incursionado en el mercado de tortillas también de harina de trigo, con el fin de satisfacer una

variedad de preferencias que varían de región en región. Esta empresa está en proceso de convertir todos sus centros de distribución de tortillas a centros de producción, lo que permitirá entregar tortillas calientes junto con sus tortillas empacadas de harina de maíz, harina de trigo en los territorios donde cuenta con distribución.



#### **HARISA**

Dirección: Plan de La Laguna,  
Antiguo Cuscatlán, San Salvador,  
El Salvador, C.A. Tel: (503)243-0222

Produce: Harina de Maíz  
Nixtamalizada desde 1986.

Distribuidores: 3 distribuidores locales,  
1 en Guatemala y 1 en Honduras.

Elaborada con maíz nacional e  
internacional y fortificada con vitamina  
A.

Presentaciones: 10 x 2 LIBRAS, 44  
LIBRAS, 50 LIBRAS

Marcas: Del Comal y Nixtamasa.

Empresas productoras tienen un convenio para comprar cierta cantidad de maíz a los Agricultores locales.

Existe un Convenio firmado por las empresas HARISA Y DEMASAL (GRUMA) en donde ambas empresas se comprometen a comprar a una veintena de organizaciones productoras locales.

Este pacto se hizo con el fin de favorecer a los productores de maíz por que pueden obtener un mejor precio que el pagado regularmente mientras que las compañías procesadoras se aseguran de un contingente arancelario. Lo cual implica que por cada quintal de maíz nacional que compren los procesadores de harina, pueden traer dos quintales de grano extranjero sin pagar aranceles.

Harisa se comprometió a comprar 250 mil quintales de producción nacional y Demasal por 150,000 quintales. El arancel a la importación de maíz es del 20% .

### **5.2.3 Posición de Fuerza del Sector ante los Clientes**

Se dice que un mercado o segmento no será muy atractivo cuando los clientes están muy bien organizados. A mayor organización de los clientes o compradores, mayores pueden ser sus exigencias en cuanto a reducción de precios, mayor calidad en los productos y servicios más eficientes. En el presente estudio se entenderán como clientes a los Distribuidores radicados en Estados Unidos con los que las empresas salvadoreñas trabajan, aislando algunos casos en los que las empresas salvadoreñas ya cuentan con su propia empresa distribuidora como parte de ella.

Para determinar la posición de la Fuerza de las empresas del sector ante los clientes se han analizado factores como:

La existencia de un incremento de clientes potenciales debido al incremento del consumo de estos productos en el mercado norteamericano, lo cual es positivo ya que significa un incremento en los puntos de venta y mayor oportunidad de las empresas salvadoreñas para vender sus productos.

Alto grado de concentración de los principales clientes salvadoreños y centroamericanos en las principales ciudades<sup>8</sup> de los Estados Unidos, como Los Angeles, New York, Washington, Houston, Miami, Chicago, Boston, New Orleans.

La dependencia de la calidad y autenticidad del producto acabado es muy importante y puede ser fundamental en la negociación de las empresas exportadoras con sus clientes. En ese sentido las empresas deben utilizar este aspecto como carta de presentación sin desmejorar los aspectos de calidad e higiene que deben tomar en cuenta. Esto también puede ir amarrado con el factor diferenciación.

El grado de diferenciación de los productos. En el competitivo mercado de los alimentos la diferenciación puede ser uno de los principales aspectos que hagan que un producto tenga éxito en el mercado. Lo que no implica dejar de lado la innovación y diversificación. El combinar estos aspectos es importante para que las empresas exportadoras puedan mantener un buen nivel de negociación a favor con los clientes que en este caso pueden ser los importadores, los distribuidores, los mayoristas o los detallistas según sea el caso. Tal como se explica más adelante.

Tomando en cuenta esta información puede definirse que la posición de las empresas del sector ante los clientes es baja, ya que son los distribuidores los que deciden o no dar una oportunidad a los productos de "A" o "B" empresa, dependiendo de que estos se adapten a la demanda en Estados Unidos.

Las empresas normalmente tienen que acceder ante sus distribuidores por el deseo de ingresar a este mercado y tener la oportunidad de llegar a su mercado objetivo.

Sin embargo, existe el camino para que las empresas puedan ejercer mayor influencia en la negociación con los distribuidores siempre que sus productos cumplan:

- Con normas de calidad en la fabricación
- Excelente imagen y presentación de sus productos
- Precios adecuados para la venta de sus productos

En la actualidad los clientes (Distribuidores) ejercen fuerza y poder de negociación ante las empresas del sector salvadoreñas, ya que cuentan con la ventaja de tener el conocimiento del mercado y una red de distribución ya establecida que las empresas normalmente no tienen para poder ingresar al mercado americano.

Las empresas salvadoreñas pueden si lo desean negociar y vender directamente sus productos ante una tienda en Estados Unidos (un detallista), sin embargo, esta negociación puede que no tenga éxito ya que debe existir una red de distribución que difícilmente puede cumplir si no se está preparado para ello.

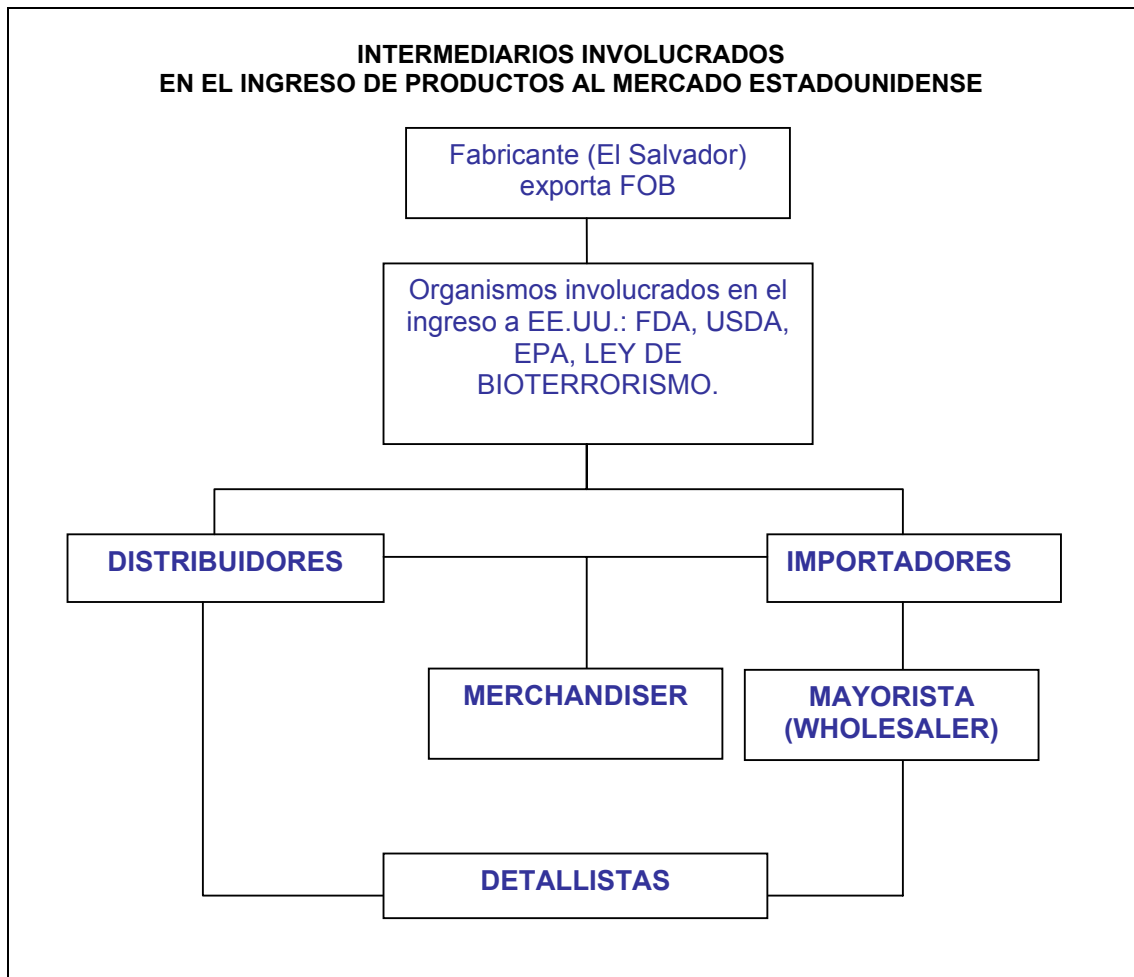
Las empresas que aún no han ingresado al mercado y tienen intenciones de hacerlo deben analizar con anticipación todos los requisitos para ingresar al mercado alimenticio de los Estados Unidos, así como contar con un distribuidor experimentado que les ayude a penetrar el mercado e introducir sus productos paulatinamente y después de contar con la experiencia, el conocimiento y un posicionamiento de sus productos pueden tratar de hacer negociaciones directas con los detallistas o tiendas que venden al público directamente.

Es preferible que las empresas cuenten con una experiencia de éxito previa en El Salvador con sus productos para poder penetrar en el mercado americano con mayor éxito.

Es importante destacar que la mayoría de productos alimenticios étnicos salvadoreños que tienen alta demanda en Estados Unidos son los que la gente reconoce por su marca y tradición en el Salvador y esto es lo que hace que sean más demandados por este mercado étnico.

---

<sup>8</sup> U.S. Bureau of the Census, 2001.



Fuente: Retomado de material de exposición Sr. Gabriel Pascual, "Conociendo a Wal-Mart, 21/05/04.

#### **DISTRIBUIDORES:**

- Compran a través del importador y algunas veces son también importadores.
- Son almacenistas
- Entregan directamente a las tiendas o detallistas.
- Venden y entregan a mayoristas
- Dan servicio de Merchandising
- Facturan a los detallistas y les dan crédito
- Su margen puede oscilar entre el 15 y 20%.

#### **IMPORTADORES:**

- Son Agentes o consignatarios que se encargan que los Distribuidores y mayoristas tengan sus productos.
- No requieren almacenaje
- Facturan a Distribuidores y a Mayoristas
- Supervisan la distribución
- Coordinan el Merchandising
- Su margen puede oscilar entre el 5 y el 12.5%



- Las exportaciones con el importador son en su regularidad a base de “confianza” omitiendo hacer cartas de crédito.

### **MAYORISTAS (WHOLESALE):**

- Son únicamente Centros de Logística
- Funcionan independientes o en cadenas
- Cuentan con almacenaje
- Tienen estrictas regulaciones en el embalaje; como tipo de palet y caja.
- Cuentan con una Red de Distribución Directa a las tiendas
- Su margen puede oscilar entre 10 a 12%.

### **MERCHANDISER:**

- Normalmente el Merchandising lo hace el Distribuidor pero existen compañías dedicadas a esto.
- Esta actividad incluye desde como presentar el producto en la tienda detallista hasta como promoverlo.

El merchandising incluye la utilización de las siguientes herramientas:

- Mostradores - Displays
- Promociones
- Degustaciones
- Colocación y ubicación de los productos
- Publicidad
- Tomar pedidos para trasladarlos al mayorista.
- Llevar estadísticas de sus productos
- Su margen oscila entre un 10 a un 15%, dependiendo del volumen de producto.

### **DETALLISTAS:**

- Son las grandes cadenas de supertientas como Wal-Mart, K-Mart.
- Supermercados
- Cadenas o tiendas independientes
- Tiendas de Conveniencia (Establecimientos que tienen mayor libertad de horarios,
- Trabajan con un margen que oscila entre un 25 a 30%.

Los factores sensibles al cambio (FSC) identificados en el poder de negociación de las empresas exportadoras ante los clientes son:

- El incremento del número de clientes potenciales debido a la popularidad en el consumo de alimentos étnicos en Estados Unidos. Empresas detallistas como Wall mart están creando un espacio para alimentos étnicos en sus salas de venta por que se han dado cuenta de la demanda que tienen estos productos.
- Existe dependencia de calidad y autenticidad del producto. Los clientes tienen el poder de decidir si el producto que les ofrecen a distribuir cumple con las características que el mercado al que están dirigidos demanda. En ese sentido este es un factor importante a tomar en cuenta.

- La diferenciación de los productos del sector. Este es un factor importante que debe tomarse en cuenta. Estos productos se distinguen por ser diferenciados al resto y esto debe mantenerse.

#### 5.2.4 Posición de las empresas ante el ingreso de nuevos competidores

---

El ingreso de nuevos competidores al sector es un factor que siempre va a estar presente y esta originado por diferentes causas que vale la pena analizar.

En primer lugar el atractivo aparente del sector para nuevos entrantes es importante debido a los siguientes **factores**<sup>9</sup>:

- *Población Hispana en crecimiento.* Se considera que hoy en día el 12.5% de la población en Estados Unidos son hispanos. El 61% de este 12.5% de la población Hispana vive en ciudades grandes y céntricas de los Estados Unidos.
- La tasa de crecimiento de la población de origen hispano es mayor a la de todas las demás etnias en ese país y cuentan con un ingreso 5 o 6 veces mayor que en sus países de origen.
- *Existen diseños de campañas publicitarias para alcanzar a consumidores hispanos por parte de grandes empresas a través de reforzar el bilingüismo.* Esto denota el aprovechamiento de los latinos de su ventaja cultural para competir en este mercado a través de la expansión de pequeñas y medianas empresas.
- Debido al creciente flujo migratorio la utilidad del español se hace fuerte a medida que se incrementa el número de hispanohablantes.
- La expansión de los medios de comunicación en español que tienen gran influencia en las personas de habla hispana.
- Los centros Comerciales dirigidos al público hispano se expanden.
- Las grandes empresas han descubierto el potencial del mercado hispano, aumentando su publicidad dirigida a este segmento y favoreciendo el bilingüismo, ya que se ve al mercado hispano.
- Se ha descubierto que los hispanos son consumidores más allá de su dimensión como trabajadores. Al aumentar el número de familias latinas con niveles medios o altos de poder adquisitivo, se percibe que los latinos constituyen el segmento de consumidores que registra un mayor crecimiento en la demanda de numerosos bienes y servicios.
- A medida que los hispanos se convierten en un elemento fundamental de la identidad estadounidense, la influencia de su cultura incide sobre las preferencias del conjunto de consumidores norteamericanos. *La gastronomía es una de las facetas donde esa sociedad se muestra más abierta.*

Estas características importantes hacen que el sector de alimentos étnicos sea atractivo para las empresas que deseen ingresar a este mercado y competir. Al existir mucha competencia esto obliga a que las empresas se preparen de una forma más agresiva para poder sobrevivir en el mercado.

---

<sup>9</sup> Sergio Plaza Cerezo, “Un análisis económico del mercado hispano en Estados Unidos”, <http://www.ucm.es/BUCM/cee/doc/00-03/0003.htm>,

Existen pasos<sup>10</sup> para que los nuevos competidores puedan ingresar al mercado y exportar esto lo vuelve un poco complicado para los nuevos competidores y sobre todo requiere de una inversión económica para la creación y desarrollo de los productos así como para la parte de Marketing que debe estar presente. A continuación se detallan los aspectos imprescindibles que un nuevo entrante debe tomar en consideración:

#### - Identificar los productos exportables

Este primer paso es posible con la cooperación de las diferentes Cámaras de Comercio, Agrupaciones y con el apoyo de Instancias Internacionales trabajando independientemente del Estado. Además, es necesario tomar en cuenta la demanda en los mercados internacionales y precios.

Asimismo, en este paso, se debe considerar los costos operativos, los impuestos, los costos aduanales y las regulaciones, entre otros factores influyentes en un estudio de factibilidad.

#### - Crear cadenas productivas (Clusters)

Después de la identificación de los productos la única manera de reducir los costos, desperdicios y aumentar la productividad es mediante una cadena productiva. Esto incluye desde la materia prima hasta la distribución de los productos terminados.

#### - Inserción en los mercados nacionales

Para poder exportar es importante, pero no imprescindible, tener una sólida presencia en los mercados nacionales.

#### - Implementación de Estándares de Calidad

La operación en si debe conformarse a los modelos internacionales. Esto implica desde las áreas contables y hasta el último eslabón de la estructura empresarial.

Los estándares ISO deben ser observados minuciosamente. De igual manera, los códigos de barra son otro elemento de suma importancia no sólo para satisfacer las regulaciones internacionales pero son imprescindibles en la operación interna de la empresa.

### **5.2.5 Posición del sector ante los competidores actuales**

---

Los competidores de los productos del sector en estudio, son todos los **fabricantes-exportadores de otros países** que están exportando productos iguales o muy similares a las pupusas y los tamales salvadoreños en Estados Unidos aprovechando un mercado cautivo de la población salvadoreña que radica en ese país. También son competidores **las empresas radicadas en Estados Unidos que fabrican y venden** estos productos en este mercado.

En este análisis se presentan los principales factores de alerta que las empresas deben tomar en cuenta para mantenerse en este mercado. Si bien es cierto las empresas deben tratar de mejorar su competitividad por ellas mismas es determinante vigilar las acciones de la competencia por todos sus ángulos para evitar que les roben un mercado que puede ser de las empresas salvadoreñas en su totalidad. Esto también contempla el hecho que las empresas no deben conformarse con el mercado que han conquistado actualmente si no buscar rescatar los mercados que se han perdido y conquistar nuevos nichos de mercado analizando los pasos que sus competidores han seguido para lograr penetrar este mercado.

Principales países competidores: México, Guatemala, Honduras, Fabricantes en Estados Unidos

---

<sup>10</sup> Genaro D. Salom, Revista INTER-FORUM, <http://www.centromype.com.sv/Content/main02.htm#7>

## MÉXICO

Es el principal competidor para los productos étnicos salvadoreños comercializados en los Estados Unidos. Un factor que influye directamente es que la mayor parte de población hispana en Estados Unidos es de origen Mexicano, por lo tanto la influencia culinaria de este país es evidente no solo en la población mexicana si no en las personas de otras nacionalidades.

Datos importantes sobre la Comunidad Mexicana en Los Estados Unidos, 2003.

Población hispana	<b>37.4 millones</b>
Porcentaje de mexicanos o de origen mexicano dentro de la población hispana	<b>64%</b>
Población de mexicanos o México-americanos	<b>24 millones</b>
Mexicanos que residen actualmente en EUA	<b>9.9 millones</b>
Hombres	<b>55%</b>
Mujeres	<b>45%</b>
En edad laboral	<b>87%</b>
Que ingresó a EUA a partir de 1990	<b>54%</b>
En situación de pobreza según estándares de EUA	<b>25%</b>
Tasa de desempleo	<b>6%</b>
Salario promedio anual	<b>20,000 dólares</b>
Que cuenta con ciudadanía estadounidense	<b>21%</b>
Indocumentados	<b>3.5 millones</b>
Estadounidenses hijos de padres mexicanos	<b>8.2 millones</b>
Estadounidenses descendientes de mexicanos de segunda generación	<b>7.8 millones</b>
<b>Lugar de residencia de la población mexicana</b>	<b>California (46.3%) -Texas (21.3%) -Arizona (6.6%) -Illinois (6.3%) -Nueva York (3.0%)</b>
Remesas:	<b>*\$10 mil millones de dólares en el 2002 \$13.3 mil millones de dólares en el 2003</b>

Fuente: Embajada de México en los Estados Unidos

Las exportaciones de productos étnicos y nostálgicos de México hacia Estados Unidos se triplicaron en el período 1990-2001 pasando de 1,184 millones de dólares a 3,361 millones. Las exportaciones de estos productos están representadas en un 85% para alimentos y bebidas y el resto en muebles y artesanías, Detergentes y jabones.<sup>11</sup>

<sup>11</sup> Estudio sobre Pequeñas Empresas, productos étnicos y de nostalgia: Oportunidades en el Mercado Internacional, los casos de El Salvador y México, CEPAL México, abril 2004.

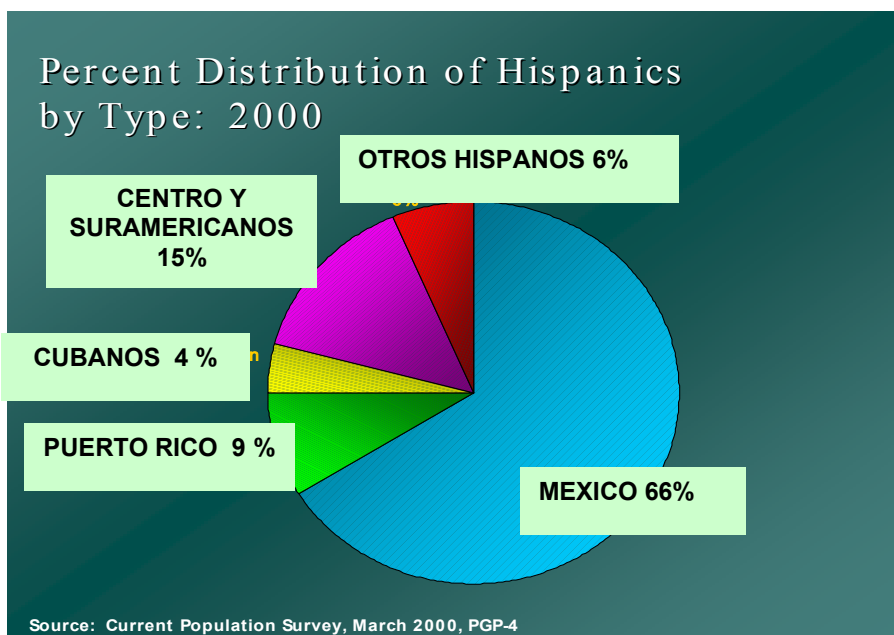
## Estrategia del Sector “alimentos procesados” de México en Estados Unidos<sup>12</sup>

- La aceptación y popularidad de la comida mexicana en Estados Unidos está ligada al crecimiento de la población de origen mexicano.
- La mayor penetración de esta comida se logró en la década de los 80's cuando el gusto de los platillos mexicanos consolidó la demanda por diversos alimentos.
- Se inició con la distribución a través de tiendas de conveniencia y cadenas de supermercados localizados en lugares en donde se establecieron los mayores asentamientos de población hispana.
- Las empresas mexicanas han venido buscando un acercamiento a los integrantes de la industria de alimentos y bebidas en Estados Unidos, como: productores, mayoristas, detallistas y los dedicados a servicios de alimentos lo que les ha permitido conocer los mecanismos de comercialización y mercadotecnia comunes en el mercado. Lo que ha dado origen a la colocación exitosa de diversos productos alimenticios típicos de la comida mexicana entre los que se encuentran los *tamales congelados* y la harina de *maíz*.
- De acuerdo a información publicada en Notimex, sección del periódico Universal online de la Ciudad de México. Se considera que un 50% del millón y medio de empresas hispanas en Estados Unidos son propiedad de empresarios de origen mexicano.
- Dos de cada 3 empresas hispanas se encuentran en California, Texas y Florida.
- De acuerdo a datos publicados por la Secretaría de Economía de México (SE) y la Fundación Solidaridad Mexicano Americana, expresan que el 90% de los hispanos están distribuidos en nueve estados de la Unión Americana, cuatro de los cuales son fronterizos con México: California, Texas, Arizona y Nuevo México.
- Según la misma fuente California Cuenta con 28% de las empresas, Texas con un 20%, Florida con 16% y New York con un 9%.
- Es importante destacar que la SE y la Fundación están invitando a los Pequeños y medianos empresarios a exportar a Estados Unidos y aprovechar sus oportunidades.
- Actualmente existe una gran convocatoria y apoyo por parte de la subsecretaría de la pequeña y mediana empresa de la SE de México, hacia las PYMES mexicanas de los sectores de *Alimentos frescos*, **alimentos procesados**, *bebidas*, *artesanías* y *regalos* para que exporten.
- El gobierno mexicano organizó un Foro para ser realizado en las primeras semanas del mes de julio del año 2004, en la ciudad de México, con el propósito de impulsar la relación comercial entre los empresarios hispanos de Estados Unidos y Canadá con sus contrapartes mexicanas. En este foro se espera contar con 300 empresas mexicanas y alrededor de 80 empresas de Estados y Canadá para poder concretar cerca de mil 500 encuentros empresariales entre los participantes de los tres países.

---

<sup>12</sup> <http://www.sie.com.mx/alimentos/alimentos0101.html>

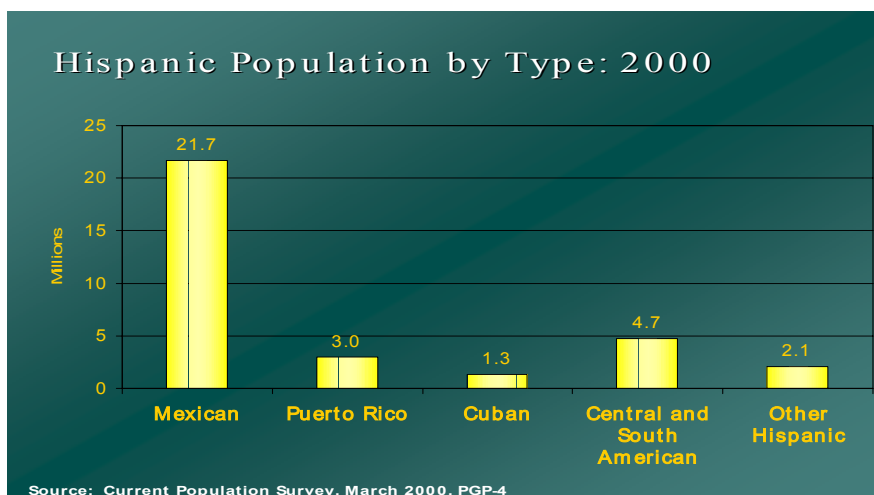
Gráfico 8



Fuente: US Hispanic Population 2000, US. Census Bureau.

Un dato importante es que la población mexicana tiene el más alto porcentaje de población hispana con edad por debajo de los 18 años (38%). Esto es clave para el aprovechamiento de este mercado y se convierte en una de las principales razones para que las empresas apunten a este mercado por ser una población joven que puede asegurar una estabilidad en ventas por mucho más tiempo. Los Centro y suramericanos conformaron el 29% según el Censo del año 2000.

Grafico 9



Fuente: US Hispanic Population 2000, US. Census Bureau.

En Estados Unidos se pueden identificar dos grupos de consumidores los cuáles favorecen la exportación de alimentos típicos mexicanos a este país:

- El primero conformado por la comunidad mexicana que vive en Estados Unidos.
- El segundo conformado por un creciente grupo de estadounidenses cada vez más interesados en la comida mexicana<sup>13</sup>.

De acuerdo a Strategy Research, empresa de investigación de mercados con sede en Miami, los México-americanos gastan cada año, US\$2,600 millones en comida de supermercado para el año 1999. Se estima que para el año 2003 la cifra de poder de compra total de los mexicanos en Estados Unidos es de \$378 mil millones de dólares, mientras que las remesas enviadas a México alcanzaron 13.3 mil millones de dólares en el año 2003<sup>14</sup>.

#### *Importantes aspectos de los consumidores México-americanos*

Las empresas que venden alimentos han investigado los aspectos culturales que distinguen a los mexicanos que viven en Estados Unidos entre estos aspectos encontrados están:

- La preferencia por la comida fresca que el resto de estadounidenses
- Gastan menos con comida de restaurantes, prefiriendo comer en casa con la familia.
- Prefieren comida que sea condimentada con especias y que sea picante.
- Algunos opinan que la comida mexicana ha logrado posicionarse hasta convertirse en tan popular como la comida italiana o China.

#### *Tamales mexicanos a la venta en Estados Unidos*

Los tamales en México son un alimento típico tradicional que está dentro de las costumbres alimenticias de las personas de este país. Además son productos de exportación considerados como una importante oportunidad para los Agronegocios de México.

Se está explotando mucho la idea de vender a través de la red, todos los ingredientes ya listos para preparar los tamales al estilo mexicano. Esto envuelve al consumidor y lo acerca cada vez más a que pruebe esta alternativa de hacer tamales y de algún modo están influenciando a personas de Estados Unidos y de otros países dentro de este mercado a conocer y consumir sus tamales.

Gift Pack para preparar tamales al estilo mexicano a la venta en Internet por un precio de **\$29.95 dólares**. Este paquete incluye todo lo que se necesita para preparar tamales mexicanos e incluye: Hojas de Maíz, harina para tamales (marca Maseca), lata de tomatillos molidos, una bolsa de chiles secos y adicionalmente una olla tamalera o vaporera y una copia de la autentica receta de **Maseca** para hacer Tamales rellenos de frutas para postre.



<sup>13</sup> Elizabeth Lelo de Larrea, <http://www.soyentrepreneur.com/pagina.hts?N=9002#top>

<sup>14</sup> Embajada de México en Estados Unidos, <http://portal.sre.gob.mx/eua/index.php?Itemid=1>



Muestra de masa preparada para tamales que ofrecen en la página Web de productos étnicos MEXGROCER.COM

PRECIO: \$4.25  
BOLSA POR: 4.4 LIBRAS

Aspectos importantes que las empresas Mexicanas están considerando para tener éxito en el mercado de alimentos:

Las empresas *Omnilife* y *Sigma Alimentos* dos de las más grandes compañías mexicanas ofrecieron recientemente una conferencia dirigida a las empresas de alimentos mexicanas para poder ser competitivas en el mercado, entre estas recomendaciones se pueden mencionar:

1. Estar actualizados en cuanto a los avances tecnológicos, para poder eficientizar su producción y lograr que sus productos tengan mayor garantía de salud.
2. El objetivo no necesariamente es sustituir la gente por tecnología si no más bien hacer más eficiente su trabajo. Esto puede en cierta medida implicar más oportunidades de crecimiento al personal.
3. Prestar mucha atención a la cadena de suministro lo cual es importante porque le permite abastecer sus productos, tener una alta calidad en ellos y contar con información prácticamente en tiempo real de lo que sucede en cada proceso.
4. Dos de las grandes compañías mexicanas en alimentos han incorporado tecnología en todas las etapas de la cadena de valor para lograr competitividad y liderazgo en el mercado. Se dice que invierten anualmente un 4% de sus ventas (mil millones de dólares) en investigación y desarrollo tecnológico, con el fin de fabricar productos con una mayor calidad.
5. algunos expertos consideran que los principales retos de las empresas mexicanas son:
  - Educar al personal en cuanto al uso de la tecnología
  - Impulsar la demanda de los clientes para conseguir más venta
  - Lograr mayor dinamismo en la cadena de suministro para no desperdiciar producto.
6. Se considera que los problemas que enfrentan las empresas mexicanas son la falta de servicios logísticos, en cuanto a transporte ya que no hay proveedores de este servicios que ofrezcan calidad y precios adecuados.



## **GUATEMALA**

En Guatemala existen empresas que se están dedicando a la elaboración de pupusas y están exportando a Estados Unidos y también a El Salvador. Los competidores identificados son:

### **Conservas y Congelados (Coco, S.A.)**

Es una empresa de productos alimenticios, que empaca fruta y vegetales en conserva, frutas y vegetales congelados, pulpas de frutas congeladas. Dicha empresa exporta el 98% de su producción a Estados Unidos. Es una empresa guatemalteca y se encuentran localizados en la en la Ciudad de Guatemala.

Dirección: 5ta. calle 12-59, zona 2 de Mixco, Guatemala, Centroamérica. Teléfono: (502) 599 - 2622 y Fax: (502) 599 . 5641

Email: coco@guate.net  
Producto: Pupusas (Recetas Salvadoreña)  
Eslogan utilizado: The real salvadoreña flavor.  
Presentación de venta: Caja por 6 pupusas.  
Variedad: Queso con frijoles, queso con loroco.  
Precio al público: En El Salvador \$2.27 caja x 6 pupusas en supermercados  
Distribuidor en Estados Unidos: MESOAMÉRICA FOOD CORP., MIAMI FLORIDA.

### **Corporación Tres, S.A.**

Dirección: 17 calle 16-11, zona 12, Guatemala. Tel (502) 473-3161, 334-3986.

Producto: Tamales de elote congelados.  
Cliente en EE.UU.: Del Rey Food, 3669 Elford drive whiter, California 90601, Tel. (562) 695-4182.

## **HONDURAS**

Se tiene conocimiento que empresas hondureñas están vendiendo pupusas a Estados Unidos, sin embargo, no se cuenta con datos exactos de los nombres de dichos competidores. En ese sentido, esto no deja de ser una alerta para los productores salvadoreños que están exportando para monitorear a sus competidores en este mercado.

## **ESTADOS UNIDOS**

Empresas que fabrican pupusas y tamales en Estados Unidos y que pueden comercializar productos sin tener que incrementar a sus costos de producción, con los gastos de flete y seguro que las empresas exportadoras salvadoreñas deben considerar. De igual forma sucede con las barreras sanitarias que tienen que cumplir los productos que ingresan procedentes de otro país.

### **5.2.5 Posición ante amenazas de productos sustitutos**

---

La posición del sector ante los productos sustitutos puede encontrarse en un nivel normal sin ser negativo o completamente positivo. Es importante destacar que la esencia de estos productos alimenticios étnicos está en su "Autenticidad" su sabor típico y tradicional de las costumbres alimenticias de los salvadoreños en el Mercado Americano.

Los aspectos o factores sensibles al cambio (FSC) que las empresas dentro de este sector deben tomar en cuenta son:

- La evolución de los gustos y tendencias del comprador. El mercado es cambiante y la población salvadoreña y centroamericana en Estados Unidos es joven y no todos conocen las costumbres alimentarias tradicionales de su país, por lo que es un factor que puede afectar el consumo de los alimentos étnicos a un mediano y largo plazo si no se implementan medidas para evitar que afecte este cambio generacional.
- La posibilidad de sustitución de los productos del sector por otros productos sustitutos de alta tecnología. Otras variedades de alimentos con menos calorías, más nutrientes, menos grasa, comida rápida, etc.

### **5.2.6 Posición de fuerza ante los poderes públicos**

---

Ante los Poderes Públicos del mercado de los Estados Unidos las empresas exportadoras tienen bajo poder de negociación ya que este es un factor externo incontrolable. Sin embargo, pueden prepararse para suplir los requerimientos que sean necesarios exportando productos con estándares de calidad.

Los factores sensibles al cambio (FSC) más importantes se consideran:

- El Grado de regulación pública del Sector. En donde involucran entidades como la FDA y USDA de los Estados Unidos, con sus regulaciones para el ingreso de alimentos.
- Influencia positiva o negativa de asociaciones o gremios. Que puedan estar en contra o a favor del TLC con Centroamérica y que pueden ejercer algún tipo de poder ante las decisiones del gobierno norteamericano.

### **Ventaja competitiva de las empresas que producen y exportan pupusas y tamales dentro del sector alimentos**

#### **La Diferenciación**

Factor importante que hace atractivo un producto en el mercado. En el caso de alimentos la diferenciación es importante ya que hace destacar un producto del resto de alimentos comunes como puede ser una salsa de tomate, una caja de cereal, pastas, entre otros. Las pupusas y los tamales salvadoreños son alimentos diferenciados por ser étnicos y apegados a las tradiciones culinarias de El Salvador y de muchos países latinoamericanos por estar elaborados a base de maíz.

Esta diferenciación debe acentuarse con una mayor agresividad en los aspectos de calidad y presentación del producto.

#### **Determinación de los Factores Críticos de Éxito del Sector (FCE)**

Los factores críticos de éxito identificados para que las empresas salvadoreñas puedan incrementar su posición en el mercado o ingresar a este se encuentran:

1. El grado de diferenciación entre los productos. Conlleva el conocimiento y habilidad en la preparación de los productos con las recetas originales. Así como el monitoreo de lo que está haciendo la competencia.

2. Calidad, presentación, sabor y autenticidad del producto e Innovaciones que puedan hacerse al producto para conquistar otros nichos de mercado.
3. Utilización de la tecnología en los procesos de producción que sean necesarios para incrementar la productividad así como su utilización en el área de ventas y servicio al cliente. Esto incluye la creación de páginas web que contengan toda la información y fotografías de los productos, contactos, etc.
4. Cumplimiento de las regulaciones públicas en el país destino de las exportaciones así como las barreras al comercio que se impongan a los productos. Para esto es necesario que las empresas cuenten con un área o responsable de actualizar esta información regularmente.

**Identificación de Alertas Tempranas que anticipen los movimientos importantes de las empresas dentro de la Industria.**

- Probable exigencia del cumplimiento de las normas HACCP para la producción de alimentos que quieran ingresar a Estados Unidos.
- Tendencia del mercado americano en la preocupación por el contenido calórico de los alimentos, lo que puede provocar un alejamiento de potenciales consumidores norteamericanos hacia los productos étnicos como las pupusas y los tamales altos en calorías.
- Existe una alta concentración de los proveedores del principal insumo para elaborar las pupusas y puede afectar a la competitividad del sector en sus costos de producción.

## **6. Plan de Vigilancia para el Sector**

---

Se considera que el Plan de Vigilancia Sectorial debe profundizar en factores que directa o indirectamente influyen en la competitividad de las empresas salvadoreñas dentro del sector. Entre los elementos propuestos a incluir en el Plan de vigilancia se sugieren:

Elementos a vigilar	Tiempo o Frecuencia sugerido para ser vigilado
Vigilancia sobre la utilización de nuevas tecnologías que puedan ser aplicadas a la producción para hacerla más eficiente, así como a los procesos de mercadeo y ventas de las empresas.	Mensual
Vigilancia de nuevas regulaciones para el ingreso al mercado destino o de eliminación de barreras para el ingreso a este. Nuevos requisitos establecidos por la FDA.	Quincenal
Vigilancia de las nuevas tendencias en consumo en alimentos de acuerdo al mercado objetivo.	Semanal
Vigilancia de Noticias sobre nuevas tendencias y descubrimientos de aspectos nutricionales de los alimentos.	Semanal
Vigilancia sobre los aspectos concernientes a innovaciones de producto como: empaques, presentaciones, envases, formas, tamaños, sabores, colores, modos de uso.	Mensual
Vigilancia sobre lo que están haciendo los principales competidores identificados, sus nuevos productos, nuevas presentaciones, precios, ofertas, estrategias mercadológicas, etc. Adicionalmente, que nos están haciendo los competidores que puede ser una oportunidad para las empresas salvadoreñas.	Mensual
Buenas prácticas de manufactura en la fabricación.	Trimestral
Obtener Retroalimentación de los clientes.	Mensual

Estos son aspectos claves que las empresas deben monitorear para su Permanencia y desarrollo en el mercado.

La información que las empresas van a obtener a través del Plan de Vigilancia Sectorial les va a permitir ir adelante y autoevaluarse para mejorar los aspectos en los que están siendo deficientes.

### 6.1 Descripción de un posible escenario de los factores críticos identificados

Factores Sensibles al cambio	Escenario a 5 años.
Existencia de Requisitos establecidos por la FDA. (E. Político y Legal)	Este Factor se proyecta con un incremento debido a que la FDA ha expresado que seguirá realizando todo lo necesario para verificar el cumplimiento de la seguridad e inocuidad alimentaria.
Barreras no Arancelarias A la importación de Alimentos en EE.UU. (E. Político y Legal)	Afecta la fuerza del sector ya que en el escenario futuro se prevé que exista más énfasis en la determinación de barreras no arancelarias a estos productos.

Inicio de Vigencia del TLC De EE.UU. con C.A. <b>(E. Económico)</b>	El sector se fortalece ante la Vigencia del TLC pues Permite el ingreso de estos productos libres de arancel.
Variación en la tasa de desempleo. <b>(E. Económico)</b>	Afecta la fuerza del sector debido a que la tasa de desempleo a pesar de que ha disminuido de 6.0% en el año 2003 a 5.6% en feb.2004 siempre es alta y afecta bastante a los hispanos.
Evolución en la tasa de consumo. <b>(E. Económico)</b>	El Sector se fortalece ante el incremento de la tasa de consumo en el mercado destino debido a que aspectos relacionados con la conveniencia y el ritmo de vida de las personas en este mercado.
Incremento en la tasa de Inmigración de hispanos En Estados Unidos. <b>(E. Social)</b>	El Sector se fortalece ante el incremento en la tasa de inmigración de hispanos sobre todo procedentes de los países de C.A.
Cambios en los hábitos alimentarios y en las pautas de consumo <b>(E. Social)</b>	El Sector pierde fuerza ante este factor debido a que la mayoría de alimentos étnicos son altos en calorías y en el Mercado americano la tendencia es a consumir menos calorías para evitar la Obesidad.
Aplicación tecnológica En distribución y comercialización. <b>(E. Tecnológico)</b>	El Sector se fortalece si se Incluye en las empresas que aplican cada vez más Tecnología en la distribución Y comercialización de sus productos.

## 5. Diagnóstico competitivo del sector

### Fortalezas

- Alta población salvadoreña en Estados Unidos, concentradas en las principales ciudades.
- Productos diferenciados.
- Acceso a la devolución del 6% del total exportado por ser exportaciones fuera de Centroamérica.

### Oportunidades

- Aprovechamiento del Tratado de Libre Comercio para el ingreso con 0% arancel.
- Acceso a los Instrumentos que el Gobierno de El Salvador está proporcionando a través de Instituciones como el Ministerio de Economía, la Agencia EXPORTA, PROESA, CENTREX facilitando los trámites de exportación a las empresas que quieran exportar,
- Apoyo para la participación en ferias y viajes de prospectación para conocer el mercado.

- La demanda de los productos en aumento.
- Las tiendas y supermercados (detallistas) están reconociendo la demanda potencial de estos productos en el mercado hispano y están buscando productos que ofrezcan valores agregados y se diferencien al resto.

### **Debilidades**

- Cumplimiento de normas de tipo sanitario para exportar.
- No contar con activos reales para ser sujetos de créditos ante las instituciones financieras del país.
- Baja utilización del comercio electrónico
- No cuentan con una red de distribución en Estados Unidos.

### **Amenazas**

- Ingreso al mercado de nuevos competidores de otros países.
- Copia de las recetas auténticas salvadoreñas por los competidores.
- Implementación de nuevas barreras para el ingreso de productos alimenticios a Estados Unidos.
- Cambio en los hábitos de consumo causado con el cambio generacional de los hijos de los salvadoreños radicados en Estados Unidos.

## **6. Propuestas de acción inmediatas**

- Establecer un sello distintivo de las pupusas de origen salvadoreño, que permita que sean reconocidas en todas partes como las verdaderas pupusas con la receta original salvadoreña. Este debería ser utilizado por todas las empresas que exportan como un respaldo y distintivo “nacional”.
- Registrar y patentar la fórmula original de las pupusas salvadoreñas en el país y crear una estrategia que permita posicionarla internacionalmente.
- Las empresas pueden asociarse para comprar a precios más bajos la harina de maíz.
- Promover eventos y degustaciones tipo Feria de alimentos salvadoreños en los diferentes estados, por medio de los consulados salvadoreños.
- Establecer un sistema de capacitación y Certificación en Normas HACCP para la elaboración de alimentos a las empresas que producen y exportan pupusas y tamales.
- Alianzas de empresas productoras con distribuidores salvadoreños en Estados Unidos para realizar labores de Mercadeo Conjuntas para mejorar la parte de comercialización.

- Crear un mecanismo para dar asesoría a empresas que ya elaboran estos productos en el mercado local con una buena trayectoria para que puedan convertirse en exportadores.
- Las empresas pueden crear una opción Light de pupusas y tamales para captar el segmento de mercado que consume alimentos bajos en calorías lo que es una tendencia muy fuerte en el mercado americano en la actualidad.