

**UNIVERSIDAD RAFAEL LANDÍVAR**  
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y EMPRESARIALES  
LICENCIATURA EN MERCADOTECNIA (FS)

CONTROL DE CALIDAD, UNA HERRAMIENTA PARA LOGRAR COMPETITIVIDAD EN EL  
MERCADO DE LA CIUDAD DE HUEHUETENANGO PARA LA ASOCIACIÓN DE GANADEROS DE  
HUEHUETENANGO, CHIVACABÉ LÁCTEOS, CHIVALAC  
TESIS DE GRADO

**ALEJANDRA MARIA VILLATORO SAENZ**  
CARNET 21271-02

QUETZALTENANGO, FEBRERO DE 2016  
CAMPUS DE QUETZALTENANGO

**UNIVERSIDAD RAFAEL LANDÍVAR**

FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y EMPRESARIALES  
LICENCIATURA EN MERCADOTECNIA (FS)

CONTROL DE CALIDAD, UNA HERRAMIENTA PARA LOGRAR COMPETITIVIDAD EN EL  
MERCADO DE LA CIUDAD DE HUEHUETENANGO PARA LA ASOCIACIÓN DE GANADEROS DE  
HUEHUETENANGO, CHIVACABÉ LÁCTEOS, CHIVALAC  
TESIS DE GRADO

TRABAJO PRESENTADO AL CONSEJO DE LA FACULTAD DE  
CIENCIAS ECONÓMICAS Y EMPRESARIALES

POR

**ALEJANDRA MARIA VILLATORO SAENZ**

PREVIO A CONFERÍRSELE

EL TÍTULO DE MERCADOTECNISTA EN EL GRADO ACADÉMICO DE LICENCIADA

QUETZALTENANGO, FEBRERO DE 2016  
CAMPUS DE QUETZALTENANGO

## **AUTORIDADES DE LA UNIVERSIDAD RAFAEL LANDÍVAR**

RECTOR: P. EDUARDO VALDES BARRIA, S. J.  
VICERRECTORA ACADÉMICA: DRA. MARTA LUCRECIA MÉNDEZ GONZÁLEZ DE PENEDO  
VICERRECTOR DE INVESTIGACIÓN Y PROYECCIÓN: ING. JOSÉ JUVENTINO GÁLVEZ RUANO  
VICERRECTOR DE INTEGRACIÓN UNIVERSITARIA: P. JULIO ENRIQUE MOREIRA CHAVARRÍA, S. J.  
VICERRECTOR ADMINISTRATIVO: LIC. ARIEL RIVERA IRÍAS  
SECRETARIA GENERAL: LIC. FABIOLA DE LA LUZ PADILLA BELTRANENA DE LORENZANA

## **AUTORIDADES DE LA FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y EMPRESARIALES**

DECANA: MGTR. MARTHA ROMELIA PEREZ CONTRERAS DE CHEN  
VICEDECANA: MGTR. SILVANA GUISELA ZIMERI VELASQUEZ DE CELADA  
SECRETARIO: MGTR. GERSON ANNEO TOBAR PIRIL

## **NOMBRE DEL ASESOR DE TRABAJO DE GRADUACIÓN**

LIC. SIOMARA ALEJANDRINA DEL VALLE CANO

## **TERNA QUE PRACTICÓ LA EVALUACIÓN**

MGTR. HELENE JACQUELINE KOOPPLER CANORGA DE DE LEÓN  
MGTR. RAÚL ESTUARDO PÉREZ GODINEZ  
LIC. GRETA MARGARITA HERNÁNDEZ VELA

## **AUTORIDADES DEL CAMPUS DE QUETZALTENANGO**

DIRECTOR DE CAMPUS: P. MYNOR RODOLFO PINTO SOLIS, S.J.

SUBDIRECTOR DE INTEGRACIÓN  
UNIVERSITARIA: P. JOSÉ MARÍA FERRERO MUÑIZ, S.J.

SUBDIRECTOR ACADÉMICO: ING. JORGE DERIK LIMA PAR

SUBDIRECTOR ADMINISTRATIVO: MGTR. ALBERTO AXT RODRÍGUEZ

SUBDIRECTOR DE GESTIÓN  
GENERAL: MGTR. CÉSAR RICARDO BARRERA LÓPEZ

Huehuetenango, 08 de septiembre, 2015.

Mgtr.

**Cristian Fernando Villatoro de Paz**

Coordinador Área Mercadotecnia

Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales

Universidad Rafael Landívar

Campus Central

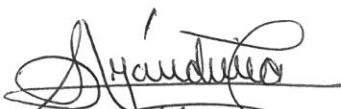
Respetable Mgtr. Villatoro:

Me complace informarle, como asesora del trabajo de tesis titulado: **CONTROL DE CALIDAD, UNA HERRAMIENTA PARA LOGRAR COMPETITIVIDAD EN EL MERCADO DE LA CIUDAD DE HUEHUETENANGO PARA LA ASOCIACIÓN DE GANADEROS DE HUEHUETENANGO, CHIVACABÉ LÁCTEOS (CHIVALAC).**”; realizado por la estudiante: **Alejandra María Villatoro Sáenz**, de la carrera de Licenciatura en Mercadotecnia, con número de carné **21271-02**, que ha cumplido con los requerimientos académicos establecidos por la Universidad Rafael Landívar.

Por lo anterior solicito de manera respetuosa, la asignación de la terna revisora para realizar el proceso de Defensa Privada de Tesis.

Agradeciendo, la consideración a la presente,

Atentamente,



Siomara Alejandrina del Valle Cano  
Licenciada en Administración de Empresas.



Universidad  
Rafael Landívar  
Tradicón Jesuita en Guatemala

FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y EMPRESARIALES  
No. 01224-2016

### Orden de Impresión

De acuerdo a la aprobación de la Evaluación del Trabajo de Graduación en la variante Tesis de Grado de la estudiante ALEJANDRA MARIA VILLATORO SAENZ, Carnet 21271-02 en la carrera LICENCIATURA EN MERCADOTECNIA (FS), del Campus de Quetzaltenango, que consta en el Acta No. 01749-2016 de fecha 13 de enero de 2016, se autoriza la impresión digital del trabajo titulado:

CONTROL DE CALIDAD, UNA HERRAMIENTA PARA LOGRAR COMPETITIVIDAD EN EL  
MERCADO DE LA CIUDAD DE HUEHUETENANGO PARA LA ASOCIACIÓN DE  
GANADEROS DE HUEHUETENANGO, CHIVACABÉ LÁCTEOS, CHIVALAC

Previo a conferírsele el título de MERCADOTECNISTA en el grado académico de LICENCIADA.

Dado en la ciudad de Guatemala de la Asunción, a los 15 días del mes de febrero del año 2016.



MGTR. GERSON ANNEO TOBAR PIRIL, SECRETARIO  
CIENCIAS ECONÓMICAS Y EMPRESARIALES  
Universidad Rafael Landívar

## **Agradecimiento**

- A Dios:** A quien le doy infinitas gracias por mi vida y la de los míos, por ser mi guía y compañía en todo momento.
- A mis Padres:** Carlos Manrique Villatoro y María de Lourdes Sáenz Calderón por ser un ejemplo, animarme a cumplir con mis objetivos.
- A mi Hijo:** Diego José por ser mi inspiración y motor de vida.
- A mi Tío:** Víctor Manuel Calderón Sáenz por su apoyo y ayuda incondicional para lograr esta meta.

## **Dedicatoria**

- A Dios:** Por permitirme llegar a alcanzar esta meta.
- A mis Padres:** Carlos Manrique Villatoro y María de Lourdes Sáenz Calderón en recompensa por sus sacrificios.
- A mi Hijo:** Diego José por ser mi motivación.
- A mi Tío:** Víctor Manuel Calderón Sáenz por su ayuda y colaboración durante toda esta etapa.



## Índice

	<b>Pág.</b>
<b>INTRODUCCIÓN.....</b>	<b>1</b>
<b>I. MARCO REFERENCIAL.....</b>	<b>3</b>
1.1. Marco contextual.....	3
1.2. MARCO TEÓRICO.....	8
1.2.1. Control de Calidad.....	8
1.2.2. Competitividad.....	16
1.2.3. Asociación de Ganaderos de Huehuetenango Chivacabé Lácteos “CHIVALAC”.....	26
<b>II. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.....</b>	<b>30</b>
2.1. Objetivos.....	31
2.1.2. Objetivos Específicos.....	31
2.2. Variables de estudio.....	32
2.2.1. Definición Conceptual.....	32
2.2.2. Definición Operacional.....	32
2.2.3. Indicadores.....	33
2.3. Alcances.....	33
2.4. Límites.....	33
2.5. Aporte.....	33
<b>III MÉTODO.....</b>	<b>35</b>
3.1. Sujetos.....	35
3.2. Población y muestra.....	35
3.2.1. Población.....	35
3.2.2. Muestra.....	35
3.3. Instrumentos.....	36
3.4. Procedimiento.....	36
3.5. Diseño de investigación.....	38
3.5.1. Diseño descriptivo.....	38

3.6	Metodología estadística.....	39
<b>IV</b>	<b>PRESENTACIÓN DE RESULTADOS.....</b>	<b>40</b>
<b>V</b>	<b>ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS.....</b>	<b>70</b>
<b>VI</b>	<b>CONCLUSIONES.....</b>	<b>75</b>
<b>VII</b>	<b>RECOMENDACIONES.....</b>	<b>76</b>
<b>VIII</b>	<b>BIBLIOGRAFÍA.....</b>	<b>77</b>
<b>IX</b>	<b>ANEXOS.....</b>	<b>81</b>

## Resumen

En el trabajo de tesis presentado, se planteó como objetivo general, determinar si el control de calidad en los productos lácteos, puede ser una herramienta para lograr competitividad en el mercado de la ciudad de Huehuetenango para la asociación de ganaderos de Huehuetenango, Chivacabé Lácteos (Chivalac); se realizó un diseño de investigación descriptivo, encaminado a identificar la percepción que tienen los consumidores de la calidad de los productos lácteos, así como establecer que técnicas de control de calidad se aplican en los productos lácteos e identificar los factores críticos de la competitividad y determinar las estrategias competitivas a implementar en los productos lácteos .

Para recopilar los datos, se trabajaron dos grupos de sujetos, uno conformado por la totalidad de socios productores adscritos a CHIVALAC, el otro grupo conformado por 139 consumidores de productos lácteos de la ciudad de Huehuetenango. Los instrumentos utilizados para obtener la información fueron dos boletas de opinión, dirigidas a cada uno de los sujetos.

Se estableció que la Asociación no aplica ninguna técnica de control de calidad en los productos lácteos que elaboran, por lo que no evalúan la opinión de los consumidores sobre las preferencias, los gustos y sus necesidades tampoco cuentan con una marca que los identifique y un empaque acorde a los requerimientos del producto.

Para tener un control de calidad de los productos lácteos se recomienda la aplicación de la técnica de focus group, donde se permita conocer la opinión de los consumidores sobre las preferencias, necesidades, e insatisfacción de los productos lácteos. Para dar a conocer los productos lácteos y diferenciarlos de la competencia es necesario aplicar las estrategias de diferenciación con una marca fácil de recordar y de pronunciar; un empaque atractivo que conserve la frescura del producto. También es importante contar con un slogan y logo sencillo.

## INTRODUCCIÓN

La Asociación de Ganaderos de Huehuetenango, Chivacabé Lácteos CHIVALAC, hoy en día es la pionera de los productos lácteos artesanales en Huehuetenango, la cual labora productos lácteos únicos y propios de la región de Huehuetenango y que se ha caracterizado desde que inició actividades, por ser una asociación proactiva, dinámica y sobre todo buscar el beneficio de todos sus asociados.

La asociación es una entidad privada, no lucrativa que inició actividades con el objetivo de acopiar y transformar la leche proveniente de la cabecera departamental y así iniciar la producción de lácteos artesanales, siendo estos el queso, la crema. La forma de venta era domiciliar en los alrededores de la asociación. Actualmente ha incrementado y diversificado los productos, esto con la finalidad de estar a la vanguardia y satisfacer las necesidades del mercado.

Como toda agrupación con visión futurista, está en una constante búsqueda de mejoras continuas en la producción y comercialización de lácteos, sin perder las características artesanales y el sabor de los productos. Actualmente existe la necesidad de implementar controles de calidad en los productos lácteos para la satisfacción de los consumidores.

Razón por la cual se inició el proceso de recopilación de aspectos teóricos con la finalidad de sustentar el estudio presentado, desarrollando una investigación de tipo descriptiva, cuyo objetivo fue determinar si el control de calidad en los productos lácteos, puede ser una herramienta para lograr competitividad en el mercado de la ciudad de Huehuetenango para la asociación de ganaderos de Huehuetenango, Chivacabé Lácteos (Chivalac). Contando para ello, con dos sujetos de estudio, conformados por socios adscritos a la Asociación y consumidores de productos lácteos de la ciudad de Huehuetenango.

Se elaboraron dos boletas de opinión como instrumentos para recabar los datos, dirigidos a cada grupo de sujetos de estudio.

La información recabada y las conclusiones aportadas se utilizaron como fundamento para elaborar recomendaciones, las cuales estuvieron orientadas a beneficiar a los socios productores en cuanto a la implementación de estrategias competitivas de diferenciación y técnicas de investigación para el control de calidad de los productos lácteos para la Asociación de Ganaderos de Huehuetenango Chivacabé lácteos Chivalac.

Finalmente se propuso implementar estrategias de diferenciación y focus group para el control de calidad como herramienta para la competitividad de los productos lácteos de la Asociación de Ganaderos de Huehuetenango Chivacabé lácteos Chivalac que les permita comercializar de mejor manera los productos y ser competitivo en el mercado de la ciudad de Huehuetenango.

## I. MARCO REFERENCIAL

### 1.1. Marco contextual

El departamento de Huehuetenango se encuentra situado en la región VII o región Nor-occidental del país, el cual se ha destacado por el crecimiento económico y comercial, destacando la agroindustria, ganadería, artesanía y el turismo. Entre la ganadería se puede destacar a los productores de lácteos quienes se dedican a elaborar productos derivados de la leche desde hace muchos años de manera empírica y artesanal, sin aplicar controles y normas de calidad, las cuales les permitirían ser más competitivos en el mercado de la ciudad de Huehuetenango.

Castañeda (2010), en el artículo titulado “Cómo Mejorar la Calidad de los Quesos y la Competitividad de una MIPYME Quesera”, indica que la calidad final del queso se mide por el grado de seguridad como producto alimenticio y por la satisfacción que genera en su consumidor. A este elemento hay que añadirle el factor de continuidad en el tiempo. Si un producto sufre grandes variaciones de un día para otro puede ser rechazado por falta de homogeneidad. Para conseguir estos objetivos, el quesero, basándose en la experiencia adquirida, debe controlar totalmente la cadena productiva, desde cómo debe alimentar a las vacas para obtener la leche adecuada, hasta conocer a los clientes.

Para mejorar la calidad del queso en empresas queseras medianas y pequeñas, es importante considerar tres factores: la producción de leche de calidad, el pago diferenciado de la leche y la estandarización de las tecnologías y el aseguramiento de la inocuidad en el proceso de elaboración. Teniendo en cuenta estos factores, estará asegurando una buena calidad a la largo del tiempo.

Orozco (2010), en el estudio de tesis titulada “Control de calidad para la satisfacción del cliente en empresas productoras de lácteos de Guatemala”, tuvo como objetivo general establecer si el proceso de control de calidad en el manejo de productos perecederos contribuye a la satisfacción del clientes. Para el efecto realizó una investigación de tipo

descriptivo; como instrumento para recolectar datos utilizó cuestionarios. Concluye que las empresas y distribuidoras de productos lácteos consideran que el control de calidad en manejo de productos contribuye a satisfacer las expectativas del cliente. Es importante para las organizaciones conocer el criterio de evaluación del consumidor porque determina el cumplimiento de sus expectativas. Por lo que se recomienda establecer un proceso de calidad en manejo de productos, un control estricto en los insumos y complementos. La organización debe adquirir un compromiso de calidad en todos los aspectos, seguimientos, gestión, monitoreo y aseguramiento de la calidad de acuerdo a la planificación establecida.

Aiteco Consultores (2013), en el artículo “El control de calidad y las siete herramientas básicas” explica que el control de calidad tuvo su origen en la producción industrial masiva de principios del siglo XX, el desarrollo de los métodos de producción en cadena planteó el primer problema de calidad, en cuanto que ésta estaba ligada a la conformidad con las especificaciones de los productos y sus componentes: a una más alta conformidad (calidad), correspondería un número menor de desechos y reprocesos, con lo que el coste del proceso productivo, y del producto, se reduciría.

Surgen entonces los primeros procedimientos de control de calidad. La función de calidad, bajo esta óptica clásica, se limita a la realización de una serie de observaciones que tienen como objetivo la verificación de la concordancia de los diferentes dispositivos y componentes a su especificación, previamente establecida. Los resultados de las observaciones permitirían separar el producto aceptable del no aceptable mediante la inspección final del producto ya terminado.

Desde el punto de vista del control de calidad, también se segregó la producción de la inspección. Se crearon entonces departamentos de inspección, llamados de “Control de Calidad” o de “Aseguramiento de la Calidad”, con la finalidad de separar los productos buenos de los defectuosos de forma que éstos no llegaran al cliente.

Castro (2013), en el trabajo de tesis titulado “Círculos de calidad y su efecto en la Competitividad de la Pequeña Empresa Avícola Finca El Ciprés”, comenta que los

sujetos de investigación lo conformaron los propietarios y los encargados de la planta de incubación con el objeto de observar el efecto que tuvo la aplicación de los círculos de calidad, para analizar el efecto en la competitividad de la pequeña empresa avícola. Además el presente trabajo aportó a las empresas de esta rama, insumos para que logren mejorar la calidad de los productos y así poder competir con otros productos similares no solo a nivel nacional sino también a nivel internacional, lo cual no solo les ayuda a enfrentar la competitividad generada por el tratado de libre comercio sino que también mejorar la calidad de los trabajadores. Ya que por medio del experimento se concluyó que los círculos de calidad tienen un efecto positivo en la competitividad de la empresa, además de que ayudan a mejorar la calidad de la producción, así como también es la mejor manera de identificar los problemas a través de las juntas de trabajo, mejorando las relaciones interpersonales y la comunicación entre empleados y directivos, sin olvidar que el ambiente de trabajo dentro de la empresa es más adecuado, corroborando así que los círculos de calidad tienen efecto positivo. Razón por la que se recomendó una Guía para implementar círculos de calidad en pequeñas empresas avícolas en la cual se explica el trabajo realizado durante la investigación.

Pérez V. (2008 septiembre), en el artículo Competitividad empresarial: un nuevo concepto, explica que por competitividad se entiende por parte de la autora: "la capacidad de una empresa u organización de cualquier tipo para desarrollar y mantener unas ventajas comparativas que le permiten disfrutar y sostener una posición destacada en el entorno socio económico en que actúan. Se entiende por ventaja comparativa aquella habilidad, recurso, conocimiento, atributos, etc., de que dispone una empresa, de la que carecen sus competidores y que hace posible la obtención de unos rendimientos superiores a estos". Esa ventaja tiene que ver en lo fundamental con el valor que una empresa es capaz de crear para sus compradores y que exceda al costo de esa empresa por crearlo.

La competitividad es un concepto relativo, muestra la posición comparativa de los sistemas (empresas, sectores, países) utilizando la misma medida de referencia. Se puede decir que es un concepto en desarrollo, no acabado y sujeto a muchas



interpretaciones y formas de medición. Dependiendo de la dimensión a la que pertenezcan los sistemas organizativos, se utilizarán unos indicadores distintos para medirla.

García (2008), en el artículo de Prensa Libre titulado La Competitividad: “El Tema Olvidado”, relata que aunque la competitividad ha pasado varias etapas, sigue en lo mismo y no ha sido aprovechada por todos, sino para los más aptos. Las partes esenciales de la competitividad son: el capital humano, la innovación constante, mantenimiento de tecnología de punta y la generación persistente de emprendedores; a esto también es necesario agregar que la estabilidad económica, certeza jurídica, tributaria, una base de interés competitiva, inflación, control, déficit fiscal inexistente o en todo caso menor al uno por ciento de un país, todo esto forman un lazo que suman la competitividad empresarial como nacional. El mercado globalizado ha hecho que cada día los países sean más competitivos aunque el país se encuentre entre los menos competitivos a nivel mundial, en el año 2,007 se debe hacer conciencia para mejorar el capital humano desde el sector empresarial.

Luer (2012), en la revista Merca2.0, en el artículo “Las 3 mejores formas de desarrollar una ventaja competitiva”, explica que la comprensión del mercado es esencial para entablar relaciones rentables con los clientes. Para ofrecer el mayor valor, generar satisfacción, obtener la lealtad del consumidor y ser en una opción realmente atractiva es necesario conocer y estudiar a la competencia, permitiendo así crear ventajas competitivas, acorde a las posibilidades de la empresa y la industria en la que se participa.

Cuando se desea entrar a competir en un mercado e incursionar en uno o varios segmentos específicos, es tan importante identificar y conocer a fondo a aquellos a quienes se les quiere vender, como a todos los competidores existentes, es decir, todos aquellos que puedan proveer, directa o indirectamente, un valor tal que atraiga a un cliente que potencialmente podría comprar los bienes o servicios que la empresa ofrece. Ahora bien, una vez habiendo evaluado e identificado a los competidores, las

motivaciones, objetivos, se puede diseñar estrategias específicas de marketing que se traduzcan en el desarrollo de una o varias ventajas competitivas que provean un valor superior para el cliente. Una ventaja competitiva se define como un atributo superior y estratégico que un producto o marca tiene sobre los rivales en el marco de la industria de competencia. Es decir, es aquello en lo que una empresa es mejor que los competidores y con lo que es capaz de entregar mayor valor a los clientes.

Por ello Julián (2014, Mayo), en el artículo titulado “Competitividad como reto de las empresas”, explica que la competencia se ha dado desde los tiempos primitivos cuando entre ellos mismos se luchaba para ser los principales que adquirieran los productos, se trataba de negociar con los compradores para demostrarles que lo que se ofrecía era mejor que el de la competencia. Antes, para las empresas era tan fácil crecer con el solo hecho de sacar una pequeña publicidad, esto se debía a que la competencia era muy reducida, sin embargo funcionaba; era un mercado grande y todas las empresas tenían suficiente espacio como para desenvolverse sin ningún problema. No solo se trata de sacar un producto nuevo, es la constante innovación, existen ciertas cosas que desde hace mucho tiempo ya se ocupaban, pero así como avanzan los cambios es obvio que los bienes y servicios también tienen que mejorar para estar a la vanguardia, Competitividad: es el resultado de una mejora de calidad constante e innovación.

De acuerdo a lo mencionado anteriormente, la competitividad es innovación, pero que no solo una vez se realice, sino que se debe estar siempre de la mano de la tecnología. Es muy común que existiendo competitividad en el mercado, el ambiente entre las empresas no sea muy agradable, esto se debe porque están en constante lucha para demostrar quién es el mejor. Una forma de medir la competitividad es el FODA; éste sirve para conocer los competidores y saber qué es lo que se debe mejorar para ser un poco mejor que los demás.

## 1.2. MARCO TEÓRICO

### 1.2.1. Control de Calidad

- Definición de calidad

Para Alcalde (2010), la calidad es como algo que va implícito en los genes de la humanidad; es la capacidad que tiene el ser humano por hacer bien las cosas. Antes de la implantación de los sistemas de producción industrial, los artesanos se las arreglaban para realizar todo el proceso. En su aplicación técnica, la calidad puede tener dos significados: las características de un producto o servicio que inciden en la capacidad para satisfacer las necesidades explícitas o implícitas, o un producto o servicio que está libre de deficiencias.

- Definición de control de calidad

Besterfield (2009), lo define como el uso de técnicas y actividades para lograr, mantener y mejorar la calidad de un producto o servicio. Implica la integración de las siguientes técnicas y actividades:

- Especificaciones de lo que se necesita.
- Diseño del producto o servicio, para cumplir las especificaciones.
- Producción o instalación que cumplan todas las intenciones de las especificaciones.
- Inspección para determinar la conformidad con las especificaciones.
- Examen del uso, para obtener información para modificar las especificaciones, si es necesario.

La adopción de estas actividades proporciona el mejor producto o servicio al cliente, con un costo mínimo. La intención debe ser una mejora continua de la calidad.

- Técnicas del Control de Calidad

Gutiérrez, M. (2006), indica que las técnicas son los medios no el fin del control de calidad. No se estudian las técnicas para capacitarse en solo hacer cálculos. Las técnicas deben ser aprendidas para identificar los problemas que existen dentro de la

empresa y con ello, encontrar soluciones y así mejorar el producto y/o servicio. Entre las técnicas más comúnmente utilizadas para el control de calidad se encuentran:

- Brainstorming o Tormenta de Ideas o Lluvia de Ideas: (Pais 2013) cita que esta es una técnica de trabajo grupal, en la cual se obtiene mayor número de idea y situaciones, aprovechando la capacidad creativa de las personas.
- Series temporales: Hernández (2008), indica que esta técnica permite mostrar cambios experimentados con el tiempo de un determinado factor.
- Diagrama de Pareto: Con el diagrama de Pareto se identifica en una sola revisión las minorías de características importantes y de esta manera utilizar los recursos necesarios para la acción correctiva.
- Histograma: Alcalde (2010), comenta que es el gráfico que representa los datos en forma ordenada en tal forma que se vea de inmediato la frecuencia con la que se repite cierto resultado (por ejemplo: temperaturas, dimensiones, densidades, tiempos, etc.).
- Las buenas prácticas de manufactura: Alburracin (2005), define esta técnica como un conjunto de normas y estándares sobre medidas de higiene y procesos de manipulación de alimentos que se practican a nivel mundial. Son herramientas clave en la obtención de un producto saludable y sano para el consumo humano, ya que previenen los riesgos de contaminación sanitaria de los alimentos.
- Hojas de control o verificación: Ryan (2011), define las hojas de verificación como medio de grabación histórica en el cual aparecen los ítems que se van a registrar, de tal manera que los datos puedan registrarse fácil y concisamente.
- Sistema de análisis de riesgos y puntos de control críticos (HACCP): Couto (2011), define este sistema como el instrumento más valioso con el que cuentan los operadores alimentarios para garantizar la inocuidad de los productos alimenticios.

Este lo realizan los encargados de efectuar el control de calidad sanitaria e inocuidad de los productos que elabora cada empresa.

Aguilar y Ivankovich (2004) comentan que las empresas deben producir bienes y servicios que satisfagan plenamente las necesidades de los consumidores. De lo contrario, la competencia las eliminará.

Un gerente de mercadeo afronta dos importantes tareas: Identificar nuevas oportunidades y evaluar las fortalezas y debilidades de las marcas en el mercado. Para lograr esto requiere información sobre los determinantes del comportamiento (necesidades, percepciones, actitudes e intenciones). Esta información se puede obtener a través de una investigación de mercados.

Zikmund y Babin (2009) definen la investigación de mercados como una herramienta de mercadeo que permite y facilita la obtención de datos como resultados que de una u otra forma serán analizados y procesados mediante herramientas estadísticas y así obtener como resultados la aceptación o no y sus complicaciones de un producto dentro del mercado.

- Importancia de las investigaciones de mercado dentro del sistema de calidad:  
Uno de los principios de la calidad establece que todas las decisiones deben ser tomadas sobre la base de hecho (datos) y no de percepciones subjetivas. La función de las investigaciones de mercado es generar datos, en relación con el consumidor. Entonces su papel resulta vital para la toma de decisiones sobre la satisfacción del consumidor. Este último tema a su vez juega un papel muy importante dentro del sistema de calidad.

- Técnicas de investigación de mercados:

- Entrevista en profundidad

A partir de esta técnica se establece un encuentro entre el investigador y una persona que es quien brindará información. Se entiende por entrevistas en profundidad los

reiterados encuentros cara a cara entre el investigador y el informante/s dirigidos hacia la comprensión de las perspectivas que éstos tienen respecto de sus vidas, experiencias o situaciones, tal como las expresen en sus propias palabras.

- Técnica de panel (se usa para monitorear los cambios en las variables de estudio). Es la técnica usada en estudios de tipo longitudinal en donde se mide una pluralidad de personas en al menos dos momentos distintos y respecto de las mismas propiedades. Aquí el investigador se ayuda con observación o encuesta. Se estudian procesos potencialmente cambiantes tales como la preferencia, lealtad de marca, etc. No sólo se puede trabajar con personas sino que las unidades pueden ser colectivas. Se apunta no sólo a registrar los cambios en las unidades sino a intentar establecer a qué obedecen los mismos, asociando dichos cambios a variables independientes de distinto tipo: competencia, condiciones socioeconómicas, cambios en los precios, etc.

- Grupo de enfoque o focus group

Consta de una reunión de un grupo de entre 6 y 10 personas aproximadamente con un moderador para discutir un determinado tema o concepto. Este es un grupo simulado, habitualmente los debates se graban o filman para su posterior análisis. Con el grupo de discusión se indaga en las actitudes y reacciones de un grupo social específico frente a un asunto social o político, o bien un tema de interés comercial como un producto, servicio, concepto, publicidad, idea o embalaje

La idea es que durante las sesiones, los integrantes del grupo se expresen lo más libremente posible sobre el tema. Se parte de la base de que la respuesta de una persona constituye el estímulo para otras, y así se genera una mezcla de respuestas mucho más rica que si el mismo número de personas hubiese contribuido de manera independiente.

Técnicas proyectivas (pueden ser investigaciones cuantitativas y cualitativas, consiste en que sin que la persona sea consciente diga cosas que no quiere sin darse cuenta)

Tienen como objeto investigar más allá de las respuestas superficiales de los individuos para conocer sus sentimientos, motivaciones o significados en lo que hace al tema de interés de la investigación. Se usan combinadamente con las entrevistas en profundidad.

Se parte del hecho de que las personas no pueden o no desean revelar o simplemente expresar dichos sentimientos o significados en lo que hace a ciertos temas. Es aquí donde parecen los mecanismos de defensa y las técnicas proyectivas como una vía de acceso para superarlos o penetrarlos.

En general las técnicas exponen al individuo a una serie de situaciones y poco estructuradas y se les pide que las “interprete” según su parecer, revelando así información que no se obtendría por otros medios.

Entre los tipos de pruebas proyectivas más usadas en estudios de mercado podemos citar: Verbales y no verbales

- Observación (investigación cuantitativa o cualitativa, se complementa con otras ya que no se indaga el por qué ni tampoco es directa)  
Consiste en el proceso de reconocimiento y registro de personas, objetos y sucesos de interés para la investigación. Este registro se puede llevar a cabo por medio de notas o por grabaciones, filmaciones o usando la cámara Gesell.

En esta técnica la clave pasa por la comprensión o interpretación acertada del sentido subjetivo y de la significación social de una acción determinada o de una cadena de comportamientos.

En algunas ocasiones la observación es la única alternativa de investigación para acceder a cierto tipo de información. También esta técnica es útil cuando el individuo o grupo objeto de estudio se resiste a ser entrevistado.

Los procedimientos de observación pueden distinguirse según los distintos ejes: observación directa como: observación estructurada o no estructurada, observación en situaciones sociales “naturales” o en situaciones sociales producidas artificialmente observador en el registro de la mayoría de los datos. Observación indirecta como: Medidas de rastreo físico O Basurología:

- Auditoría: (monitoreo en detalle de los comercios minoristas y mayoristas)  
Es una técnica que permite medir de manera sistemática y continua el desempeño de comercios de venta minorista y también mayorista. Básicamente consiste en el monitoreo permanente de compras, inventarios, ventas y precios de productos seleccionados en una muestra de comercios definida por el investigador, obteniéndose así tendencias de comportamiento de variables o el fenómeno que éstos expresan.
- Encuestas (solo puede usarse en diseños descriptivos o causales)  
Esta técnica se usa para referir a sondeos masivos o medición de la opinión pública mediante un cuestionario. De este modo los datos se obtienen mediante entrevistas estandarizadas a una muestra de personas estadísticamente representativa de la población o universo de estudio. Hay distintos tipos de encuestas de acuerdo a cómo se establece el contacto: Personales o cara a cara, postal, telefónica, e Internet

- Tipos de Control de Calidad

Robbins y Coulter (2009), afirman que los gerentes pueden implementarlos antes, durante y después de que las actividades y/o procesos se realicen en la empresa. Los tipos de control más frecuentes son:

- Control de retroalimentación

Robbins y Coulter (2009), definen el control de retroalimentación como el más popular y se lleva a cabo después de realizar la actividad en la empresa. Este tienen dos ventajas: Proporciona a los gerentes información significativa sobre que tan eficaces



fueron los esfuerzos de planeación, dicha información la puede usar para diseñar nuevos planes. En segundo lugar, el control de retroalimentación puede mejorar la motivación de los operarios. Las personas desean información sobre qué tan bien se ha desempeñado y el control de retroalimentación proporciona esa información.

- Control de Calidad 100%

Schroeder (2011), define que la totalidad de los artículos debe ser comparada con el respectivo estándar para verificar si hay o no desviación o variación. En este sentido, debe inspeccionarse toda materia prima recibida, verificarse todo trabajo de cada sección y así sucesivamente. La inspección total o el control 100% es imprescindible en determinados tipos de productos de alto valor unitario, donde la garantía de calidad es necesaria.

- Control de Calidad por Muestreo

Schroeder (2011), define que el Control de Calidad por lotes de muestras consiste en la selección al azar, aleatoriamente de los productos para ser inspeccionados. Si la muestra es aprobada por el control de calidad por consiguiente se aprueba todo el lote seleccionado. Si la muestra fuese rechazada, todo el lote deberá ser inspeccionado. La muestra debe ser una parte representativa del universo sometido a inspección.

- Desarrollo de un Sistema de Control de Calidad.

- Condiciones Básicas de un Sistema de Control de Calidad

Chase (2005), explica que para desarrollar adecuadamente un plan de control de calidad que permita contar con la seguridad de que el producto final se ajustará a las especificaciones previamente establecidas, es necesario lo siguiente:

- Definir el objeto de medición.
- Determinar la unidad de medida y el procedimiento mediante el cual se ha de conseguir.
- Establecer el nivel deseado.

- Llevar a cabo la medición y compararla con el referido nivel.
- Aceptar o rechazar la partida, o adoptar medidas para modificar el proceso.

- **Objetivos de un Sistema de Control de Calidad:**

Los objetivos están orientados hacia los propósitos tales como:

- Reducir el nivel de desperdicios.
- Mantener el grado deseado de concordancia con el diseño del producto.
- Incrementar el nivel promedio de calidad en los productos fabricados.

- **Control de Calidad en los Alimentos:**

Tejada (2007), indica que una empresa que aspire a competir en los mercados de hoy, deberá tener como objetivo principal la búsqueda y la aplicación de un sistema de aseguramiento de la calidad para sus productos. El fin primordial que tiene este concepto consiste en lograr disminuir la cantidad de material defectuoso procesado, también hacer uso más racional de la mano de obra y equipo, para lograr así: niveles de calidad más competitivos, disminuir los gastos de inspección, mejorar la moral del trabajador al participar en la elaboración de productos de mayor calidad, disminuir y/o eliminar los reclamos y las devoluciones de productos. Contar con ese sistema implica la obtención de un certificado de registro de calidad. En otras palabras la búsqueda de la calidad, implica aspirar a una excelencia empresarial. La gestión de calidad de una empresa alimentaria está basada en producir siempre alimentos seguros para el consumo humano, procurando que sean higiénicamente elaborados; que no contengan sustancias dañinas; que sean nutritivos; que no engañen al consumidor y ayude a facilitar su comercialización.

Para alcanzar lo mencionado anteriormente, se deben usar varias herramientas o técnicas tales como: buenas prácticas de manufactura (BPM), los procedimientos operacionales estándar (SOP), el sistema de procedimientos operacionales de limpieza (SSOP) y el programa de aprobación de proveedores (PAP), que asimismo son el punto de partida para la implementación de otros sistemas de aseguramiento de calidad, como el sistema de análisis de riesgos y control de puntos críticos (ARCPC ó HACCP) y

las normas de la serie ISO 9000 y 9004, como modelos para el aseguramiento de la calidad.

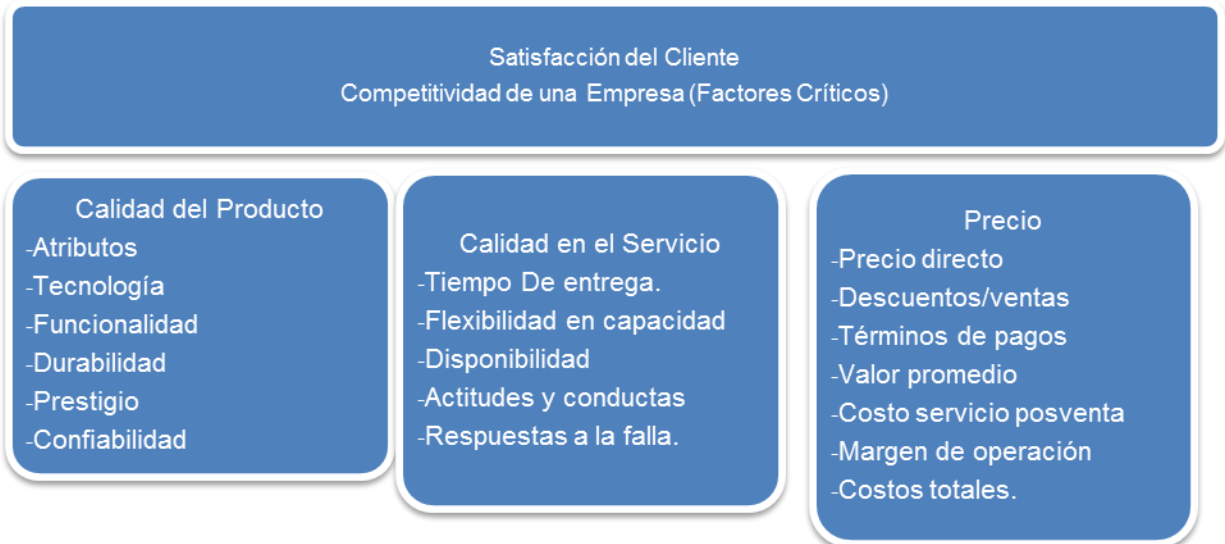
### **1.2.2. Competitividad:**

Gutiérrez, H. (2010), define la competitividad a lo que se entiende como la capacidad de una empresa para generar un producto o servicio de mejor manera que sus competidores. Esta capacidad resulta fundamental en un mundo de mercados globalizados, en los que el cliente por lo general puede elegir lo que necesita de entre varias opciones. Así, cada vez más las organizaciones, ya sea un fabricante, un hotel, una escuela, un banco, un gobierno local o un Partido político, compiten por los clientes, por los estudiantes, por los recursos de apoyo, etc.

Esto lleva a que las compañías busquen mejorar la integración e interrelación de sus diversas actividades. Un punto de partida básico es saber que los elementos significativos para la satisfacción del cliente, y con ello para la competitividad de una empresa, están determinados por la calidad y los atributos del producto, el precio y la calidad del servicio (que incluye el tiempo de entrega de los productos o servicios). Se es más competitivo cuando se ofrece mejor calidad a bajo precio y con un buen servicio. La calidad está dada por las características, los atributos y la tecnología del producto mismo; en tanto, el precio es lo que el consumidor final paga por el bien, y la calidad del servicio la determina la forma en que el cliente es atendido por la empresa.

Un asunto cada vez más crítico en relación con la calidad del servicio es la rapidez con la que se hacen las cosas, lo cual influye en el tiempo de entrega (lapso que transcurre desde que el cliente pide el producto hasta que se le entrega). La rapidez con la que se hacen las cosas resulta fuertemente influida por la eficacia y coordinación de las diferentes tareas, y por dejar de hacer actividades que no agregan valor al producto.

Figura 5  
Factores Críticos de la Competitividad



Fuente: Elaboración propia, basada en Gutiérrez (2010).

En resumen, la competitividad se define como la capacidad de una empresa de generar valor para el cliente, los proveedores y los accionistas, de mejor manera que sus competidores. Esta capacidad se manifiesta por:

- calidad y diferenciación del producto o servicio;
- precio y términos de pago;
- calidad en el servicio, que incluye tiempos, oportunidad y flexibilidad de entrega, además de apoyo en refacciones y reparaciones, soporte en capacitación para el uso del producto y para conocer sus potencialidades.

○ Análisis de la competitividad:

Gutiérrez (2010), presenta un análisis de la competitividad en una organización tendría que contrastar sus indicadores de competitividad contra los correspondientes de otras empresas del mismo ramo industrial o comercial, y así contestar interrogantes como las siguientes:

¿Cómo es la calidad de su producto y servicio comparado con la de sus competidores?

¿En qué se distingue su producto y servicio?

¿Cuáles son las ventajas competitivas a desarrollar o fortalecer?

¿Cómo es el precio de su producto y los términos de pago en comparación con la competencia?

¿Tiene calidad, cumplimiento y flexibilidad en los tiempos de entrega?

- Ventaja competitiva:

Evans y Lindsay (2008), definen el término ventaja competitiva como la capacidad de una empresa para alcanzar la superioridad en el mercado. A largo plazo, una ventaja competitiva sostenida proporciona un desempeño superior al promedio. S. C. Wheelwright identificó seis características de una fuerte ventaja competitiva:

Es impulsada por los deseos y necesidades del cliente. Una empresa provee valor a sus clientes que sus competidores no ofrecen.

Contribuye en forma significativa al éxito del negocio.

Combina los recursos únicos de la organización con las oportunidades del medio ambiente.

Ningún par de empresas tienen los mismos recursos; una buena estrategia emplea de manera eficaz los recursos particulares de una empresa.

Es duradera y difícil de copiar para los competidores. Por ejemplo, un departamento superior de investigación y desarrollo crea en forma constante nuevos productos y procesos que permiten a la compañía seguir a la vanguardia de sus competidores.

Cada una de estas características se relaciona con la calidad, lo que hace pensar que la calidad es una fuente importante de ventaja competitiva.

- Características de las ventajas competitivas:

Valero (2011), ha definido que las ventajas competitivas son todos aquellos elementos que diferencian a una empresa respecto a su competencia. Además establece que aquellas ventajas competitivas serán en efecto competitivas, si estas son únicas, originales, inimitables y duraderas en el tiempo.

Valero (2011), menciona que las ventajas competitivas poseen características únicas que las hacen:

- Difíciles de imitar
- Únicas
- Duraderas
- Adaptables
- Netamente superiores a la competencia

○ Selección de las Ventajas Competitivas Correctas:

Kotler y Armstrong (2012), describen que una empresa tiene la buena fortuna de descubrir varias ventajas competitivas potenciales. Ahora deberá escoger aquellas en las que fundamentara su estrategia de posicionamiento: deberá decidir cuántas diferencias promover, y *cuales* promover.

○ ¿Cuántas Diferencias hay que Promover?

Muchos mercadólogos piensan que las empresas deben promover agresivamente solo un beneficio ante el mercado meta.

Otros mercadólogos piensan que las empresas se deben posicionar con base en más de un factor de diferenciación. Esto podría ser necesario si dos o más empresas están afirmando ser la mejor respecto al mismo atributo. Hoy en día, en una época en la que el mercado de masas está fragmentado en muchos segmentos pequeños, las empresas están tratando de ampliar sus estrategias de posicionamiento con el fin de atraer a más segmentos. En general una empresa necesita evitar tres errores de posicionamiento importantes:

- El primero es el sub posicionamiento: no lograr posicionar realmente a la empresa. Algunas empresas descubren que los compradores sólo tienen una idea muy vaga de la empresa o que ésta nada tiene de especial para ellos.
- El segundo error es el sobre posicionamiento: presentara los compradores una imagen demasiado estrecha de la empresa.
- Por último, las empresas deben evitar un posicionamiento confuso: dejar a los compradores con una imagen confusa de la empresa.

- ¿Qué diferencias promover?

No todas las diferencias de marca tienen sentido o son valiosas; y no todas son buenas en lo relativo a la discriminación. Cada diferencia podría crear costos para la empresa además de beneficios para el cliente. Por ello, la empresa debe seleccionar con cuidado las formas en que se distinguirá de sus competidores. Valdrá la pena establecer una diferencia en la medida en que ésta satisfaga los siguientes criterios:

- Importar: La diferencia proporciona a los compradores meta un beneficio altamente valorado.
- Distintiva: Los competidores no ofrecen diferencia, o la empresa la puede ofrecer de manera distintiva.
- Superior: Superior a otras formas en que los clientes podrían obtener un mismo beneficio
- Comunicable: La diferencia se puede comunicar a los compradores, quienes pueden percibirla.
- Exclusiva: Los competidores no pueden copiar fácilmente la diferencia.
- Costeable: Los compradores pueden pagar la diferencia.
- Rentable: Para la empresa es redituable introducir la diferencia.

En síntesis, puede ser difícil escoger las ventajas competitivas según las cuales posicionar un producto o servicio, pero tales decisiones pueden ser cruciales para el éxito.

- Estrategias Competitivas:

Porter (2009), define las estrategias competitivas como aquellas acciones ofensivas o defensivas que una empresa adopta con el fin de crear una posición defendible dentro del sector donde se encuentra y que además buscan la obtención de mejoras en el rendimiento de la inversión efectuada. Asimismo establece tres tipos de estrategias genéricas enfocadas en lograr un mejor desempeño, de parte de los contrincantes en una industria, en un momento de competencia. Dichas estrategias se detallan a continuación:

- Estrategia 1: Liderazgo global en costos, Porter (2009), explica que esta estrategia consiste en alcanzar el liderazgo en el mercado a través de costos bajos frente a los de la competencia, los cuales se encuentran respaldados mediante un conjunto de políticas funcionales orientadas a dichos precios. A pesar que toda la estrategia se enfoca en los costos bajos Porter, hace énfasis en no descuidar la calidad, el servicio y aspectos relacionados con el fin de colocar a la empresa en una posición ventajosa frente a los sustitutos de la competencia. Es importante hacer notar que en muchas ocasiones esta estrategia implica cambiar la forma de hacer las cosas en la industria, utilizando procesos innovadores, aumentando los volúmenes de producción, aumentando la inversión o haciendo uso de un buen control de costos.

Entre las características más importantes de esta estrategia están:

- Políticas de reducción de precios: lo cual se logra llevando al cliente los beneficios de la optimización de los recursos de la empresa, de tal manera que se logra una ventaja sobre el precio de la competencia.
- Política de eliminación de altos costos administrativos: lo cual se logra evitando todos aquellos gastos que no sean necesarios para la operación de la empresa o



descartando todos aquellos clientes que significan muchos costos para la empresa o firma y que además producen muy bajas ventas.

- Política de proveerse con el costo más bajo: esto se logra buscando los insumos o servicios más baratos del mercado, sin perder los mínimos de calidad que el comprador está requiriendo.
  
- Política de optimización de recursos: lo cual se logra al optimizar los recursos tanto de planta como de equipo y humano obteniendo un mejor rendimiento sobre los costos fijos pudiéndose ampliar el margen de ganancia de la empresa.

Las estrategias de costos bajos, se poseen dos riesgos potenciales al aplicarlas. El primer riesgo que se corre, es el excesivo enfoque hacia la disminución de costos, en el cuál se tiene una alta probabilidad de pasar por alto las necesidades de los clientes o las estrategias que los competidores están llevando a cabo. Esto puede tener como resultado la pérdida de competitividad en el mercado. El segundo riesgo en el que se puede caer, es la imitación de parte de los competidores de las practicas realizadas para la obtención de costos bajos, lo cual solo redundara en la pérdida del liderazgo forjado mediante la estrategia.

- Estrategia 2: Diferenciación, Porter (2009), define a esta estrategia como aquella que propicia la diferenciación del producto o servicio ofrecido mediante la creación de aquello que en la industria entera se percibe como, único. Vale la pena enfatizar que esta estrategia establece una posición distintiva, brinda a su vez protección contra la rivalidad, aumenta los márgenes de utilidad y disminuye la sensibilidad al precio. Entre las principales características de esta estrategia se encuentran:
  - El producto es percibido como único, debido a sus características propias o adquiridas que acompañan al producto o servicio.
  
  - El producto o servicio es reconocido ampliamente por tener una alta calidad
  
  - El consumidor adquiere los beneficios de avances tecnológicos considerados únicos

- La marca, tiende a tener una diferencia acentuadamente sustancial sobre las otras.
- El servicio al cliente tiende a ser destacado en comparación con los de las otras empresas.

De igual forma existen algunos dos riesgos o desventajas al aplicar esta estrategia. El primer riesgo es caer en falta de argumentos que justifiquen la diferencia entre el producto diferenciado y el del líder en costos bajos, haciendo que el público al final escoja aquel que tiene el precio más bajo. El segundo riesgo, es la pérdida eventual de interés, de parte del cliente, en el elemento diferenciador del producto o servicio por diversos factores.

o Estrategia 3: Enfoque o Concentración, Porter (2009), menciona que esta estrategia enfoca todos sus esfuerzos en un grupo de compradores, en un segmento de la línea de productos o en un mercado geográfico, procurando dar un servicio excelente en un mercado en particular. Indica que esta estrategia se basa en la suposición de que las compañías prestarán una mejor atención enfocándose a un segmento específico, que las compañías que compiten en un mercado más extenso. Es importante mencionar que en esta estrategia se sacrifican los volúmenes de ventas por un mayor margen bruto de utilidad. Entre las principales características de esta estrategia se encuentran:

- Orientación a un grupo de mercado: haciendo uso máximo de los recursos de la empresa al dirigirlos a un grupo específico de mercado.
- Orientación a una necesidad de mercado: enfocándose en una necesidad específica de los consumidores, podrá tener una relación más cercana con los clientes, los conocerá y atenderá más y mejor, de tal manera que lograra tener ventajas sobre sus competidores, lo que le dará lugar a incrementar sus márgenes de ganancia y obtener fidelidad de sus clientes, convirtiéndose esta estrategia en una especie de barrera para nuevos competidores, los cuáles reconocerán que entraran a operar en un mercado con una desventaja sobre la empresa ya en función.

- Orientación a una zona geográfica: Con esta estrategia se logra hacer economías en rubros importantes, como la transportación de los bienes o en los gastos del departamento de ventas, ya que en muchas ocasiones una empresa prefiere dejar ciertas zonas geográficas en manos de la competencia pero mantener una ventaja competitiva en un mercado, en el cuál puede ser más pequeño en área, pero tal vez más grande en recursos y utilidades. Domínguez(2006), al igual establece que los riesgos en este tipo de estrategia, el caer en que el ahorro en costos logrados por la especialización en un mercado pequeño, puedan ser minimizados por una competencia en un mercado más amplio (si esta posee la capacidad de diluir sus costos en términos generales).

- Herramientas para la Diferenciación Competitiva:

Sin Autor, Editorial Vértice (2008), describe las herramientas para la Diferenciación Competitiva de la siguiente manera:

- Diferenciación del Producto:

Identificar ahora las bases para diferenciar un producto físico. En un extremo encontrar productos sumamente estandarizados que permiten escasas variaciones. Aquí el proveedor se enfrenta con abundantes parámetros de diseño. A continuación se analizan los principales.

- Funcionalidad: Se refiere a los niveles de operación de las características primarias del producto.
- Cumplimiento de las Especificaciones: Es el grado en que el diseño y las características de operación de un producto se acercan a la norma deseada.
- Durabilidad: Es una medida del tiempo que se espera que funcione el producto. Aunque los compradores pagan más por un producto que dura mucho, esto tiene sus limitaciones.
- Seguridad de uso: Es el grado de probabilidad de que un producto funcione bien o sin fallas en un lapso determinado. La gente paga un poco más por los productos

conocidos por su seguridad pues desea evitarse el costo de las fallas y el tiempo de reparación.

- Reparabilidad: Es la medida de la facilidad con que se repara un producto cuando funciona mal o se descompone.
- Sello Distintivo: Es la manera en que el comprador aprecia el producto y como se siente con el. En este renglón podemos incluir a las envoltura que son parte del sello distintivo.

○ Diferenciación de la Imagen:

Incluso cuando los productos y los servicios respectivos le parezcan iguales a los compradores, el público puede notar alguna diferencia en la empresa o en la imagen de la marca. Debe contener un mensaje unitario que establezca el posicionamiento del producto y su principal cualidad. Debe transmitir el mensaje con claridad, para que no se confunda con otros mensajes parecidos de la competencia, y con fuerza emotiva para que apele tanto a los sentimientos como a la conciencia del público.

Para elaborar una imagen fuerte para una marca o compañía se necesita creatividad y empeño. La imagen no puede plasmarse en la mente del público de la noche a la mañana, no puede difundirse sólo por un medio de comunicación. Debe difundirse por todos los medios de que disponga la empresa y ha de repetirse constantemente.

- Símbolos: Una imagen fuerte consta de uno o más símbolos que identifican a la compañía o a la marca.
- Medios Audiovisuales: Los símbolos utilizados deben incluirse en anuncios que expresan la personalidad de la empresa.
- Ambiente: El espacio físico en que la organización fábrica o distribuye sus productos o servicios es otra importante fuente de imagen.
- Actividades: Una compañía puede crear su imagen a través del tipo de actividades en que participa.

### **1.2.3. Asociación de Ganaderos de Huehuetenango Chivacabé Lácteos “CHIVALAC”**

a) Acta de Constitución de la Asociación de Ganaderos Chivacabé Lácteos “CHIVALAC”:

La Asociación de Ganaderos Chivacabé Lácteos, es una entidad privada, no lucrativa, con responsabilidad Jurídica reconocida legalmente; con un patrimonio propio, ajeno a toda cuestión de orden político partidista o religiosa, amparadas por las leyes del país regida por sus propios estatutos y reglamentos. La constitución de la misma es aprobada tomada mediante acta número uno de fecha veintisiete de agosto del año dos mil cinco, en Asamblea General del grupo de Ganaderos de Chivacabé, del municipio y departamento de Huehuetenango.

b) Objetivos de la Asociación:

Los objetivos son los siguientes:

- Administrar y dar operación a los proyectos que surjan en la comunidad.
- Promover la cooperación de los asociados para el buen funcionamiento de proyectos.
- Recaudar las cuotas de los asociados para proyectos y el mantenimiento mensual de los mismos.
- Recaudar fondos económicos de cuotas extraordinarias de asociados para fines específicos acordados en asambleas generales.
- Fortalecer la autogestión de recursos humanos, materiales y financieros destinados a proyectos para beneficio de los asociados, mediante la realización de actividades.
- Guardar respeto a la Asociación y no contravenir los fines de la misma.
- Promover, contribuir a los fines de desarrollo de la Asociación en recurso humano y económico.
- Pagar las cuotas extraordinarias destinadas a los proyectos por acuerdo de la Asamblea General.

c) Requisitos de Ingreso:

Para ingresar a la Asociación se requiere:

- Ser mayor de edad.
- Ser ganadero.
- Ser guatemalteco.
- Asistir a las sesiones que señale la Junta Directiva.
- Manifiestar deseo de participar en la Asociación.
- Pagar la cuota de ingreso que fije la Junta Directiva.

d) Deberes de los Asociados:

- Cumplir y hacer que se cumpla la ley, los estatutos, reglamentos y demás resoluciones adoptadas de conformidad con los mismos.
- Concurrir personalmente o por delegación a las Asambleas Generales.
- Desempeñar con el más alto grado de Responsabilidad los cargos y comisiones que se le confieran.
- Pagar dentro del plazo fijado las Cuotas Ordinarias y Extraordinarias que establezca la Asamblea General.
- Cooperar para que el desarrollo de las actividades de la Asociación siempre exitosas.

e) Asamblea General:

La Asamblea General es la autoridad máxima de la Asociación y puede ser ordinaria y extraordinaria, se integra con todos los asociados activos legalmente convocados y reunidos, expresa la voluntad de los asociados en materia de su competencia.

f) Atribuciones de la Asamblea General Ordinaria:

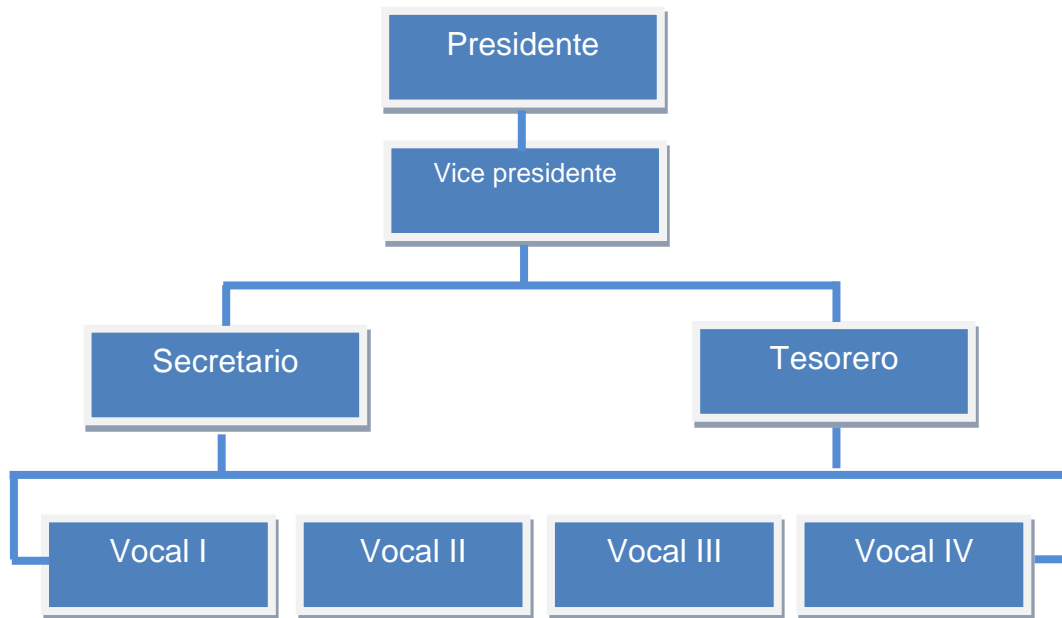
Son atribuciones de la Asamblea General Ordinaria:

- Elegir a los miembros de la Junta Directiva.
- Cumplir y hacer que se cumplan los estatutos, reglamentos y disposiciones de la entidad.
- Establecer las cuotas ordinarias y extraordinarias que deben pagar los asociados.
- Responder a la necesidad que pueda beneficiar los objetivos de la Asociación.

- Conocer y resolver acerca de los informes de actividades realizadas, Estados Contables y Financieros, planes de trabajo y presupuestos que le presenta a la Junta Directiva.
- Tomar las decisiones que sean necesarias y oportunas para la realización de las actividades de la Asociación.
- Aquellas otras que le corresponda a su calidad de máxima autoridad de la Asociación.

g) Organigrama de la Junta Directiva:

Figura 6  
Organigrama de la Junta Directiva



Fuente: Elaboración propia, basada en información proporcionada por Asociación Chivalac.

h) Atribuciones de la Junta Directiva:

Son atribuciones de la Junta Directiva:

- Cumplir y hacer que se cumplan los estatutos, los reglamentos y las resoluciones de la Asamblea General.
- Representar a la Asociación en pleno o a través de su presidente ante instancias públicas y otras entidades.

- Convocar a Asamblea General Ordinaria y Extraordinaria.
- Informar de sus actividades a la Asamblea General en cada Asamblea.
- Administrar correctamente el patrimonio de la Asociación y velar porque sus bienes sean manejados correctamente con honradez y estricto apego a los estatutos y reglamentos.
- Preparar el plan de trabajo, el presupuesto anual, estados financieros y contables de la Asociación para someterlos a la consideración de la Asamblea General.
- Conocer de las faltas de los Asociados para la aplicación de las medidas disciplinarias correspondientes y su expulsión.
- Proponer a la Asamblea General reformas o estatutos y reglamentos que consideren convenientes.
- Emitir acuerdos y disposiciones en beneficio de la entidad con apego a los Estatutos y reglamentos vigentes.
- Aceptar herencias, legados y donaciones.
- Aquellas atribuciones que le correspondan de conformidad con los presentes estatutos, los reglamentos y disposiciones de la Asamblea General, o por la calidad del órgano administrador de los intereses de la Asociación y las que le atribuya la Asamblea General.
- Cuando un integrante de la Junta Directiva sin justificación no se presente tres veces consecutivas a las sesiones ordinarias y extraordinarias queda a disposición de la Junta Directiva el expulsarlo.



## II. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

En un mercado globalizado la calidad incrementa el desarrollo y la diferenciación de los productos alimenticios, favoreciendo el crecimiento de la competitividad.

El control de calidad de los productos alimenticios se refiere al uso de técnicas y actividades para lograr mantener y mejorar la calidad del producto, a través del uso de las técnicas de investigación de mercados dirigida a los clientes, que sirven de retroalimentación para evaluar y conocer la opinión del consumidor sobre la calidad; se aplican las entrevistas y grupos de enfoque. La adopción de estas actividades, proporciona satisfacción al cliente. La intención debe ser una excelencia en la calidad del producto y que la misma sea comunicada y reconocida por el mercado meta.

Las empresas que poseen competitividad tienen la capacidad de generar productos de una mejor calidad que sus competidores generando valor para el cliente. Esta capacidad resulta fundamental en un mundo de mercado en el que el cliente por lo general puede elegir lo que necesita de entre varias opciones. La capacidad de las empresas competitivas se enfoca en factores críticos como: la calidad del producto, calidad en el servicio, precio y términos de pago.

La Asociación de Ganaderos de Huehuetenango, Chivacabé Lácteos CHIVALAC, es una entidad privada, no lucrativa, con responsabilidad Jurídica reconocida legalmente; con un patrimonio propio, amparadas por las leyes del país, regida por sus propios estatutos y reglamentos.

Dicha asociación está formada por un grupo de ganaderos, cuyo objetivo es el de acopiar y transformar la leche en productos lácteos: leche pura, queso, crema y yogurt; productos artesanales y de sabor único dirigidos a los hogares y las familias de la ciudad de Huehuetenango.

La falta de conocimiento de los asociados sobre mercadeo, ha hecho que los productos se distribuyan y vendan en la ciudad de Huehuetenango sin un empaque comercial que incluya una marca que los identifique, un logo y un slogan. Tampoco cuentan con publicidad para dar a conocer sus productos y la marca. Hasta el momento no se implementa un control de calidad en el producto terminado mediante técnicas de investigación para evaluar y conocer la opinión de los consumidores sobre la calidad del queso, crema y yogurt de manera que se pueda obtener una retroalimentación de los mismos. Actualmente no se ha definido una estrategia competitiva que pueda diferenciarlos de sus competidores.

Por lo anteriormente mencionado, se permite plantear la siguiente interrogante:

¿Cómo el control de calidad en los productos lácteos, puede ser una herramienta para lograr competitividad en el mercado de la ciudad de Huehuetenango para la asociación de ganaderos de Huehuetenango, Chivacabé Lácteos (Chivalac)?

## **2.1. Objetivos:**

### **2.1.1. Objetivo General:**

Determinar si el control de calidad en los productos lácteos, puede ser una herramienta para lograr competitividad en el mercado de la ciudad de Huehuetenango para la asociación de ganaderos de Huehuetenango, Chivacabé Lácteos (Chivalac)

### **2.1.2 Objetivos Específicos:**

- Identificar la percepción que tienen los consumidores de la calidad de los productos lácteos Chivalac.
- Establecer qué técnicas de control de calidad se aplican en los productos lácteos.
- Identificar los factores críticos de la competitividad de los productos lácteos de Chivalac.

- Determinar qué estrategias competitivas se pueden implementar en los productos lácteos Chivalac.

## **2.2 Variables de estudio:**

- a) Control de Calidad.
- b) Competitividad.

### **2.2.1 Definición Conceptual:**

- Control de Calidad:

Besterfield (2009), Define control de calidad como el uso de técnicas y actividades para lograr, mantener y mejorar la calidad de un producto o servicio. Implica la integración de técnicas y actividades.

- Competitividad:

Gutiérrez (2010), define la competitividad a lo que se entiende como la capacidad de una empresa para generar un producto o servicio de mejor manera que sus competidores. Esta capacidad resulta fundamental en un mundo de mercados globalizados, en los que el cliente por lo general puede elegir lo que necesita de entre varias opciones.

### **2.2.2 Definición Operacional**

- Control de Calidad:

Es el uso de técnicas, procesos y actividades que permiten mantener y mejorar la calidad de un producto desde su elaboración hasta el consumidor, logrando que sea el más económico, útil y siempre satisfactorio para el consumidor.

- Competitividad:

Es la capacidad de generar un producto o servicio de mejor manera que sus competidores, el cual permita que permita alcanzar, sostener y mejorar una determinada posición en un entorno socioeconómico a través de estrategias, características y elementos.

### **2.2.3 Indicadores:**

- Calidad
- Técnicas de control de calidad
- Factores críticos de la competitividad
- Estrategias competitivas

### **2.3 Alcances:**

El alcance del estudio se basó en determinar si el control de calidad en los productos lácteos, puede ser una herramienta para lograr competitividad en el mercado de la ciudad de Huehuetenango para la asociación de ganaderos de Huehuetenango, Chivacabé Lácteos (Chivalac)

El estudio se realizó en un tiempo aproximado de 11 meses a partir de febrero del 2015 a enero del 2016.

El estudio abarcó como sujetos de investigación a 50 socios de la Asociación de ganaderos de Huehuetenango Chivacabé Lácteos Chivalac y 139 consumidores de la ciudad de Huehuetenango.

### **2.4 Límites:**

Se dificultó la aceptación de algunos cambios sugeridos en el desarrollo de la propuesta por algunos miembros de la asociación, por temor a la innovación.

### **2.5 Aporte:**

Como aporte para la Asociación de Ganaderos de Huehuetenango Chivacabé Lácteos CHIVALAC, y en relación a los resultados obtenidos en la investigación, se propuso implementar estrategias de diferenciación y focus group para el control de calidad como herramienta para lograr competitividad en los productos lácteos de la Asociación de Ganaderos de Huehuetenango Chivacabé lácteos Chivalac; dando a conocer los productos con una nueva marca, empaque, logo, slogan y presentación que los identifique de forma competitiva en el mercado de la ciudad de Huehuetenango.

Para los estudiantes universitarios la presente investigación puede ser empleada como un documento de consulta y referencia para realizar estudios relacionados con este tema.

Para la sociedad huehueteca el estudio beneficiará a los consumidores de productos lácteos Chivalac brindándoles productos higiénicos y atractivos por la presentación.

### III MÉTODO

#### 3.1 Sujetos

Para realizar el trabajo de campo de la presente investigación se tuvo como sujetos a los siguientes grupos:

- a) Socios productores de lácteos adscritos a la Asociación de Ganaderos Chivacabé lácteos Chivalac de la ciudad de Huehuetenango.
- b) Consumidores de productos lácteos de la ciudad de Huehuetenango.

#### 3.2 Población y muestra

##### 3.2.1 Población

La población estuvo constituida por todos los socios adscritos a la Asociación de ganaderos Chivacabé lácteos Chivalac que en total fueron 50, así como 58,297 posibles consumidores de productos lácteos, de la ciudad de Huehuetenango:

Sujetos	Población
Socios Adscritos	50
Consumidores de Productos lácteos	58,297

Fuente: INE (2011) y Asociación de Ganaderos Chivalac.

##### 3.2.2 Muestra:

En el caso de los socios adscritos a la Asociación se trabajó con la totalidad de los socios al ser un número reducido, tomando como base un censo realizado por la investigadora.

Para obtener la muestra de consumidores de productos lácteos, se enfocó en posibles consumidores de la ciudad de Huehuetenango y por tener datos concretos, de una población de 58,297 según el INE. Instituto Nacional de Estadística, se obtuvo una muestra de 139 con la siguiente fórmula:

$$n = \frac{Z^2 P Q N}{E^2 (N-1) + Z^2 P Q}$$

N	58297	consumidores
z	1.65	90% de confianza
e	0.07	de error estándar
p	0.5	Probabilidad de ocurrencia
q	0.5	Probabilidad de no ocurrencia
n=	138.5752579	muestra

Sujetos	Población	Muestra
Socios Adscritos	50	50
Posibles Consumidores	58,297	139

Fuente: INE (2011) y Asociación de Ganaderos Chivalac.

### 3.3 Instrumentos

Para recolectar datos se utilizaron dos boletas de opinión, una dirigida a cada grupo de sujetos.

La primera boleta, dirigida a socios adscritos a la Asociación de Ganaderos Chivacabé Lácteos Chivalac de la ciudad de Huehuetenango, con preguntas, cerradas y abiertas.

La segunda boleta, dirigida a los consumidores de productos lácteos de la ciudad de Huehuetenango, con preguntas, cerradas y abiertas.

### 3.4 Procedimiento

Para la realización del proyecto de investigación de tesis el procedimiento fue el siguiente:

- Selección y aprobación del tema a investigar: en este punto se determinó la viabilidad del tema y las variables a estudiar. Se eligió el título "Control de Calidad como Herramienta para lograr la competitividad en el mercado Huehueteco para la

Asociación de Ganaderos de Huehuetenango, Chivacabé Lácteos Chivalac, debido a que es un tema que estará aportando importantes elementos de juicio para la empresa mencionada.

- b) Revisión bibliográfica: una vez encontrada la información se procedió a estructurar los temas que formaron parte del marco contextual, marco teórico y antecedentes de la investigación. Se utilizaron libros, páginas de Internet, trabajos de tesis, revistas y periódicos publicados a partir del año 2008, con la finalidad de tener información reciente y actualizada.
- c) Planteamiento del problema: en este paso se justificó la importancia de realizar la investigación, se formuló una interrogante, se describieron objetivos: general y específicos, alcances, limitaciones y aporte de la investigación.
- d) Método: se determinaron los sujetos de estudio, el tamaño de la población y la muestra. Se planificó el trabajo de campo diseñando dos boletas de opinión, una dirigidas a socios adscritos a la Asociación y consumidores de productos lácteos.
- e) Aplicación del instrumento:  
Una vez diseñados los dos instrumentos, se procedió a aplicarlos. Con los asociados se visitó a cada uno de ellos donde se tuvo contacto directo. En el caso de consumidores de productos lácteos se realizaron visitas en las zonas más comerciales de la ciudad de Huehuetenango.
- f) Tabulación y presentación de resultados:  
Al finalizar el trabajo de campo, se realizó la presentación de resultados tabulando cada una de las preguntas contenidas en las mismas y presentando cuadros y gráficos estadísticos de cada una.



g) Análisis e interpretación de resultados:

Se hizo una comparación de la teoría con la práctica, realizando un análisis de cada pregunta, tomando como base la opinión de los sujetos de estudio de la investigadora.

h) Conclusiones:

Para la elaboración de estas se tuvo en cuenta los objetivos de la investigación planteados con anterioridad.

i) Recomendaciones:

Estas se elaboraron en base a las conclusiones de la investigación.

j) Referencias bibliográficas:

Se detallaron bajo las normas APA todos los libros, revistas, periódicos, tesis y artículos de internet, que se utilizaron como apoyo en el desarrollo de la tesis.

k) Anexos:

En este capítulo, se adjuntó la propuesta, las 2 boletas de opinión utilizadas y el cuadro de operacionalización de variables.

l) Presentación de informe final:

Se realizó una revisión minuciosa de cada uno de los capítulos que forman parte de la investigación para poder elaborar el informe final y ser presentado a las autoridades universitarias.

### **3.5 Diseño de investigación**

#### **3.5.1 Diseño descriptivo**

Del Cid, A. Méndez, R. y Sandoval F. (2011) comentan que describir es caracterizar algo; para describirlo con propiedad, por lo regular se recurre a medir alguna o varias de sus características.

Un estudio descriptivo, igual que los demás tipos de investigación, sólo que con más especificidad, empieza por determinar el objeto de estudio (organización, clima laboral, reprobación escolar, satisfacción de clientes, productividad, preferencias). Luego establece instrumentos para mediar adecuadamente el nivel de ese fenómeno que interesa.

### **3.6 Metodología estadística:**

Para analizar los datos recolectados en la investigación se aplicó la estadística descriptiva. Metodología en la que por medio de la sumatoria de frecuencias, cálculo de frecuencia porcentual y gráficas, se presenta la realidad de forma objetiva:

- Cuadros y gráficas:  $\% = F/N \times 100$
- F= representa la cantidad de respuestas basado en las opciones presentadas.
- N= total de respuestas por pregunta.

## IV PRESENTACIÓN DE RESULTADOS

En este apartado se presentan los resultados obtenidos a través de los dos instrumentos aplicados a sujetos de investigación. Inicialmente se presentan los datos mediante una tabla o matriz y posteriormente se grafican.

En la primera parte se incluyen las frecuencias y porcentajes que reflejan la información de los socios adscritos a –CHIVALAC-, posteriormente los datos recopilados de los consumidores de productos lácteos.

### 4.1 Resultado de boletas dirigida a socios

I Parte informativa

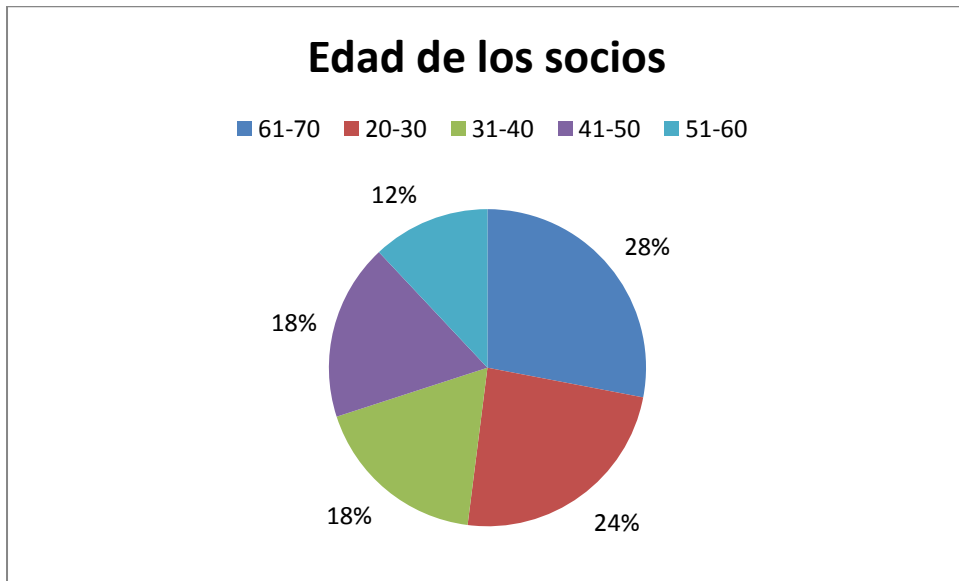
- Sexo: Masculino\_\_\_\_\_ Femenino\_\_\_\_\_
- Edad: \_\_\_\_\_

Cuadro No. 1

Edad	Masculino	Femenino	Frecuencia	%
61-70	12	2	14	28%
20-30	7	5	12	24%
31-40	5	4	9	18%
41-50	6	3	9	18%
51-60	5	1	6	12%
Total	35	15	50	100%

Fuente: Trabajo de Campo Mayo 2015

Gráfica No. 1



Fuente: cuadro No. 1

La Matriz permite apreciar que los sujetos de investigación, Asociados de Chivalac, son especialmente de sexo masculino, comprendidos en las edades de 61 a 70 años, le siguen los asociados más jóvenes de 20 a 30 años.

## II Parte operacional

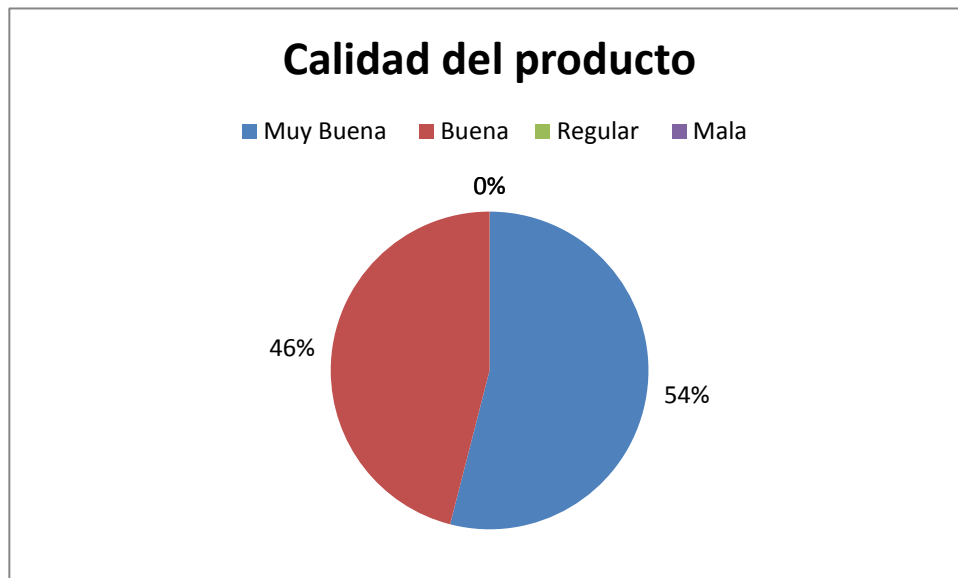
1. ¿Cómo es la calidad de sus productos comparado con las de sus competidores?

Cuadro No. 2

Opción	Frecuencia	%
Muy Buena	27	54%
Buena	23	46%
Regular	0	0%
Mala	0	0%
No sabe	0	0%
Total	50	100%

Fuente: Trabajo de campo (diciembre 2015).

Gráfica No. 2



Fuente: Cuadro No. 2

A criterio de los asociados, la calidad de los productos elaborados es muy buena con 54% de las respuestas, el 46% lo consideran como buena.

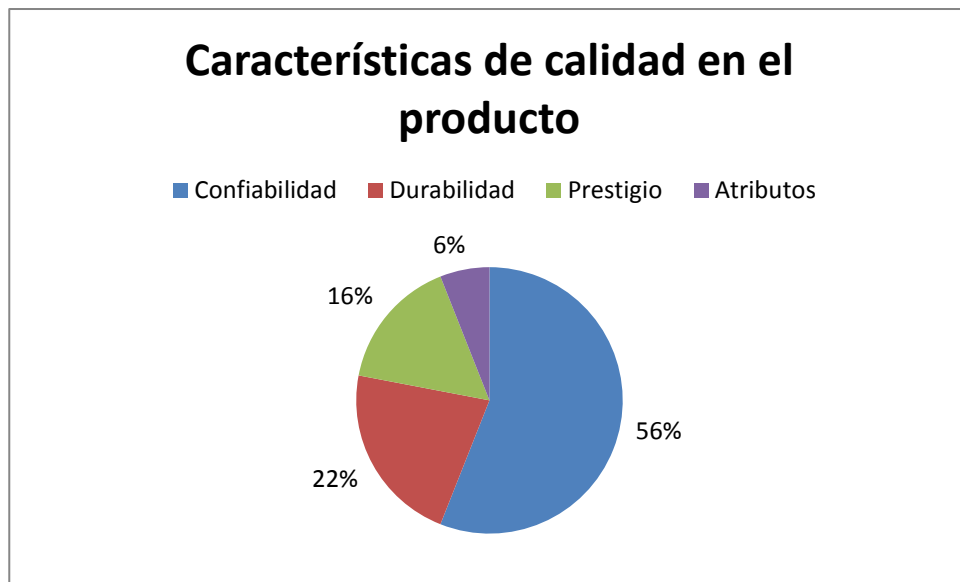
2. ¿En qué se distingue la calidad de sus productos en comparación a la competencia?

Cuadro No. 3

Calidad del Producto	Frecuencia	%
Confiabilidad	28	56%
Durabilidad	11	22%
Prestigio	8	16%
Atributos	3	6%
Total	50	100%

Fuente: Trabajo de Campo (diciembre 2015).

Gráfica No. 3



Fuente: Cuadro No. 3

La característica que distingue la calidad de los productos lácteos elaborados por la Asociación, en relación con la competencia, según la opinión del 56% de asociados, es principalmente la confiabilidad que le tienen los consumidores a sus productos, esto porque es un producto tradicional huehueteco.

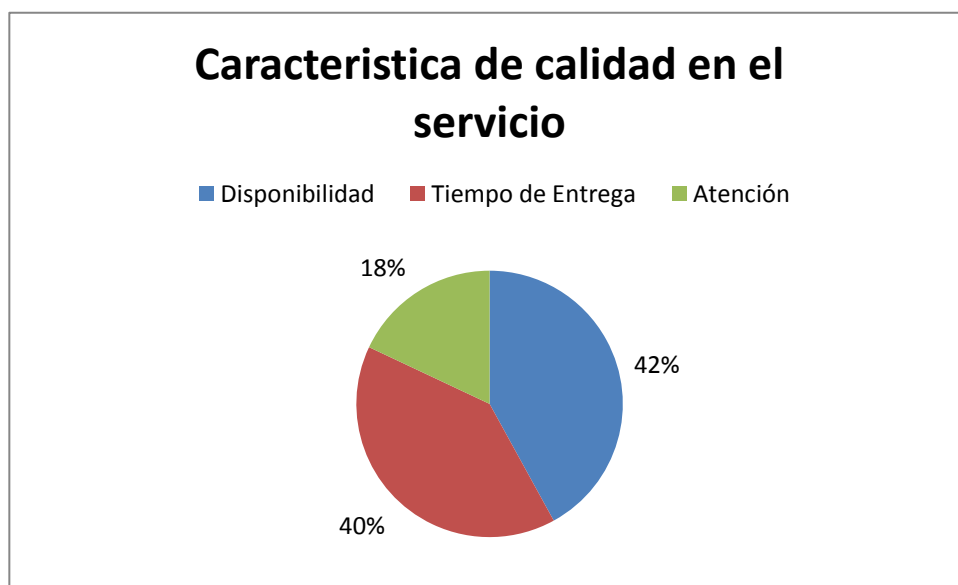
3. ¿En qué se distingue la calidad en el servicio en comparación a la competencia?

Cuadro No. 4

Calidad en Servicio	Frecuencia	%
Disponibilidad	21	42%
Tiempo de Entrega	20	40%
Atención	9	18%
Total	50	100%

Fuente: Trabajo de campo (Diciembre 2015).

Gráfica No. 4



Fuente: Cuadro No. 4

El 40% de los asociados identifican que la calidad en el servicio de la Asociación Chivalac, en comparación con la competencia radica en la disponibilidad de los productos y el tiempo de entrega de los mismos. Este resultado identifica que se cuenta con una capacidad de producción suficiente para cubrir la demanda que se tiene en la ciudad de Huehuetenango y su distribución es rápida porque la asociación se encuentra en el perímetro de la ciudad.

4. ¿Cómo es el precio de sus productos en comparación con la competencia?

Cuadro No. 5

Opción	Frecuencia	%
Igual que la competencia	30	60%
Mayor que la competencia	12	24%
Menor que la competencia	6	12%
No sabe	2	4%
Total	50	100%

Fuente: Trabajo de Campo (diciembre 2015)

Gráfica No. 5



Fuente. Cuadro No. 5

El 60% de los asociados indican que el precio de sus productos se mantiene igual a la competencia, esto dentro del mercado de los productos artesanales que son su competencia directa.



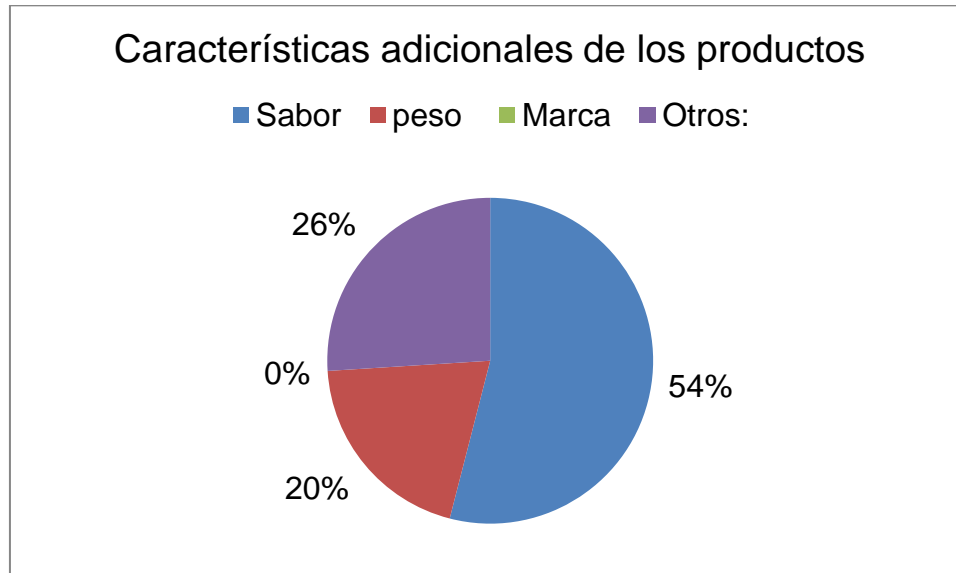
5. ¿Qué características adicionales tiene su producto en comparación con la competencia?

Cuadro No. 6

Opción	Frecuencia	%
Sabor	27	54%
Otros: Calidad, duración, olor	13	26%
peso	10	20%
Marca	0	0
Total	50	100%

Fuente: Trabajo de Campo (diciembre 2015)

Gráfica No.6



Fuente. Cuadro No. 6

Según la opinión de los socios la característica adicional de sus productos es el sabor que los consumidores prefieren, con el 54% de respuestas. Algunos también indicaron que las características importantes son su calidad, la duración del producto y el olor que los distingue de acuerdo al 26%.

6. ¿Aplican alguna técnica de control de calidad para conocer la opinión de los consumidores sobre los productos que elabora?

Cuadro No 7

Opciones	Frecuencia	%
No	50	100%
Si	0	0%
Total	50	100%

Fuente: Trabajo de Campo (diciembre 2015).

Gráfica No. 7



Fuente: Cuadro No.7

El 100% de los asociados indican que no aplican ninguna técnica de control de calidad que permita conocer la opinión de los consumidores de productos lácteos que elaboran.

7. ¿Evalúan la opinión de los consumidores en cuanto a los productos lácteos que elaboran?

Cuadro No. 8

Opciones	Frecuencia	%
No	50	100%
Si	0	0%
Total	50	100%

Fuente: Trabajo de Campo (diciembre 2015).

Gráfica No. 8



Fuente: Cuadro No. 7

El 100% de los asociados indican que no evalúan la opinión de los consumidores de la ciudad de Huehuetenango en cuanto a los productos lácteos que elaboran.

8. ¿Cuentan actualmente con una marca específica de los productos lácteos que elaboran?

Cuadro No. 9

Opciones	Frecuencia	%
No	50	100%
Si	0	0%
Total	50	100%

Fuente: Trabajo de Campo (diciembre 2015).

Gráfica No. 9



Fuente: Cuadro No. 9

Según los resultados demostrados en la gráfica anterior, se puede determinar que los productos lácteos elaborados por la Asociación de Ganaderos de Huehuetenango CHIVALAC, no cuentan con una marca específica que identifique a los productos de la competencia porque no tienen conocimientos de mercadeo.

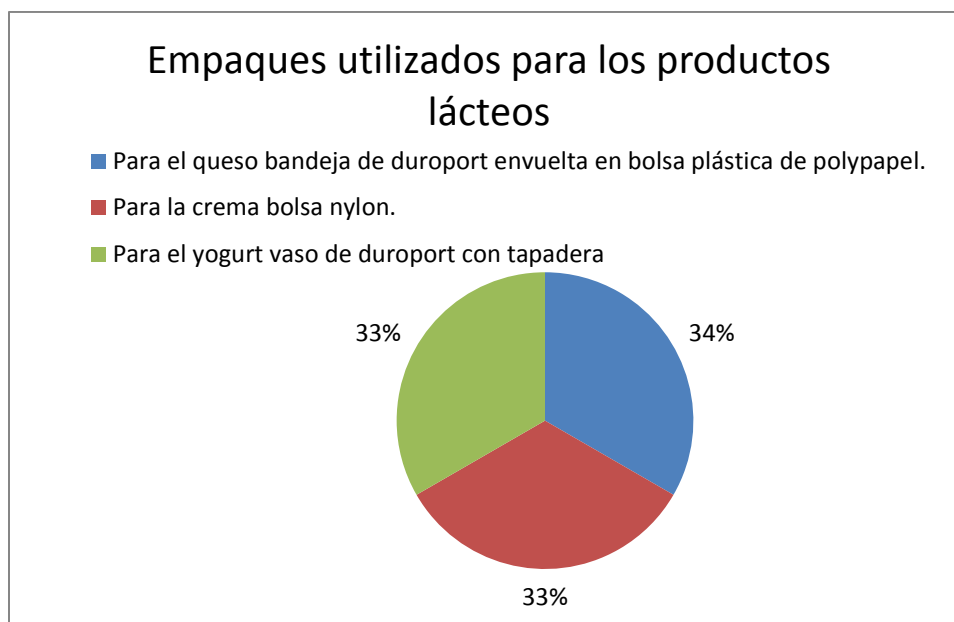
9. ¿Qué empaque utilizan actualmente para los productos que elaboran?

Cuadro No. 10

Opciones	Frecuencia	%
Para el queso bandeja de duroport envuelta en bolsa plástica de polypapel.	50	33%
Para la crema bolsa nylon.	50	33%
Para el yogurt vaso de duroport con tapadera	50	33%
Total	150	100%

Fuente: Trabajo de Campo (diciembre 2015).

Gráfica No. 10



Fuente: Cuadro No. 10

Según la información proporcionada por los sujetos de investigación se puede observar que el empaque que actualmente utilizan los productos lácteos que elaboran es inapropiado para conservar la frescura de los productos y diferenciarlos de la competencia por ser poco atractivos para el consumidor.

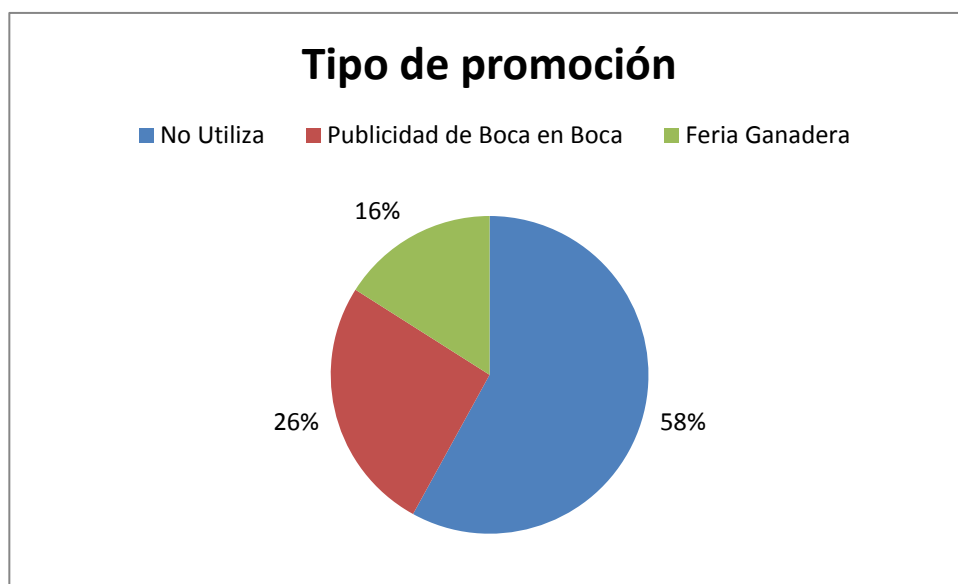
10. ¿Qué tipo de promoción utiliza la Asociación para dar a conocer los productos que fabrica?

Cuadro No. 11

Opciones	Frecuencia	%
No utiliza	29	58%
Publicidad de Boca en Boca	13	26%
Feria Ganadera	8	16%
Total	50	100%

Fuente: Trabajo de Campo (diciembre 2015).

Gráfica No. 11



Fuente: Cuadro No. 11

La Asociación en la actualidad no utiliza ningún tipo de promoción formal ni medios de comunicación masiva para dar a conocer los productos elaborados, únicamente se basan en la publicidad de boca en boca y la participación en las ferias ganaderas realizadas en la ciudad de Huehuetenango. Este resultado indica que los productos lácteos no se están dando a conocer adecuadamente al mercado objetivo y por lo mismo solo se conoce en la ciudad de Huehuetenango. También comentaron que sus productos no llevan una marca.

## 4.2 Resultados de la boleta dirigida a consumidores de Productos Lácteos

### I Parte informativa

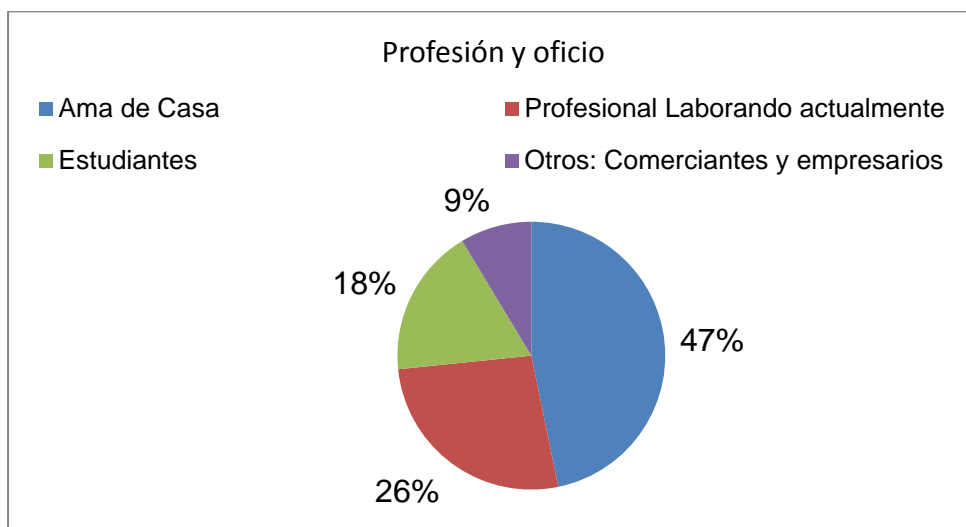
#### 1. Profesión y oficio:

Cuadro No. 1

Opción	Frecuencia	%
Ama de Casa	65	47%
Profesional Laborando actualmente	37	26%
Estudiantes	25	18%
Otros: Comerciantes y empresarios	12	9%
Total	139	100%

Fuente: Trabajo de campo (enero 2016)

Gráfica No. 1



Fuente: Cuadro No. 1

El resultado obtenido identifica el perfil del mercado meta de los consumidores de productos lácteos comprendido entre amas de casa con el 47% y profesionales laborando con el 26%.

## II Parte operacional

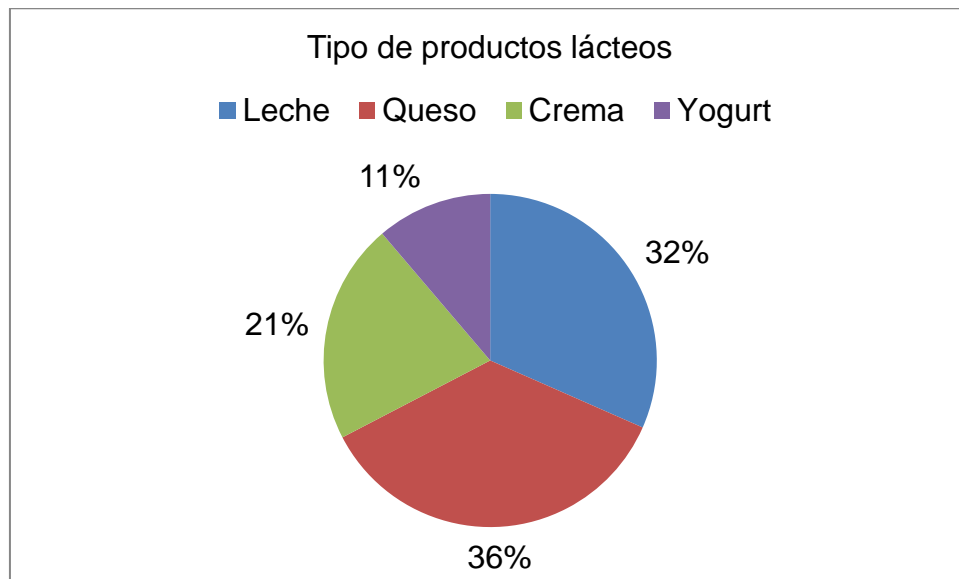
2. ¿Cuál de estos productos lácteos consume con mayor frecuencia?

Cuadro No. 2

Opción	Frecuencia	%
Queso	137	36%
Leche	121	32%
Crema	82	21%
Yogurt	43	11%
Total	383	100%

Fuente: Trabajo de campo (enero 2016)

Gráfica No. 2



Fuente: Cuadro No. 2

Según la opinión de los consumidores el producto de mayor consumo en el mercado es el queso ya que el 38% lo consume, el 32% la leche y el 21% la crema. Este resultado indica que la demanda de productos radica en el queso.



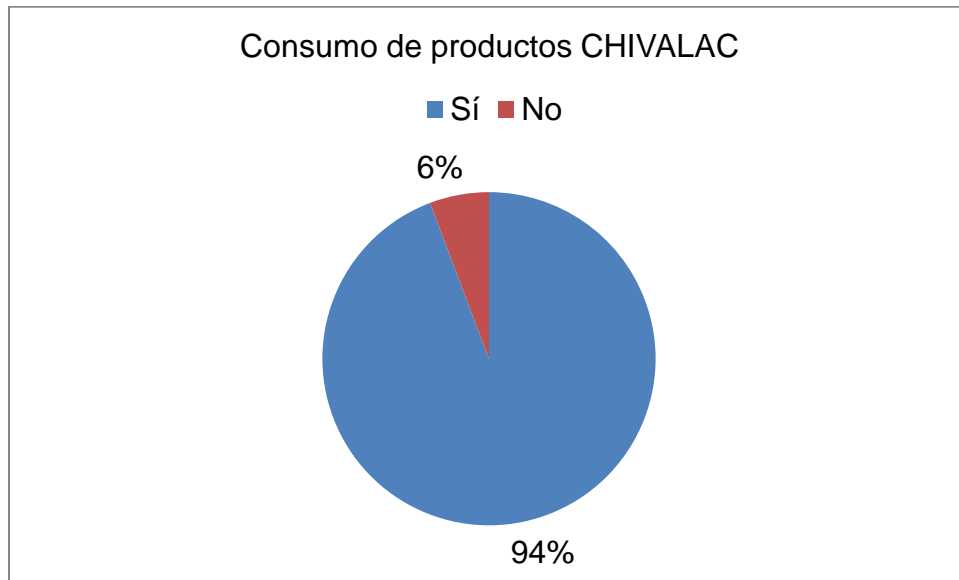
3. ¿Consume usted los productos lácteos CHIVALAC?

Cuadro No. 3

Opción	Frecuencia	%
Sí	131	94%
No	8	6%
Total	139	100%

Fuente: Trabajo de campo (enero 2016)

Gráfica No. 3



Fuente: Cuadro No. 3

De los resultados obtenidos se determinó que el 94% de los entrevistados consume los productos Chivalac, lo que identifica que es un producto del gusto de los consumidores de la ciudad de Huehuetenango.

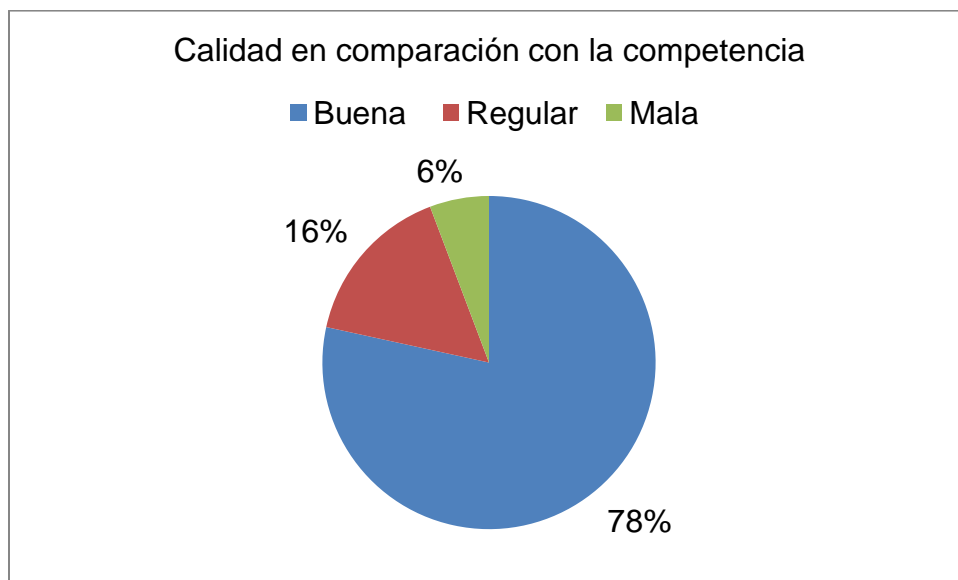
4. ¿Cómo califica la calidad de los productos lácteos CHIVALAC en comparación con la competencia?

Cuadro No. 4

Opción	Frecuencia	%
Buena	109	78%
Regular	22	16%
Mala	8	6%
Total	139	100%

Fuente: Trabajo de campo (enero 2016)

Gráfica No. 10



Fuente: Cuadro No. 4

El 78% de consumidores opinan que la calidad de los productos lácteos Chivalac en comparación con la competencia es buena, lo que indica que los consumidores están satisfechos con la calidad de los productos por ser un producto de buen sabor y natural.

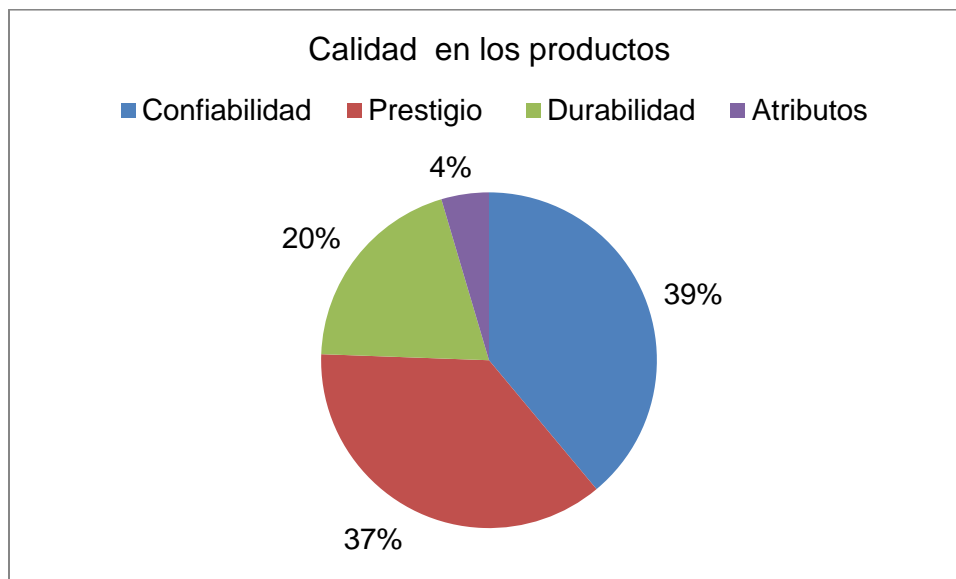
5. ¿En qué se distingue la calidad de los productos lácteos CHIVALAC en comparación a la competencia?

Cuadro No. 5

Opción	Frecuencia	%
Confiabilidad	51	39%
Prestigio	48	37%
Durabilidad	26	20%
Atributos	6	4%
Total	131	100%

Fuente: Trabajo de campo (enero 2016)

Gráfica No. 5



Fuente: Cuadro No. 5

El 39% de consumidores diferencian la calidad de los productos lácteos Chivalac de la competencia principalmente por la confiabilidad y el 37% por su prestigio, a criterio de los consumidores esto es por ser productos elaborados por personas conocidas y sobre todo de la región donde viven.

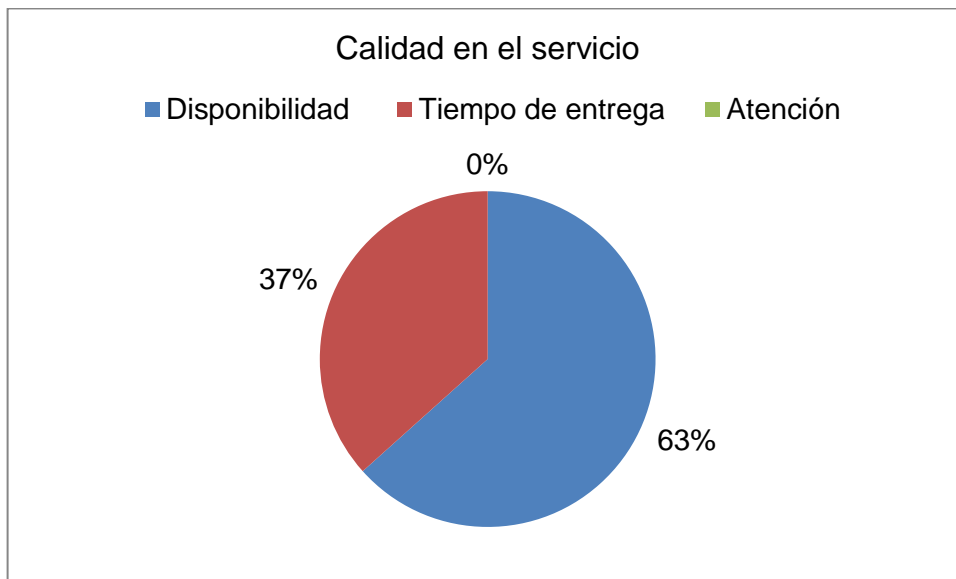
6. ¿En qué se distingue la calidad en el servicio de los productos lácteos CHIVALAC en comparación a la competencia?

Cuadro No. 6

Opción	Frecuencia	%
Disponibilidad	83	63%
Tiempo de entrega	48	37%
Atención	0	0
Total	131	100%

Fuente: Trabajo de campo (enero 2016)

Gráfica No. 6



Fuente: Cuadro No. 6

Según lo muestra la gráfica anterior el 63% de consumidores diferencian la calidad en el servicio de los productos lácteos Chivalac de la competencia principalmente por la disponibilidad y el 37% por el tiempo de entrega, a criterio de los consumidores esto es por ser producto de fácil y rápida obtención en el mercado de la ciudad de Huehuetenango.

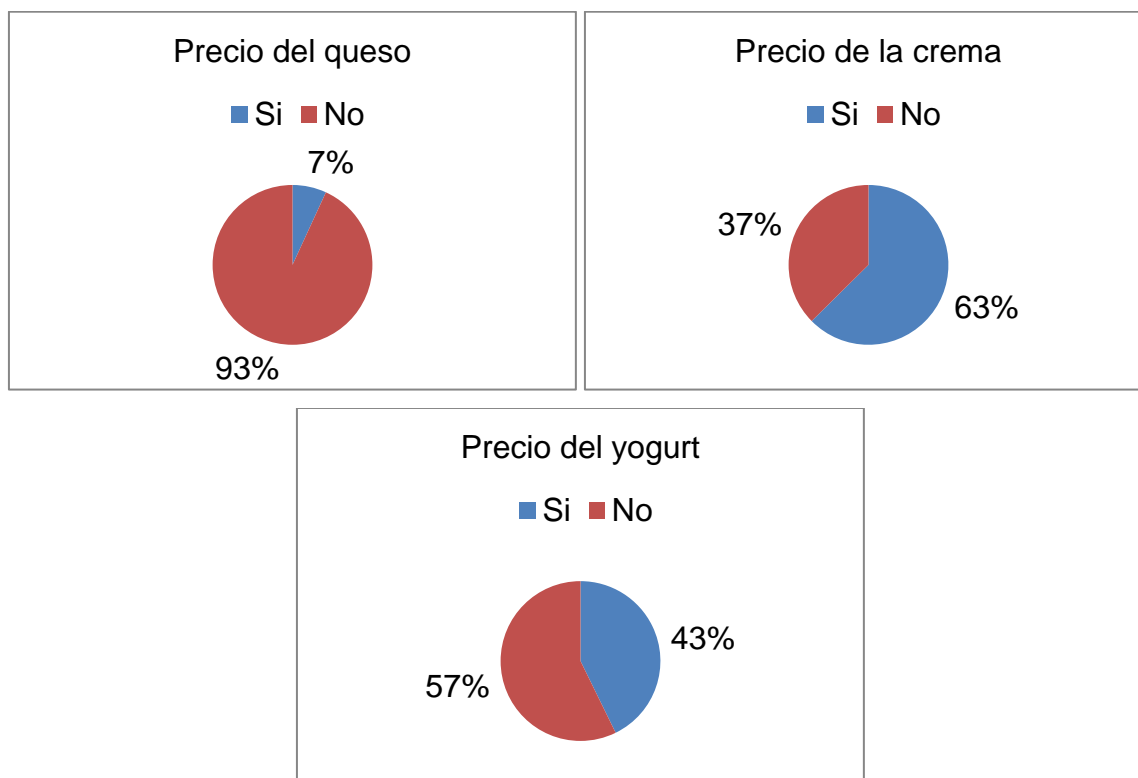
7. ¿Cree que el precio de los productos lácteos CHIVALAC, es caro comparado con la competencia?

Cuadro No. 7

Opción	Queso	%	Crema	%	Yogurt	%
Si	9	7%	82	63%	56	43%
No	122	93%	49	37%	75	57%
Total	131	100%	131	100%	131	100%

Fuente: Trabajo de campo (enero 2016)

Gráfica No. 7



Fuente: Cuadro No. 7

Según los resultados obtenidos de la evaluación realizada por producto, en cuanto al queso no se considera que sea caro por la mayoría de consumidores en relación a la competencia. Sin embargo la crema sí se considera cara según el 63% de opiniones. El 57% de consumidores de yogurt consideran que el precio no es elevado en relación a la competencia. Con estos resultados se observa que los consumidores están satisfechos con el precio del queso pero no con el precio de la crema por considerarla cara.

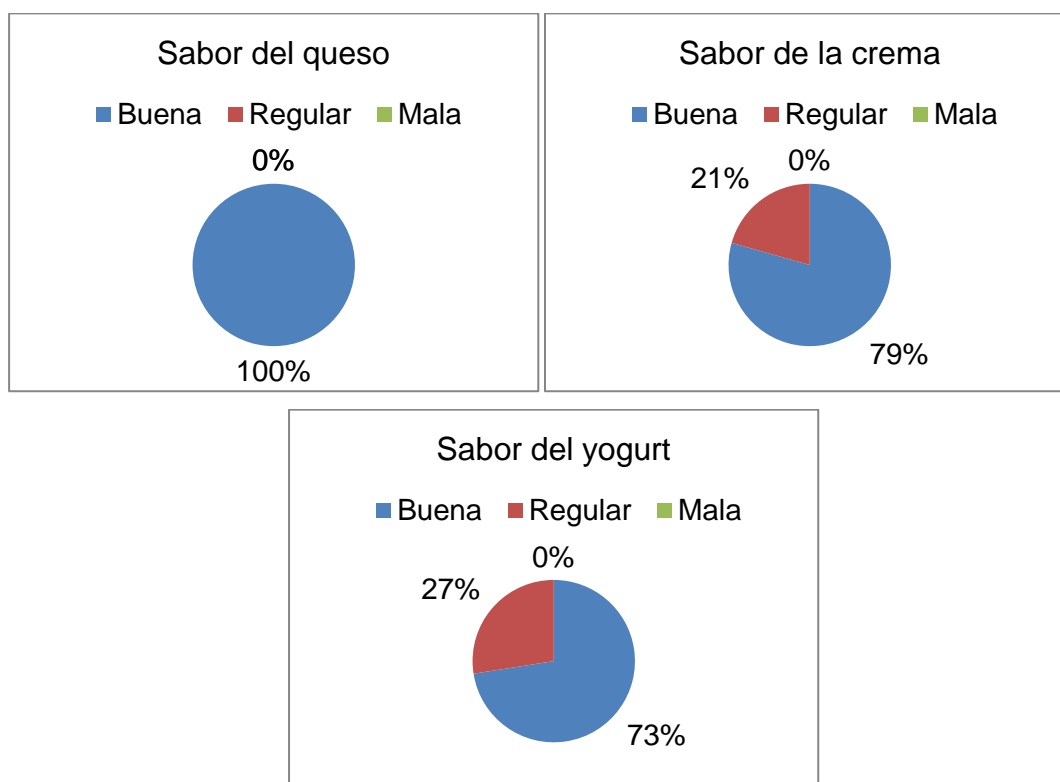
8. ¿Cómo califica el sabor de los productos lácteos CHIVALAC por la calidad que representa?

Cuadro No. 8

Opción	Queso	%	Crema	%	Yogurt	%
Buena	131	100%	104	79%	95	73%
Regular	0	0%	27	21%	36	27%
Mala	0	0%	0	0%	0	0%
Total	131	100%	131	100%	131	100%

Fuente: Trabajo de campo (enero 2016)

Gráfica No. 8



Fuente: Cuadro No. 8

Según los resultados demostrados en las gráficas anteriores se puede observar que más del 70% de consumidores de productos lácteos califican como bueno el sabor de la crema y el yogurt de CHIVALAC. En relación al sabor del queso 100% lo considera bueno. Estos resultados indican que el sabor del queso tiene mayor aceptación entre los consumidores comparado con la crema y el yogurt.

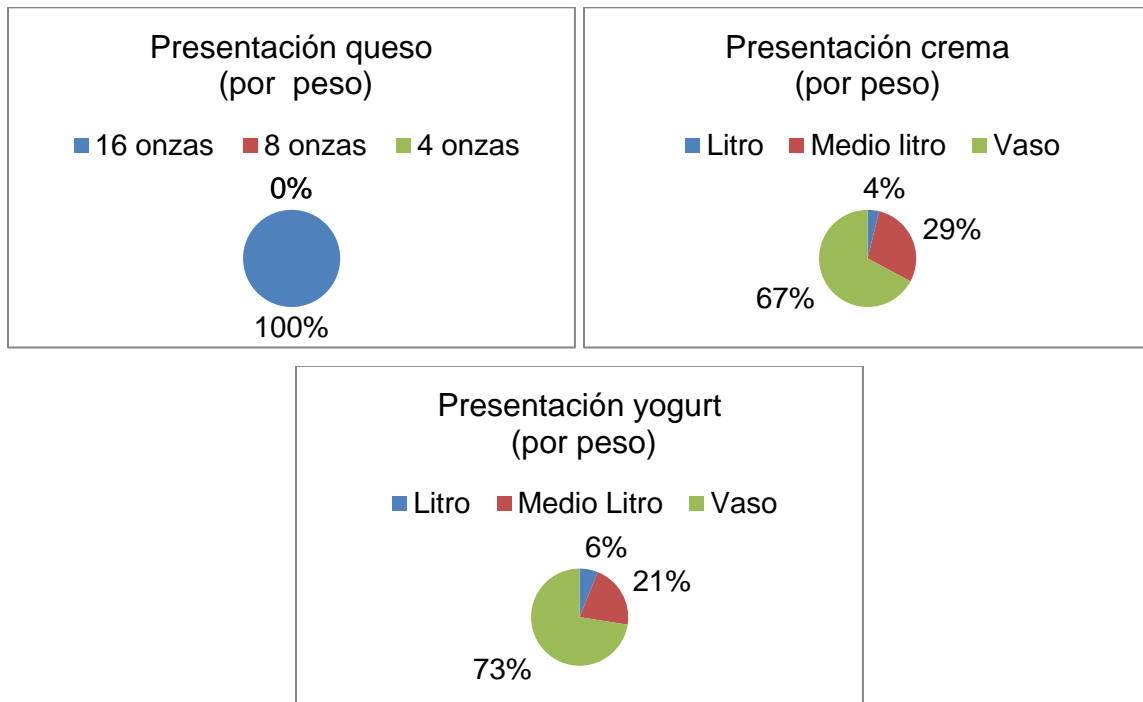
9. ¿Cómo prefiere que sea la presentación (por su peso) de los productos lácteos CHIVALAC?

Cuadro No. 9

QUESO						
Presentación	16 onzas	%	8 onzas	%	4 onzas	%
		131	100%	0	0%	0
CREMA						
Presentación	Litro	%	Medio litro	%	Vaso	%
		5	4%	38	29%	88
YOGURT						
Presentación	Litro	%	Medio Litro	%	Vaso	%
		8	6%	28	21%	95

Fuente: Trabajo de campo (enero 2016)

Gráfica No. 9



Fuente: Cuadro No. 9

Según los resultados demostrados en las gráficas anteriores en cuanto al peso de los productos CHIVALAC, se observa que los 100% de los consumidores prefieren que el queso sea en presentación de 16 onzas, el 67% prefieren que la crema sea en presentación de vaso y el 73% prefieren que le yogurt de igual manera sea en presentación de vaso. Estos resultados indican cómo se deben ofertar los productos lácteos de acuerdo a su presentación por la preferencia de los consumidores.

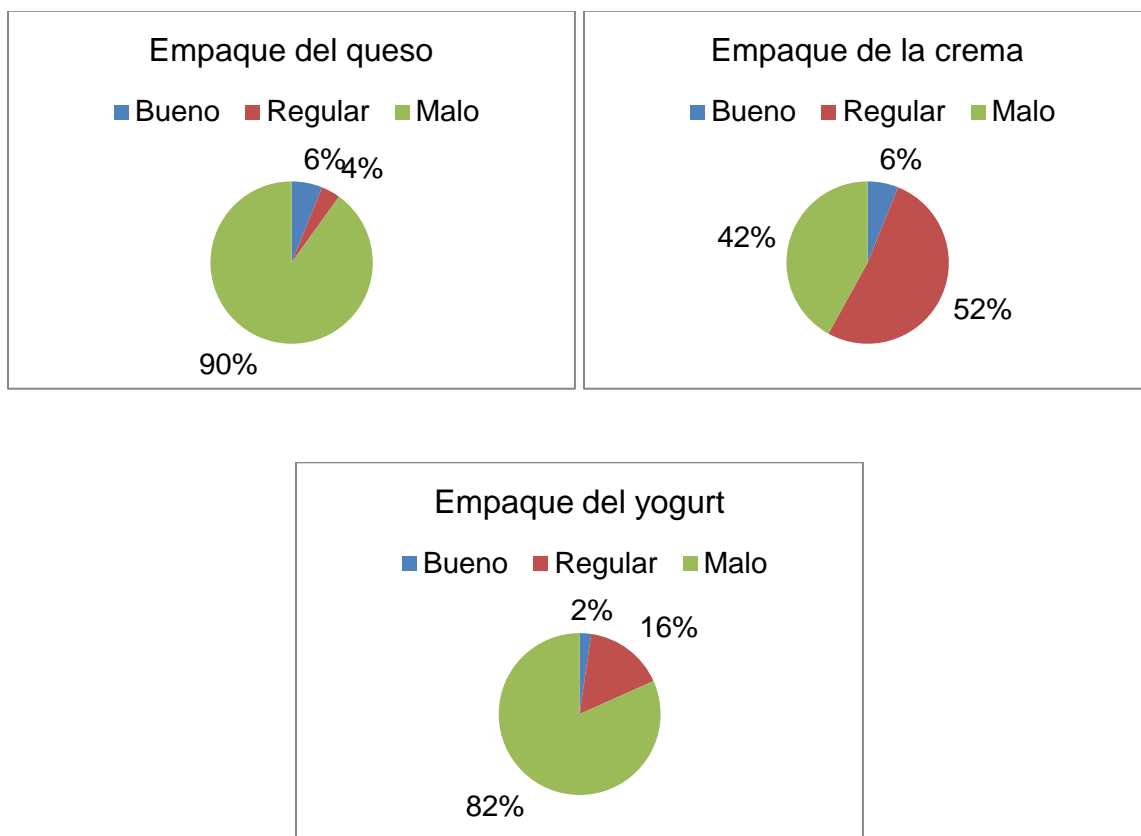
10. ¿Cómo le parece el empaque actual de los productos lácteos Chivalac?

Cuadro No. 10

Opciones	Empaque del queso	%	Empaque de la crema	%	Empaque del yogurt	%
Malo	118	90%	55	42%	107	82%
Regular	5	6%	68	52%	21	16%
Bueno	8	4%	8	6%	3	2%
Total	131	100%	131	100%	131	100%

Fuente: Trabajo de campo (enero 2016)

Gráfica No. 10



Fuente: Cuadro No.10

En relación al empaque actual de los productos lácteos CHIVALAC, los consumidores consideran que el empaque del queso y el yogurt es malo y en cuanto al empaque de la crema existe una diferencia del 10% entre regular y mala. Esto debido a que consideran que el empaque no es atractivo a la vista, no es práctico, seguro y fácil de utilizar y sobre todo no ayuda a la conservación del producto.



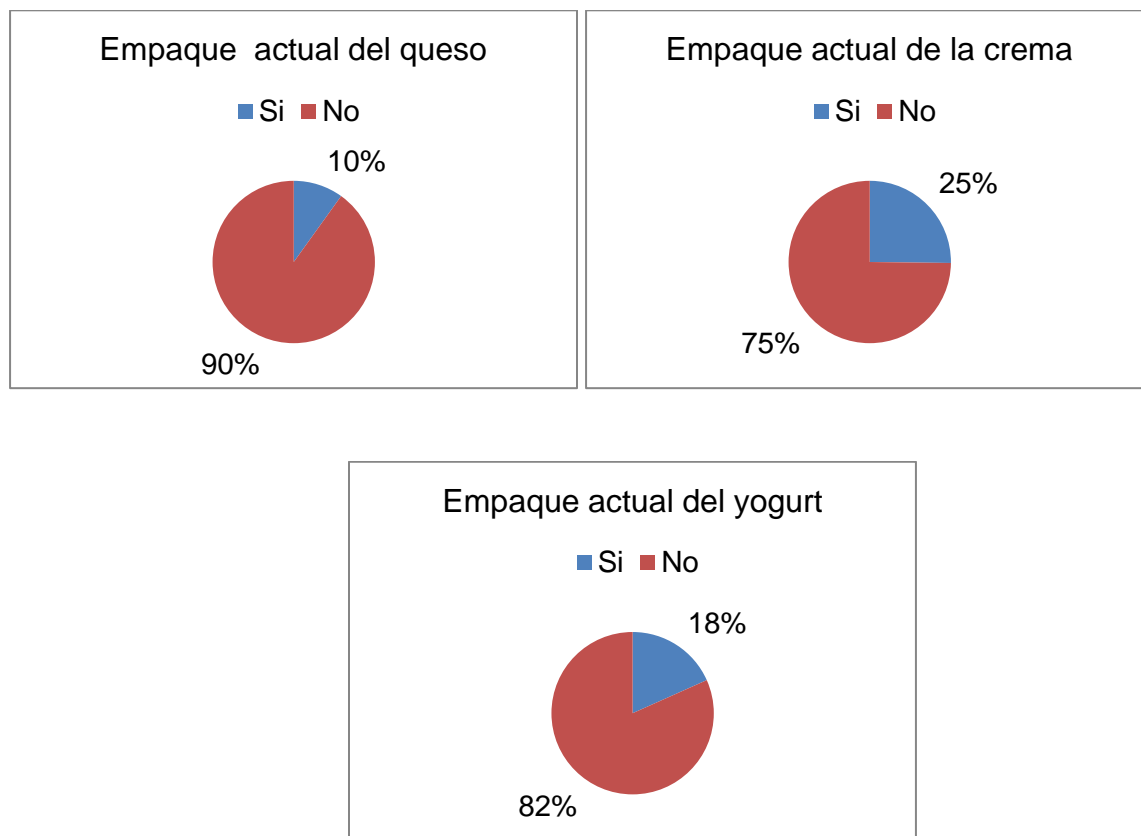
11. ¿Considera que el empaque actual mantiene fresco el producto?

Cuadro No. 11

Opciones	Empaque del queso	%	Empaque de la crema	%	Empaque del yogurt	%
No	118	90%	98	75%	107	82%
Si	13	10%	33	25%	24	18%
Total	131	100%	131	100%	131	100%

Fuente: Trabajo de campo (enero 2016)

Gráfica No. 11



Fuente: Cuadro No.11

En relación al empaque actual de los productos lácteos CHIVALAC, los consumidores consideran que el empaque del queso y el yogurt es malo y en cuanto al empaque de la crema existe una diferencia del 10% entre regular y mala. Esto debido a que consideran que el empaque no es atractivo a la vista, no es práctico, seguro y fácil de utilizar y sobre todo no ayuda a la conservación del producto.

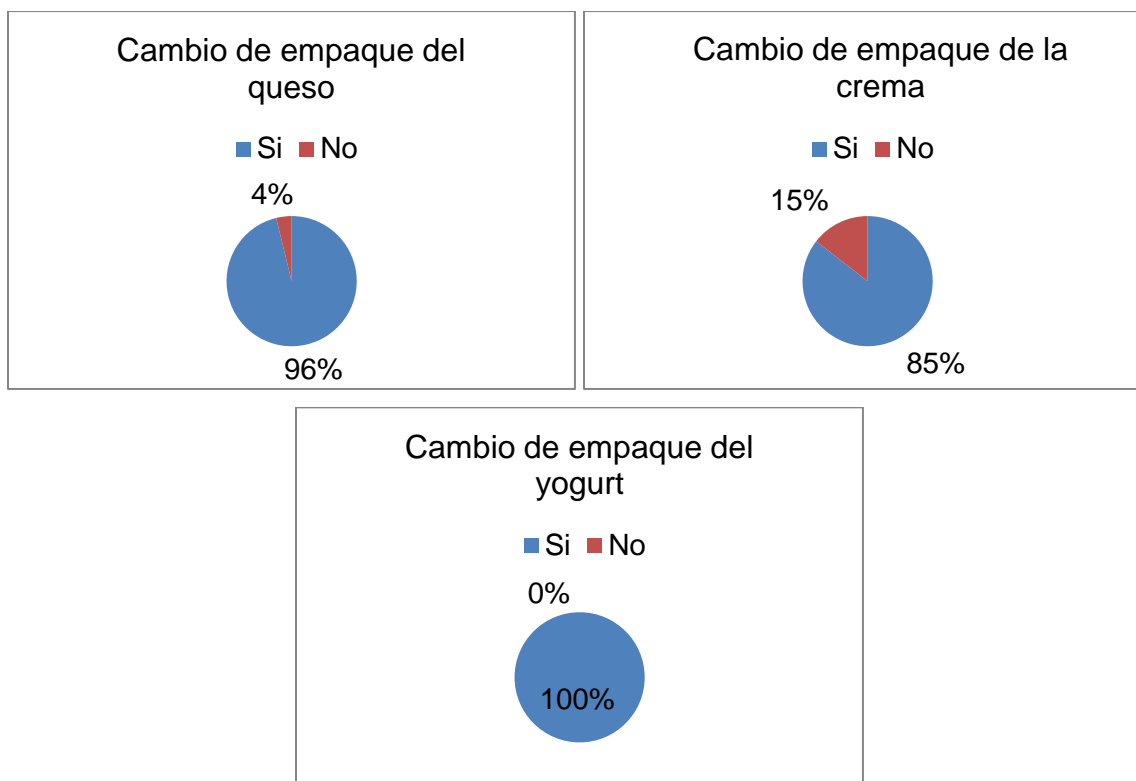
12. ¿Considera que el cambio del empaque brindaría una mayor frescura y sabor?

Cuadro No. 12

Opciones	Empaque del queso	%	Empaque de la crema	%	Empaque del yogurt	%
Si	126	96%	112	85%	131	100%
No	5	4%	19	15%	0	0%
Total	131	100%	131	100%	131	100%

Fuente: Trabajo de campo (enero 2016)

Gráfica No. 12



Fuente: Cuadro No.12

Con los resultados obtenidos los consumidores de productos lácteos CHIVALAC coinciden que el cambio de empaque si le brindaría una mayor frescura al producto y sobre todo conservaría de mejor manera el sabor de los mismos. Esto debido a que el nuevo empaque sería en base a las necesidades y preferencias de los consumidores

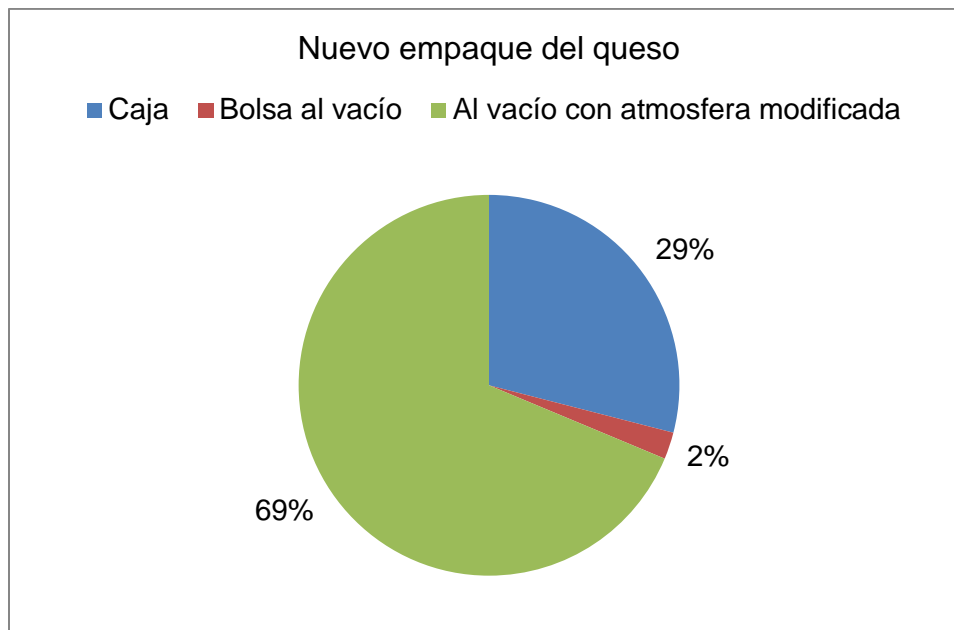
13. ¿Cuál de las siguientes presentaciones le serían atractivas para el nuevo empaque?

Cuadro No. 13

Opciones	Empaque del queso	%
Al vacío con atmosfera modificada	90	69%
Caja	38	29%
Bolsa al vacío	3	2%
Total	131	100%

Fuente: Trabajo de campo (enero 2016)

Gráfica No. 13



Fuente: Cuadro No.13

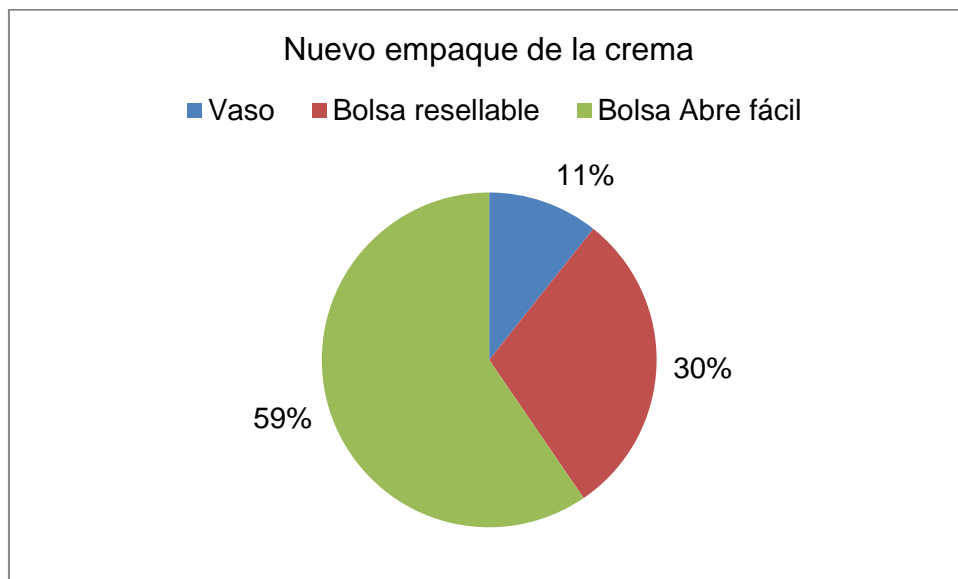
El 69% de los consumidores de queso considera que el empaque al vacío con atmosfera modificada, sería el más adecuado para el producto, las razones por las cuales lo eligieron es porque es sellado, fácil de abrir y cerrar, fácil de almacenar y favorece a la conservación del producto.

Cuadro No. 14

Opciones	Empaque de la crema	%
Bolsa Abre fácil	79	59%
Bolsa resellable	52	30%
Vaso	0	11%
Total	131	100%

Fuente: Trabajo de campo (enero 2016)

Gráfica No. 14



Fuente: Cuadro No.14

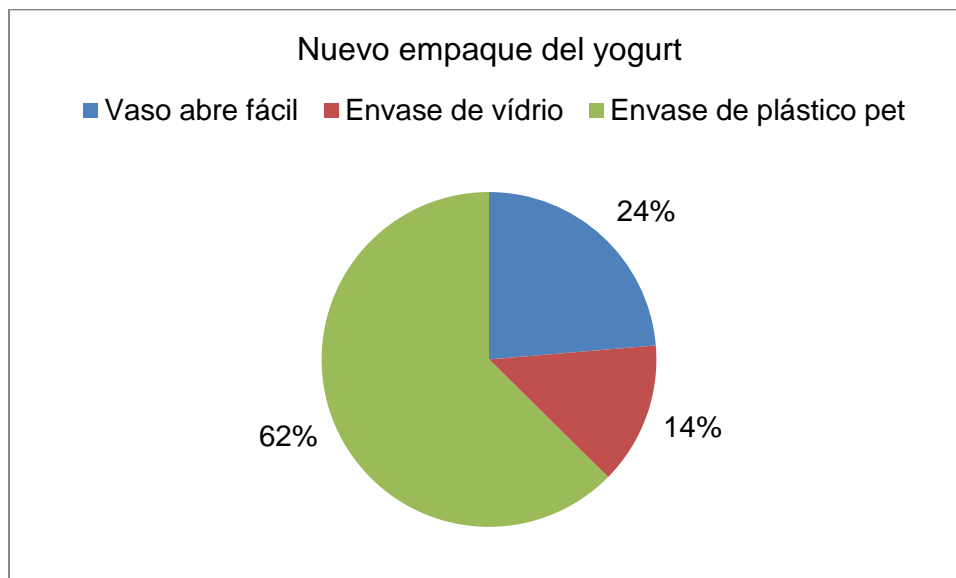
El 59% de los consumidores de crema considera que el empaque con bolsa abrefácil, sería la más adecuada para el producto, las razones por las cuales lo eligieron es porque es fácil de abrir y cerrar, fácil de almacenar, favorece a la conservación del producto y puede ser manipulado por los niños de la casa.

Cuadro No. 15

Opciones	Empaque del yogurt	%
Envase de plástico pet	82	62%
Vaso abre fácil	31	24%
Envase de vidrio	18	14%
Total	131	100%

Fuente: Trabajo de campo (enero 2016)

Gráfica No. 15



Fuente: Cuadro No.15

El 62% de los consumidores de yogurt considera que el empaque en botella de plástico pet, sería la más adecuada para el producto, las razones por las cuales lo eligieron es porque es fácil de abrir y cerrar, fácil de almacenar, favorece a la conservación del producto y puede ser manipulado por los niños de la casa.

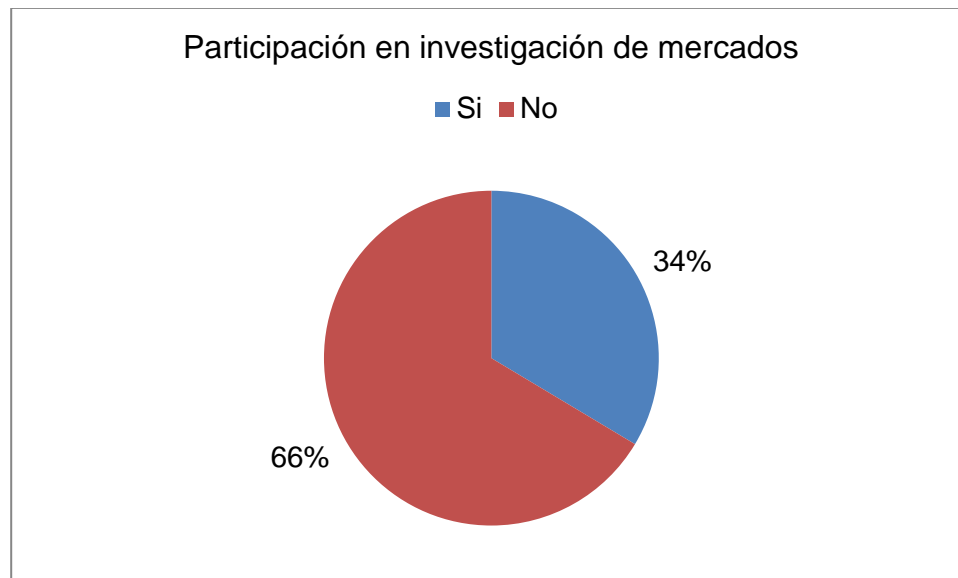
14. Alguna vez ha participado en una investigación para dar su opinión sobre la calidad de un producto?

Cuadro No. 16

Opciones	Frecuencia	%
No	87	66%
Si	44	34%
Total	131	100%

Fuente: Trabajo de campo (enero 2016)

Gráfica No. 16



Fuente: Cuadro No.16

El 66% de los consumidores de productos lácteos, manifestaron no haber participado en una investigación para dar a conocer su opinión sobre la calidad de un producto en el mercado, el 34% comentó que sí especialmente por teléfono y por correo electrónico.

15. ¿Le gustaría participar en una investigación o sondeo para evaluar un producto?

Cuadro No. 17

Opciones	Frecuencia	%
Si	131	100%
No	0	0%
Total	131	100%

Fuente: Trabajo de campo (enero 2016)

Gráfica No. 17



Fuente: Cuadro No.17

El 100% de los sujetos de estudio manifestaron su interés en la participación en una investigación para evaluar un producto, ya que esto permitirá a las empresas conocer la opinión de manera directa de sus consumidores, permitirá conocer sus necesidades, gustos y preferencias y garantizar así un producto de calidad al consumidor final.

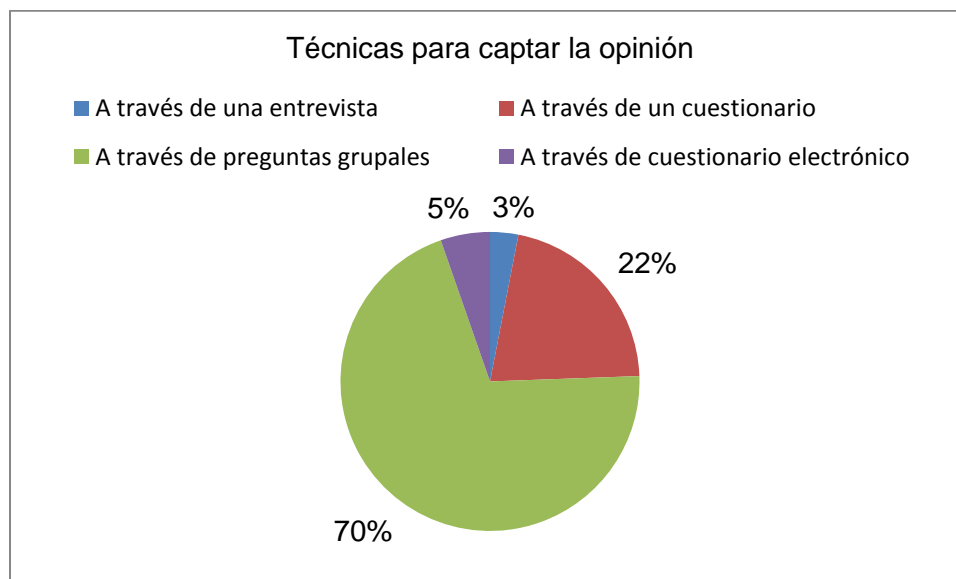
16. De qué forma preferiría dar su opinión para evaluar la calidad de un producto?

Cuadro No. 18

Opciones	Frecuencia	%
A través de preguntas grupales	92	70%
A través de un cuestionario	28	22%
A través de cuestionario electrónico	7	5%
A través de una entrevista	4	3%
Total	131	100%

Fuente: Trabajo de campo (enero 2016)

Gráfica No. 18



Fuente: Cuadro No.18

El 70% de los sujetos de estudio manifestó que a través de grupos focales estarían dispuestos a dar su opinión para evaluar la calidad de un producto porque lo podrían degustar o probar, la preferencia de esta técnica también se dio debido a que se tiene contacto directo entre productos y consumidores y se permite conocer de mejor manera las necesidades, gustos y preferencias del mercado.



## V ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS

En esta parte del trabajo se presenta el análisis e interpretación de resultados obtenidos en la investigación realizada para la Asociación de Ganaderos de Huehuetenango, Chivacabé Lácteos CHIVALAC, en la ciudad de Huehuetenango, analizando y comparando las respuestas obtenidas en el trabajo de campo con los fundamentos teóricos de la investigación.

Inicialmente, Alcalde (2010) define la calidad como algo que va implícito en los genes de la humanidad; es la capacidad que tiene el ser humano por hacer bien las cosas. En su aplicación técnica la calidad puede tener dos significados: las características de un producto o servicio que inciden en su capacidad para satisfacer las necesidades explícitas o implícitas, o un producto o servicio que está libre de deficiencias, bajo esta perspectiva según los resultados encontrados a través del trabajo de investigación, se determinó que la mayoría de los entrevistados consume los productos Chivalac, lo que identifica que es un producto del gusto de los consumidores de la ciudad de Huehuetenango porque opinaron que la calidad de los productos lácteos en comparación con la competencia es buena, lo que indica que los consumidores están satisfechos con la calidad de los productos por ser un producto de buen sabor y natural. También se observó que el sabor del queso tiene mayor aceptación entre los consumidores comparado con la crema y el yogurt.

Aunado a eso Gutiérrez (2006), indica que las técnicas de control de calidad son los medios no el fin del control de calidad. Las técnicas deben ser aprendidas para identificar los problemas que existen dentro de la empresa y con ello, encontrar soluciones y así mejorar el producto y/o servicio; de igual manera Zikmund y Babin (2009) explican que uno de los principios de la calidad establece que todas las decisiones deben ser tomadas sobre la base de hechos (datos) y no de percepciones subjetivas, a través de la investigación de mercados la cual permite y facilita la obtención de datos como resultados que de una u otra forma serán analizados y procesados para así obtener como resultados la aceptación o no y sus complicaciones

de un producto dentro del mercado. Para ello existen técnicas de investigación de mercados para el control de calidad como: Grupo de enfoque o focus group. Donde se indagan las actitudes y reacciones de un grupo social específico frente a un asunto social o político, o bien un tema de interés comercial como un producto, servicio, concepto, publicidad, idea o embalaje. En relación a los resultados obtenidos del estudio sobre las técnicas de control de calidad todos los asociados comentaron que no aplican ninguna técnica de control de calidad que permita conocer y evaluar la opinión de los consumidores de productos lácteos que elaboran.

Sin embargo en relación a los consumidores todos manifestaron que sí les gustaría participar en una investigación para evaluar un producto, ya que esto permitirá a las empresas conocer la opinión de manera directa de sus consumidores, conocer sus necesidades, gustos y preferencias y garantizar así un producto de calidad al consumidor final. Los sujetos de estudio prefieren dar su opinión para evaluar la calidad de un producto a través de grupos focales porque podrían degustar, probar, tocar y ver cada una de las características del producto; y porque se tendría contacto directo entre productos y consumidores..

En relación a los factores críticos de la competitividad, Gutiérrez (2010) define los factores de competitividad en la satisfacción del cliente, tomando como base tres aspectos fundamentales: Calidad del producto, calidad en el servicio y precio. En cuanto a la calidad de los productos CHIVALAC en comparación con la competencia los socios comentaron que la calidad se distingue principalmente por la confiabilidad que le tienen los consumidores a sus productos, esto porque es un producto tradicional huehueteco. También los consumidores diferencian la calidad de los productos lácteos Chivalac de la competencia principalmente por la confiabilidad y una minoría por su prestigio, a criterio de los consumidores esto es por ser productos elaborados por personas conocidas y sobre todo de la región donde viven. Con estos resultados se observa que existe similitud de criterios de los socios y consumidores en relación a la calidad de los productos lácteos Chivalac.

Los asociados también identificaron que la calidad en el servicio de la Asociación Chivalac, en comparación con la competencia radica en la disponibilidad de los productos y el tiempo de entrega de los mismos. Este resultado identifica que se cuenta con una capacidad de producción suficiente para cubrir la demanda que se tiene en la ciudad de Huehuetenango y su distribución es rápida porque la asociación se encuentra en el perímetro de la ciudad. También los consumidores diferencian la calidad en el servicio de los productos lácteos Chivalac de la competencia principalmente por la disponibilidad y por el tiempo de entrega, a criterio de los consumidores esto es por ser producto de fácil y rápida obtención en el mercado de la ciudad de Huehuetenango. Según los resultados presentados se observa que tanto los consumidores como los socios coinciden en que la disponibilidad y el tiempo de entrega es lo que identifica la calidad del servicio de los productos Chivalac de la competencia.

Los asociados indicaron que el precio de sus productos se mantiene igual a la competencia, esto dentro del mercado de los productos artesanales que son la competencia directa en la ciudad de Huehuetenango. La mayoría de consumidores opinaron que el precio del queso no es caro en función de la competencia; sin embargo la crema sí se considera que es cara en cuanto a la competencia. Sin embargo un poco más de la mitad de consumidores de yogurt consideran que el precio no es elevado en relación a la competencia. Con estos resultados se observa que los consumidores están satisfechos con el precio del queso pero no con el precio de la crema por considerarla cara. Comparando las opiniones de los socios con los consumidores se observa una contradicción en las respuestas donde según los socios los precios se mantienen igual a los de la competencia y para los consumidores la crema es más cara.

En cuanto a las estrategias competitivas Porter (2009) las define como aquellas acciones ofensivas o defensivas que una empresa adopta con el fin de crear una posición defendible dentro del sector donde se encuentra y que además buscan la obtención de mejoras en el rendimiento de la inversión efectuada. Dentro de estas estrategias se encuentra la estrategia de diferenciación que Porter explica que es

aquella que propicia la diferenciación del producto o servicio ofrecido mediante la creación de aquello que en la industria entera se percibe como, único. Esta estrategia establece una posición distintiva, brinda a su vez protección contra la rivalidad, aumenta los márgenes de utilidad y disminuye la sensibilidad al precio. Entre las principales herramientas para la diferenciación competitiva se encuentra la diferenciación del producto y la diferenciación de la imagen. Para elaborar una imagen fuerte para una marca o compañía se necesita creatividad y empeño. La imagen no puede plasmarse en la mente del público de la noche a la mañana. En el estudio sobre las estrategias competitivas se presentan los siguientes resultados:

Se pudo determinar que la característica adicional de los productos lácteos según la opinión de los socios radica en el sabor, calidad y duración del producto pero no se diferencia por su marca porque actualmente no cuentan con una marca específica que identifique a los productos de la competencia debido a que no tienen conocimientos de mercadeo. El empaque que actualmente utilizan los productos lácteos que elaboran es inapropiado para conservar la frescura de los productos y diferenciarlos de la competencia por ser poco atractivos para el consumidor. También se observó que la Asociación en la actualidad no utiliza ningún tipo de promoción formal ni medios de comunicación masiva para dar a conocer los productos elaborados, únicamente se basan en la publicidad de boca en boca y la participación en las ferias ganaderas realizadas en la ciudad de Huehuetenango. Este resultado indica que los productos lácteos no se están dando a conocer adecuadamente al mercado objetivo y por lo mismo solo se conoce en la ciudad de Huehuetenango.

Los consumidores consideraron que el empaque actual de los productos lácteos es malo porque no es atractivo a la vista, no es práctico, seguro y fácil de utilizar y sobre todo no ayuda a la conservación del producto. Los consumidores también coinciden que el cambio de empaque si le brindaría una mayor frescura al producto y sobre todo conservaría de mejor manera el sabor de los mismos. Esto debido a que el nuevo empaque sería en base a las necesidades y preferencias de los consumidores. Los consumidores además comentaron sobre la preferencia en la presentación de los

productos donde indicaron que el queso lo prefieren en presentación de 16 onzas, la crema en vaso y el yogurt también en vaso.

A raíz de la información proporcionada se puede deducir que la Asociación de Ganaderos de Huehuetenango Chivacabé Lácteos CHIVALAC se beneficiaría con la implementación de Estrategias de diferenciación y control de calidad de los productos lácteos para la Asociación de Ganaderos de Huehuetenango Chivacabé lácteos Chivalac como herramienta para la competitividad de los productos lácteos de la Asociación de Ganaderos de Huehuetenango Chivacabé lácteos Chivalac.

## VI CONCLUSIONES

1. Se identificó que los consumidores perciben la calidad de los productos lácteos Chivalac como buena según la opinión de la mayoría de los clientes y lo prefieren consumir por el sabor y no por el precio y presentación. Con este resultado se determinó que los consumidores están satisfechos con la calidad del producto más no con el empaque.
2. Se estableció que la Asociación de Ganaderos de Huehuetenango, Chivacabé Lácteos Chivalac no aplica ninguna técnica de control de calidad en los productos lácteos que elaboran, por lo que no evalúan la opinión de los consumidores sobre las preferencias, los gustos y sus necesidades.
3. Se identificaron los factores críticos de la competitividad de los productos lácteos de Chivalac: calidad en el producto, en el servicio y precio. En relación a la calidad en el producto se determinó a criterio de los socios y consumidores que la característica que lo distingue de la competencia es la confiabilidad por ser un producto tradicional elaborado por personas de la región de Huehuetenango. En relación al servicio el elemento distintivo de los productos Chivalac es la disponibilidad que se tiene y el tiempo de entrega. En cuanto al precio los consumidores consideraron que el queso y yogurt no son caros en comparación con los precios de la competencia, a diferencia del precio de la crema por considerarlo que sí es caro. Resultado que difiere de la opinión de los socios que consideraron los precios iguales a los de la competencia.
4. Se determinó que las estrategias competitivas que se pueden implementar en los productos lácteos Chivalac son las de diferenciación porque actualmente los productos no cuentan con una marca que los identifique y un empaque acorde a los requerimientos del producto, a pesar de que es reconocido por su buena calidad y sabor.

## VII RECOMENDACIONES

1. Se recomienda que se mantenga la calidad de los productos lácteos por su sabor único ya preferido por los consumidores con la receta tradicional y materia prima de buena calidad.
2. Para tener un control de calidad de los productos lácteos se recomienda la aplicación de técnicas de investigación como focus group, donde se permita conocer la opinión de los consumidores sobre las preferencias, necesidades, e insatisfacción de los productos lácteos.
3. Es importante que se realice un análisis de costos de materia prima y producción de la crema para ver la posibilidad de mantener el precio igual al de la competencia para tener un precio de crema accesible para el consumidor.
4. Para dar a conocer los productos lácteos y diferenciarlos de los productos de la competencia es necesario aplicar las estrategias de diferenciación con una marca fácil de recordar y de pronunciar; con un empaque atractivo que conserve la frescura del producto y fácil de manipular. También es importante contar con un slogan y logo sencillo. Se debe tomar en cuenta la promoción de la nueva imagen con publicidad impresa a través de afiches en los puntos de venta.

## VIII BIBLIOGRAFÍA

- Aguilar, F. y Ivankovich C. (2004) Investigaciones de mercado para la calidad. San José Costa Rica: Editorial Alma Mater
- Alburracín, F. y Carrascal A. (2005). Manual de Buenas Prácticas de Manufactura para Microempresas de Lácteos. Pontificia Universidad Javeriana.
- Alcalde, P. (2009). Calidad: Definición de Calidad. (1ª. ed.). Editoriales Paraninfo S.A. Thompson.
- Angel, M. et. al. (2009). Hacia la consolidación colectiva del SERES. Universidad del Rosario, Bogotá Colombia.
- Arnoletto, E. (2007). Administración de la Producción como Ventaja Competitiva.
- Asociación de Ganaderos de Huehuetenango Chivacabé Lácteos “CHIVALAC”.
- Besterfield, D. (2009), Control de Calidad. (8ª. ed.). México: Pearson Prentice Hall.
- Castañeda, R. (2010) Cómo mejorar la calidad de los quesos y la competitividad de una MIPYME quesera. Recuperado 20 marzo, 2015, de <http://www.inti.gob.ar/lacteos/pdf/pumes-lacteas/calidadquesos>.
- Castro, R. (2013). Círculos de calidad y su efecto en la competitividad de la pequeña empresa avícola Finca El Ciprés. Tesis, Universidad Rafael Landívar. Quetzaltenango.
- Chase, R., Aquilano N. y Jacobs F. (2005). Administración de la Producción y Operaciones. Manufactura y Servicios.(8ª. ed.). México: McGraw-Hill. Interamericana.



- Couto L. (2011). Auditoría del Sistema APPCC: Como verificar los sistemas de gestión de inocuidad alimentaria HACCP. Madrid: Ediciones Día de Santos, S. A.
- Del Cid, A., Méndez, R. y Sandoval, F. (2011) Investigación. Fundamentos y Metodología. (2ª. ed.) México: Pearson Educación.
- Dirección General de Regularización, Vigilancia y Control de la Salud del Ministerio de Salud Pública y Asistencia Social (No. 001-2003) Norma Sanitaria para la Autorización y Control de Fábricas Procesadoras de Leche y Productos Lácteos. Gobierno de Guatemala.
- Domínguez, H. (2006). El Servicio Invisible: Fundamento de un Buen Servicio al Cliente. Colombia: Ediciones Norma.
- Evans, J. y Lindsay, W. (2008).Administración y Control de la Calidad.(7ª. ed.). México: Editorial Cengage Learning, Inc.
- Fernández, V. (2006). Desarrollo de Sistemas de Información: Una Metodología Basada en el Modelado. Barcelona: Ediciones UPC.
- García, E. (2008). Artículo La competitividad: “El tema olvidado”. Prensa Libre. Guatemala.
- Gutiérrez, H. (2010). Calidad Total y Productividad.(3ª. ed.). México: McGraw-Hill.
- Gutiérrez, M. (2006). Administrar para la Calidad: Conceptos administrativos del Control de Calidad. (2ª. ed.). México: Editoriales Limusa.
- Hernández, J. (2008).Análisis de Series Temporales.(2ª. ed.). Madrid: Esic Editoriales.
- Instituto Nacional de Estadística (INE).

- Julián, L. (2014, mayo). Competitividad como reto de las empresas.
- Kotler, P. y Armstrong, G. (2012). Principios de Marketing. Selección de las Ventajas Competitivas Correctas.(12<sup>a</sup>. ed.). México: Pearson College.
- Luer, C. (2008). Las 3 mejores formas de desarrollar una ventaja competitiva. Revista Mercad2.0. Recuperado 20 marzo, 2015, <http://www.merca20.com/las-3-mejores-formas-para-desarrollar-una-ventaja-competitiva>
- Mérida, B. (2013). Segmentación como un factor de posicionamiento para la competitividad de las empresas comerciales ferreteras de Quetzaltenango. Tesis, Universidad Rafael Landivar. Quetzaltenango.
- Morales, G. (2007, mayo). La Calidad hace la Diferencia. Revista Industrial.
- Ohashi, T. (2005) Manual sobre administración de fábrica. INTECAP.
- Orozco, J. (2010). Control de calidad para la satisfacción del cliente en empresas productoras de lácteos de Quetzaltenango. Tesis, Universidad Rafael Landivar. Quetzaltenango.
- Pais, J. (2013). Business Process Management. Ediciones Pedro Robledo.
- Pérez, V. (2008 septiembre). Competitividad empresarial: un nuevo concepto. Recuperado 10 de febrero del 2016 de [http://www.degerencia.com/articulo/competitividad\\_empresarial\\_un\\_nuevo\\_concepto](http://www.degerencia.com/articulo/competitividad_empresarial_un_nuevo_concepto)
- Porter, M. (2009), Estrategia Competitiva, Técnicas para el Análisis de la Empresa y sus Competidores.(9<sup>a</sup>. ed.). Ediciones Pirámide, S.A.
- Robbins, S. y Coulter, M. (2007). Administración. (9<sup>a</sup>. ed). Pearson Prentice Hall.

- Ryan, T. (2011). Statistical Methods for Quality Improvement.(3ª.ed). Estados Unidos de América: Grupo Editorial Wiley.com.
- Schroeder, R. (2005). Administración de Operaciones: Conceptos y Casos Contemporáneos.(2ª. ed.). México: McGraw-Hill interamericana.
- Servat, A. (2008),Metodología para documentar el ISO-9000 versión 2000.Pontificia Universidad Católica de Perú. Pearson Educación.
- Sin Autor, (2008). Marketing y Publicidad: Marketing Estratégico. Editoriales Málaga, España: Vertice.
- Tejada, B. (2007). Administración de Servicios de Alimentación, Calidad, Nutricio, Productividad y Beneficios.(7ª. ed.). Colombia: Editorial Universidad de Antioquia.
- Valero, (2011). Haz del Servicio al Cliente tu Ventaja Competitiva y Despégate de la Competencia. Publicado en [www.ideasparapymes.com](http://www.ideasparapymes.com).
- Villoch, A. (2010, septiembre). Buenas Prácticas Agropecuarias para la producción de leche, sus objetivos y relación con los códigos de higiene. Revista Salud Animal. Número 3. Vol. 32.
- Zikmund, W. y Babin, B. (2009). Investigaciones esenciales de marketing. (4ta. Ed.). Canadá: Editorial CENGAGE.

## IX Anexos

## **Anexo 1: PROPUESTA**

Estrategias de diferenciación y focus group para el control de calidad como herramienta para lograr competitividad en los productos lácteos de la Asociación de Ganaderos de Huehuetenango Chivacabé lácteos Chivalac.

### 1. Introducción

A continuación se presentan las estrategias de diferenciación y la técnica de focus group para el control de calidad de los productos lácteos para la Asociación de Ganaderos de Huehuetenango Chivacabé lácteos Chivalac, con el propósito de evaluar y conocer la opinión de los consumidores sobre la nueva imagen, el empaque, presentaciones de los productos, la marca y publicidad, para mantener la calidad de los productos lácteos y la satisfacción de los consumidores en el mercado de la ciudad de Huehuetenango.

La propuesta se compone de objetivos y estrategias. Inicia con el diseño de los nuevos empaques y etiquetas de los productos lácteos, también contiene la creación del logo y slogan para cada uno de los productos, las actividades para llevar a cabo la técnica de focus group y el diseño del afiche.

La propuesta está dirigida a la junta directiva de la Asociación de Ganaderos de Huehuetenango Chivacabé Lácteos CHIVALAC, para que pueda ser implementada y comunicada a todos los asociados.

## 2. Justificación

A través del trabajo de campo realizado se ha determinado la importancia de implementar estrategias de diferenciación y la técnica de investigación focus group para el control de calidad de los productos, debido a que actualmente se estableció que la Asociación de Ganaderos de Huehuetenango, Chivacabé Lácteos Chivalac no aplica ninguna técnica de control de calidad en los productos lácteos que elaboran, por lo que no evalúan la opinión de los consumidores sobre las preferencias, los gustos y sus necesidades y porque la los productos lácteos actualmente no cuentan con una marca que los identifique de los competidores y un empaque acorde a los requerimientos del producto, a pesar de que es reconocido por su buena calidad y sabor.

## 3. Objetivos

Objetivo General:

Presentar a la Asociación de Ganaderos de Huehuetenango, Chivacabé Lácteos – CHIVALAC- estrategias de diferenciación y focus group para el control de calidad como herramienta para lograr competitividad en los productos lácteos.

### 3.1. Objetivos Específicos:

- a) Presentar las estrategias competitivas de diferenciación de los productos lácteos con un nuevo diseño de empaque, con su respectiva etiqueta que incluya: marca, logo, slogan e información de cada producto.
- b) Presentar las actividades que se deben llevar a cabo para la aplicación del focus group para conocer la opinión de los consumidores sobre los nuevos diseños de los productos lácteos de la Asociación de Ganaderos de Huehuetenango Chivacabé lácteos CHIVALAC.
- c) Dar a conocer la nueva presentación de los productos lácteos de la Asociación de Ganaderos de Huehuetenango, Chivacabé Lácteos –CHIVALAC a través de afiches.

#### 4. Estrategias

##### Estrategia A: Diseño de los nuevos empaques y etiquetas

##### Diseño del yogurt



## Diseño del queso





## Diseño de la crema



Logo y slogan de los productos:



b) Focus Group para el control de calidad como herramienta para lograr competitividad en los productos lácteos

Grupo de discusión, grupo de enfoque o focus group, es una técnica cualitativa que recurre a la entrevista realizada a todo un grupo de personas para recopilar información relevante sobre el problema de investigación.

Su objetivo es entender problemas sociales o comerciales concretos, y como herramienta básica se basa esencialmente en el diálogo y conversación entre las personas.

Lo que se busca es que los componentes del grupo a estudiar, intercambien opiniones con el fin de conocer su punto de vista sobre un tema concreto para posteriormente sacar las conclusiones de la investigación. Con el grupo de discusión se indaga en las actitudes y reacciones de un grupo social específico frente a un asunto social o político, o bien un tema de interés comercial como un producto, servicio, concepto, publicidad, idea o embalaje

**Objetivo de la técnica focus group:**

- ✓ Determinar la aceptación de los consumidores de los diseños de la nueva imagen de productos lácteos.

**Conformación y desarrollo del grupo de discusión:**

Compuesto por 10 consumidores de productos lácteos de la ciudad de Huehuetenango escogidos por conveniencia según edad, profesión y oficio, domicilio y disponibilidad de tiempo.

Las características de los participantes son las siguientes: Ambos sexos, entre las edades de 18 a 60 años con diferentes profesiones y oficios, que conozcan y consuman productos lácteos.

**Tiempo de la discusión:** 90 minutos

**Temas a tratar en la discusión:**

1. Nuevas presentaciones por peso de los productos lácteos
2. Nueva marca de los productos lácteos
3. Creación de logo y slogan de los productos lácteos
4. Diseño de nuevos empaques
5. Sabor de los productos lácteos (degustaciones)
6. Precio de los productos lácteos

**Moderador:** Presidente de la Junta directiva de la asociación.

**Funciones del Moderador**

- ✓ Convocar al grupo
- ✓ Decir quiénes deben hablar del tema
- ✓ Establecer el propio tema
- ✓ Asignar el espacio
- ✓ Limitar la duración y el inicio de la sesión marcando el inicio y el final.

**Informe de la discusión:**

Al finalizar la discusión se desarrollará un informe con las conclusiones y recomendaciones para definir la aceptación de los diseños de la nueva imagen de los productos lácteos.

**Recursos necesarios:**

Salón de reuniones del centro de acopio de la asociación, con su mobiliario y equipo respectivo con capacidad para 10 personas.

Cámara de video o grabadora.

Estrategia C: Publicidad de las nuevas presentaciones de los productos lácteos a través de afiches



## 5. Cronograma de actividades del plan

CRONOGRAMA DE ACTIVIDADES													
Fechas de realización en meses y semanas													
MESES	FEBRERO				MARZO				ABRIL				Responsable
SEMANAS	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	
Estrategia A: Aprobación y presentación del diseño de los nuevos empaques y etiquetas													Presidente de la Junta Directiva
Estrategia B: Focus Group para el control de calidad como herramienta para lograr competitividad en los productos lácteos													Presidente de la Junta Directiva
Estrategia C: Aprobación de la publicidad de las nuevas presentaciones de los productos lácteos a través de afiches.													Presidente de la Junta Directiva
observación: Los diseños de las nuevas presentaciones y afiche se presentará para su aprobación primeramente a la Junta Directiva y luego a los consumidores que formarán parte del focus group													

## 6. Presupuesto general del plan

PRESUPUESTO GENERAL			
Detalle de las estrategias	DESCRIPCION	Costo unitario	Costo total
Estrategia A: Aprobación y presentación del diseño de los nuevos empaques y etiquetas	<b>El costo del empaque del queso</b> Empaque al vacío con atmósfera modificada costo de la máquina Q15,000 mas bandeja y plástico resellable = Q3.25 para 10,000 unidades de queso de la producción mensual	Q3.25	Q32,500.00
	<b>El costo del empaque de la crema:</b> Bolsa abrefácil con etiqueta incluida 1.95 883 unidades	Q1.95	Q1,677.70
	<b>El costo del empaque del yogurt:</b> Botella plástica PET Q. 1.50 centavos debidamente etiquetado por 250 unidades producidas mensualmente	Q1.50	Q375.00
Estrategia B: Focus Group para el control de calidad como herramienta para lograr competitividad en los productos lácteos	Coffee break para los participantes. Q15.00 por persona por 10 participantes	Q15.00	Q150.00
	Grabadora de voz (única inversión) Q500.00		Q500.00
Estrategia C: Aprobación de la publicidad de las nuevas presentaciones de los productos lácteos a través de afiches.	Diseño e impresión de 500 afiches a full color doble carta en papel couché y barniz protector Q3.20 por cada afiche.	Q3.20	Q1,600.00
Costo total de la implementación de la propuesta		Q24.90	Q36,802.70

**Anexo 2:** Boleta de Opinión dirigida a Socios de la Asociación de Ganaderos de Huehuetenango, Chivacabé Lácteos CHIVALAC.



Universidad  
Rafael Landívar  
Tradición Jesuita en Guatemala

Campus Quetzaltenango

Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales

Licenciatura en Mercadotecnia

---

**Boleta dirigida a Socios**

Atentamente solicito su colaboración para responder la presente boleta, misma que servirá para la realización de la tesis titulada: "Control de Calidad una herramienta para lograr competitividad en el mercado de la ciudad de Huehuetenango para la Asociación de Ganaderos de Huehuetenango, Chivacabé Lácteos (Chivalac), esta información será exclusivamente para fines académicos y totalmente confidencial.

Objetivo General: Determinar si el control de calidad en los productos lácteos, puede ser una herramienta para lograr competitividad en el mercado de la ciudad de Huehuetenango para la asociación de ganaderos de Huehuetenango, Chivacabé Lácteos (Chivalac)

Instrucciones: responda marcando con X, cada pregunta que se presentan a continuación. Agradezco su claridad y veracidad de los datos proporcionados.

I Parte informativa

- Sexo: Masculino\_\_\_\_ Femenino\_\_\_\_
- Edad: \_\_\_\_\_

II Parte operacional

1. ¿Cómo es la calidad de sus productos comparado con las de sus competidores?

Muy buena\_\_\_\_ Buena\_\_\_\_ Regular\_\_\_\_ Mala\_\_\_\_ No sabe\_\_\_\_

2. ¿En qué se distingue la calidad de sus productos en comparación a la competencia?

Confiabilidad\_\_\_\_ Durabilidad\_\_\_\_ Prestigio\_\_\_\_ Atributos\_\_\_\_



3. ¿En qué se distingue la calidad en el servicio en comparación a la competencia?  
Disponibilidad\_\_\_\_\_ Tiempo de entrega\_\_\_\_\_ Atención\_\_\_\_\_

4. ¿Cómo es el precio de sus productos en comparación con la competencia?  
Igual que la competencia\_\_\_\_\_ Mayor que la competencia\_\_\_\_\_  
Menor que la competencia\_\_\_\_\_ no sabe\_\_\_\_\_

5. ¿Qué características adicionales tiene su producto en comparación con la competencia?  
Sabor\_\_\_\_\_ Peso\_\_\_\_\_ marca\_\_\_\_\_ No sabe\_\_\_\_\_

6. ¿Aplican alguna técnica de control de calidad para conocer la opinión de los consumidores sobre los productos que elabora?  
Si \_\_\_\_\_ No\_\_\_\_\_

7. ¿Evalúan la opinión de los consumidores en cuanto a los productos lácteos que elaboran?  
Si \_\_\_\_\_ No\_\_\_\_\_

8. ¿Cuentan actualmente con una marca específica de los productos lácteos que elaboran?  
Si \_\_\_\_\_ No\_\_\_\_\_

9. ¿Qué empaque utilizan actualmente para los productos que elaboran?  
Para el queso\_\_\_\_\_

Para la crema \_\_\_\_\_

Para el yogurt \_\_\_\_\_

10. ¿Qué tipo de promoción utiliza la Asociación para dar a conocer los productos que fabrica?  
Publicidad de boca en boca\_\_\_\_\_ Feria Ganadera\_\_\_\_\_ No utiliza\_\_\_\_\_

### Anexo 3: Boleta de consumidores de productos lácteos



Universidad  
Rafael Landívar  
Tradición Jesuita en Guatemala

Campus Quetzaltenango  
Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales  
Licenciatura en Mercadotecnia

#### Boleta dirigida a Consumidores de Productos Lácteos

Atentamente solicito su colaboración para responder la presente boleta, misma que servirá para la realización de la tesis titulada: "Control de Calidad una herramienta para lograr competitividad en el mercado de la ciudad de Huehuetenango para la Asociación de Ganaderos de Huehuetenango, Chivacabé Lácteos (Chivalac), esta información será exclusivamente para fines académicos y totalmente confidencial.

Objetivo General: Determinar si el control de calidad en los productos lácteos, puede ser una herramienta para lograr competitividad en el mercado de la ciudad de Huehuetenango para la asociación de ganaderos de Huehuetenango, Chivacabé Lácteos (Chivalac).

Instrucciones: responda marcando con X, cada pregunta que se presentan a continuación. Agradezco su claridad y veracidad de los datos proporcionados.

#### I Parte informativa

##### 1. Profesión y oficio:

Ama de Casa \_\_\_\_\_ Profesional laborando actualmente \_\_\_\_\_ Estudiantes \_\_\_\_\_

Otros (especifique): \_\_\_\_\_

#### II Parte operacional

##### 2. ¿Cuál de estos productos lácteos consume con mayor frecuencia?

Leche \_\_\_\_\_ queso \_\_\_\_\_ crema \_\_\_\_\_  
yogurt \_\_\_\_\_

##### 3. ¿Consume usted los productos lácteos CHIVALAC?

Sí \_\_\_\_\_ No \_\_\_\_\_

4. ¿Cómo califica la calidad de los productos lácteos CHIVALAC en comparación con la competencia?

Buena \_\_\_\_\_ Regular \_\_\_\_\_ Mala \_\_\_\_\_

5. ¿En qué se distingue la calidad de los productos lácteos CHIVALAC en comparación a la competencia?

Confiabilidad \_\_\_\_\_ Prestigio \_\_\_\_\_ Durabilidad \_\_\_\_\_  
Atributos \_\_\_\_\_

Por qué? \_\_\_\_\_

6. ¿En qué se distingue la calidad en el servicio de los productos lácteos CHIVALAC en comparación a la competencia?

disponibilidad \_\_\_\_\_ tiempo de entrega \_\_\_\_\_ atención \_\_\_\_\_

Por qué? \_\_\_\_\_

7. ¿Cree que el precio de los productos lácteos CHIVALAC, es caro comparado con la competencia?

si \_\_\_\_\_ no \_\_\_\_\_

Por qué? \_\_\_\_\_

8. ¿Cómo califica el sabor de los productos lácteos CHIVALAC por la calidad que representa?

buena \_\_\_\_\_ regular \_\_\_\_\_ mala \_\_\_\_\_

9. ¿Cómo prefiere que sea la presentación (por su peso) de los productos lácteos CHIVALAC?

Queso	16 onzas	8 onzas	4 onzas
Crema	Litro	Medio litro	Vaso
Yogurt	Litro	Medio Litro	Vaso

10. ¿Cómo le parece el empaque actual de los productos lácteos Chivalac?

Opciones	Empaque del queso	Empaque de la crema	Empaque del yogurt
Bueno			
Regular			
Malo			

11. ¿Considera que el empaque actual mantiene fresco el producto?

Opciones	Empaque del queso	Empaque de la crema	Empaque del yogurt
Si			
No			

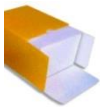
12. ¿Considera que el cambio del empaque brindaría una mayor frescura y sabor?

Opciones	Empaque del queso	Empaque de la crema	Empaque del yogurt
Si			
No			

Por qué? \_\_\_\_\_

13. ¿Cuál de las siguientes presentaciones le serían atractivas para el nuevo empaque de queso:

a)



b)



c)



Por qué? \_\_\_\_\_

Crema:

a)



b)



c)



Por

qué? \_\_\_\_\_

Yogurt:

a)



b)



c)



Por qué? \_\_\_\_\_

12. Alguna vez ha participado en una investigación para dar su opinión sobre la calidad de un producto?

Si \_\_\_\_\_ no \_\_\_\_\_

Por qué? \_\_\_\_\_

13. ¿Le gustaría participar en una investigación o sondeo para evaluar la calidad de los productos?

Si \_\_\_\_\_ no \_\_\_\_\_

Por qué? \_\_\_\_\_

14. De qué forma preferiría dar su opinión sobre la calidad de un producto?

A través de una entrevista	
A través de un cuestionario	
A través de preguntas grupales	
A través de cuestionario electrónico	

Por qué? \_\_\_\_\_

Anexo 4: Operacionalización de variables

Variable	Indicador	Objetivo	Pregunta	Sujetos	
				Socios	Consumidor
C o n t r o l  d e  C a l i d a d	Calidad	Identificar la percepción que tienen los consumidores de la calidad de los productos lácteos Chivalac	¿Consumen usted los productos lácteos CHIVALAC?		x
			¿Cómo califica la calidad de los productos lácteos CHIVALAC en comparación con los productos de la competencia?		x
			¿Cómo califica el sabor de los productos lácteos por la calidad que representa?		x
	técnicas de control de calidad	Establecer qué técnicas de control de calidad aplican en los productos lácteos	¿Aplican alguna técnica de control de calidad para conocer la opinión de los consumidores sobre los productos que elabora?	x	
			¿Evalúan la opinión de los consumidores en cuanto a los productos lácteos que elaboran?	x	
			¿alguna vez ha participado en una investigación para dar su opinión sobre la calidad de un producto?		x
			¿Le gustaría participar en una investigación o sondeo para evaluar un producto?		x
			¿De qué forma preferiría dar su opinión para evaluar la calidad de un producto?		x

Variable	Indicador	Objetivo	Pregunta	Sujetos	
				Socios	Consumidor
C o m p e t i t i v i d a d	factores críticos de la competitividad	Identificar los factores críticos de la competitividad de los productos lácteos de Chivalac	¿Cómo es la calidad de sus productos comparado con las de sus competidores?	x	
			¿En qué se distingue la calidad de los productos lácteos Chivalac en comparación a la competencia?	x	x
			¿En qué se distingue la calidad en el servicio de los productos lácteos Chivalac en comparación a la competencia?	x	x
			¿Cómo es el precio de sus productos en comparación con la competencia?	x	
	Estrategias competitivas	Determinar qué estrategias competitivas se pueden implementar en los productos lácteos Chivalac	¿Cómo prefiere la presentación de los productos lácteos Chivalac?		x
			¿Qué tipo de promoción utiliza la Asociación para dar a conocer los productos lácteos Chivalac que fabrica?	x	
			¿Qué características adicionales tiene su producto en comparación con la competencia?	x	
			¿Consume usted los productos lácteos Chivalac?		x
			¿Cree que el precio de los productos lácteos es caro por la calidad que representa?		x
			¿Cómo prefiere la presentación (por su peso) de los productos lácteos Chivalac?		x
			¿Cómo le parece el empaque actual de los productos lácteos Chivalac?		x
			¿Considera que el empaque actual mantiene fresco el producto?		x
			¿Considera que el cambio del empaque brindaría una mayor frescura y sabor?		x
			¿Cuál de las siguientes presentaciones le serían atractivas para el nuevo empaque?		x