



UNIVERSIDAD CÉSAR VALLEJO

**FACULTAD DE CIENCIAS
EMPRESARIALES**

ESCUELA PROFESIONAL DE ADMINISTRACIÓN

Análisis multidimensional del entorno y la intensidad de la
competencia en el mercado panificador de Chile para una oferta
exportable de una PYME trujillana en el año 2018

TESIS PARA OBTENER EL TÍTULO PROFESIONAL DE
LICENCIADO EN ADMINISTRACIÓN

AUTORES

ALVA DEZA, ANA ROSA

PAREDES SANTÍN, JORGE LEONARDO

ASESORES

ESPINOZA RODRIGUEZ, OLENKA ANA CATHERINE

QUIROZ VELIZ, LUIS ENRIQUE

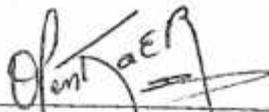
LÍNEA DE INVESTIGACIÓN

GESTIÓN DE ORGANIZACIONES

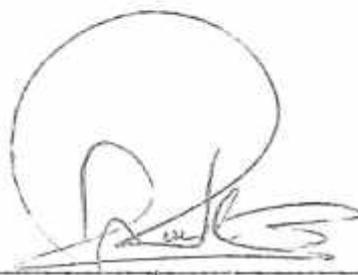
TRUJILLO-PERÚ

2018

Página del jurado



Dra. Olenka Ana Catherine Espinoza Rodríguez



Mg. Luis Enrique Quiroz Veliz



Mg. Luis Enrique Yzquierdo Pérez

Declaratoria de autenticidad

Nosotros, Paredes Santín Jorge Leonardo con DNI N°. 70387725 y Alva Deza Ana Rosa con DNI N°. 73824338, a efecto de cumplir con los criterios de evaluación de la experiencia curricular de Desarrollo del Proyecto de Tesis, declaramos bajo juramento que toda la documentación que se emplea es veraz y auténtica.

Así mismo, declaramos también bajo juramento que todos los datos e información que se presenta en la presente tesis son auténticos y veraces.

De esta manera, asumimos la responsabilidad que corresponda ante cualquier falsedad, ocultamiento y omisión, tanto en los documentos como de información aportada, por lo cual nos sometemos a lo dispuesto en las normas académicas de la Universidad César Vallejo.

Trujillo, 17 de diciembre del 2018



Jorge Leonardo Paredes Santín



Ana Rosa Alva Deza

Índice

Página del jurado	II
Declaratoria de autenticidad	III
Presentación.....	VI
Resumen.....	VII
Abstract.....	VIII
I. Introducción	1
1.1. Realidad problemática.....	1
1.2. Trabajos previos.....	2
1.3. Teorías relacionadas al tema.....	5
1.4. Formulación al problema	15
1.5. Justificación del estudio	15
1.6. Objetivos	16
II. Método.....	17
2.1. Diseño de investigación	17
2.2. Variables, Operacionalización	18
2.3. Población y muestra	25
2.4. Técnicas e instrumentos de recolección de datos, validez y confiabilidad	25
2.5. Métodos de análisis de datos	25
2.6. Aspectos éticos	25
III. Resultados	26
3.1. Objetivo 01: Realizar un análisis multidimensional del entorno de Chile.....	26
3.2. Objetivo 02: Analizar la intensidad de la competencia del Mercado panificador de Santiago.....	46
3.3. Objetivo 03: Determinar la oferta exportable de la Panificadora San Martín.....	55
IV. Discusión.....	61
V. Conclusiones	63

VI. Recomendaciones	64
Referencias.....	66

Anexos

Anexo N.º 01: Fichas técnicas de los instrumentos

Anexo N.º 02: Validación del instrumento Matriz de factores clave de la oferta exportable

Anexo N.º 03: Instrumentos de análisis

Anexo N.º 04: Matriz de consistencia

Anexo N.º 05: Tablas del Trade Map

Anexo N.º 06: Tablas de resultados

Presentación

La presente investigación titulada “Análisis multidimensional del entorno y la intensidad de la competencia en el mercado panificador de Chile para una oferta exportable de una PYME trujillana en el año 2018” tiene como finalidad determinar la viabilidad del entorno de Chile y del mercado panificador de Santiago como oportunidad de desarrollo de mercado para una empresa trujillana panificadora, donde explicaremos toda la información recopilada y explicada en el transcurso de la sustentación.

Esperamos cumplir con los requerimientos presentados por la Universidad César Vallejo y al mismo tiempo que lo explicado posteriormente sea conciso y coherente a su punto de vista.

Atentamente

Los autores

Resumen

El presente estudio recaba información estadística sobre el entorno de Chile del año 2008 al 2017, del mercado panificador de Santiago del año 2014 al 2017 y de la Panificadora San Martín en el año 2017. Se realiza un estudio sobre el entorno de Chile usando la Matriz de características para el análisis multidimensional del entorno de un país de Moschieri y Monteiro bajo la cual se recopila información sobre un país en base a ocho características: Económicas y financieras, políticas, administrativas y legales, culturales y demográficas, de conocimiento y de conectividad global. Se investiga el mercado panificador de Santiago usando la Matriz de fuerzas para el análisis de sectores industriales y la competencia de Porter que busca determinar la intensidad de la competencia en un mercado específico y su rentabilidad. Se analiza la oferta exportable de la Panificadora San Martín mediante la Matriz de factores clave de la oferta exportable del MINCETUR que analiza a la empresa en cuatro áreas: Disponibilidad del producto, capacidad económica y financiera y capacidad de gestión. El diseño de investigación es no experimental, transversal y descriptivo y el método de análisis de datos es estadístico-descriptivo. El trabajo finaliza con las siguientes conclusiones: El entorno de Chile es idóneo para la exportación y el desarrollo de mercados a largo plazo, la intensidad de la competencia en el mercado panificador de Santiago es desfavorable para la exportación panificadora en tanto existe un número de competidores elevado y la oferta exportable de la Panificadora San Martín es incapaz de incrementar o mantener su producción en el tiempo necesario que se necesita para entrar en un mercado extranjero.

Palabras clave: exportación, multidimensional, macroeconómico

Abstract

The present study collects statistical information about the Chilean environment from 2008 to 2017, from the bakery market in Santiago from 2014 to 2017 and from the San Martín Bakery in 2017. A study is carried out on the Chilean environment using the Matrix of characteristics for the multidimensional analysis of the environment of a country of Moschieri and Monteiro under which information on a country is collected based on eight characteristics: Economic and financial, political, administrative and legal, cultural and demographic, knowledge and global connectivity. The bakery market of Santiago is investigated using the Matrix of forces for the analysis of industrial sectors and the competition of Porter that seeks to determine the intensity of competition in a specific market and its profitability. The exportable supply of San Martín Bakery is analyzed through the Matrix of key factors of the exportable supply of MINCETUR that analyzes the company in four areas: Product availability, economic and financial capacity and management capacity. The research design is non-experimental, transversal and descriptive and the method of data analysis is statistically-descriptive. The work concludes with the following conclusions: Chile's environment is suitable for export and long-term market development, the intensity of competition in the bakery market in Santiago is unfavorable for the bakery export as there is a high number of competitors and the exportable supply of San Martín Bakery is unable to increase or maintain its production in the necessary time needed to enter a foreign market.

Keywords: export, multidimensional, macroeconomic

I. Introducción

1.1. Realidad problemática

El mercado de importaciones de pasteles, tortas y productos dulces horneados similares tiene un valor en miles de dólares de 5 123 691, siendo los principales importadores: Estados Unidos de América, Reino Unido y Francia, con un Marketshare de 14.9%, 7.6% y 6.8% respectivamente. De todos estos países, Estados Unidos es el que más paga por tonelada importada, por un valor de 3.34. Dentro del mercado panificador sudamericano encontramos que las mayores importaciones las dan México, Honduras, Guatemala, Nicaragua, Costa Rica y Chile, con un marketshare de 20%, 15%, 10%, 7%, 6% y 5% respectivamente (International Trade Centre, 2018).

Actualmente el Perú exporta en mayor cantidad de productos panificados a Colombia, pagando 1.62 miles de dólares por tonelada importada; sin embargo, Colombia tiene un crecimiento promedio, desde el 2012 hasta el 2016, de 2%. Por otro lado, Chile posee un 20% de crecimiento sostenido y realiza un pago de 1.95 miles de dólares por tonelada importada, siendo el segundo mejor de la región; a pesar de que no compite con la cifra de Estados Unidos de 3.34, tiene con respecto a este un crecimiento en sus importaciones duplicado, menor competencia y mayor accesibilidad tanto en idioma como en tratados de comercio (International Trade Centre, 2018).

Según la Asociación de Exportadores, en el 2016 el 93% de empresas exportadoras peruanas en Latinoamérica eran de PYMEs (Agencia Peruana de Noticias, 2016), en encontrándose por esto en el 3er lugar (Nación, 2013); sin embargo, las ventas de las empresas cubrieron solo el 13% del mercado total latinoamericano. En Perú la producción de pasteles ha bajado a la mitad en dos años, desde el 2015 al 2017 de 100 a 63 toneladas producidas. Ha aumentado la oferta exportada mientras que la oferta nacional ha bajado considerablemente hasta llegarse a exportar el 78% de lo producido (Ministerio de la Producción, 2016).

La Panificadora San Martín ha venido implementando medidas de expansión y mejoramiento en los procesos desde hace cuatro años, pero es recién en el 2014 cuando sus necesidades financieras la llevan a buscar una oferta para sus productos

pasteleros fuera del mercado nacional. Esta necesidad financiera ha traído consecuentemente una necesidad de internacionalización y un esfuerzo organizacional dirigido hacia la búsqueda y recolección de información para la evaluación de los mercados internacionales y un destino adecuado para la exportación pastelera.

Si bien la panificadora ha estado inmersa desde hace cuatro años en este proceso de adecuación a los mercados internacionales todavía no cuenta con una visión clara de estos mismos debido a que, como se mencionaba, no ha estado inmersa en el comercio internacional pues sus esfuerzos de adecuación a una demanda internacional (ya sean cambios en el proceso de producción o la estructura económica) poseen un valor competitivo nacional en sí que no hace que tales esfuerzos sean exclusivamente para viabilizar la internacionalización en la empresa. O sea, que estos cambios han estado enfocados más en desarrollar la empresa en su propio mercado que prepararla para una demanda internacional, esto ha sido un beneficio residual, en todo caso. Es así que el conocimiento sobre los beneficios o la idoneidad a percibirse en el mercado chileno pastelero es todavía incierto. En base a esto, se han generado necesidades de información para analizar el entorno chileno a fin de determinar el nivel de los esfuerzos organizados realizados hasta la fecha en pos de preparar a la empresa para la exportación.

La empresa actualmente cuenta con diversos productos, sin embargo, ha visto conveniente exportar pasteles orgánicos por ser una nueva línea de productos pasteleros de gourmet con los que quiere intentar conseguir mayor cuota de mercado en un segmento diferente a su habitual.

Después de exponer la realidad problemática, se ha formulado las siguientes preguntas. ¿Cuál es el análisis multidimensional del entorno de Chile? ¿Cuál es la intensidad de la competencia del Mercado panificador de Santiago? ¿Cuál es la oferta exportable de la Panificadora San Martín?

1.2. Trabajos previos

Para López (2017) en su trabajo realizado para obtener el título Profesional de Licenciado en Negocios Internacionales titulado Lineamientos de Cultura Exportadora presentes en la cooperativa Ceprovaaje que generan Oferta Exportable

de espárrago verde fresco de la provincia de Jequetepeque perteneciente a la Escuela de Negocios Internacionales de la Facultad de Ciencias Empresariales, tuvo como objetivo determinar cuáles eran los lineamientos de cultura exportadora que generan oferta exportable. Diseño de investigación no Experimental y transversal, utilizando como técnica la encuesta y la entrevista, así mismo la guía de observación y test como instrumentos. Llegó a la conclusión: la empresa donde realizó a cabo su investigación presenta 13 elementos de cultura exportadora, priorizando la adquisición de certificados y de desarrollarse en mercados internacionales mediante los intermediarios, pudiendo así aumentar de nivel, llegando hasta una exportación directa.

Ramírez (2015) en su tesis para optar el título de Master en Dirección Empresarial y Comercio Internacional denominado Factores que influyen en las Exportaciones en las PYMES del valle de Sula en San Pedro de Sula, su objetivo general fue determinar los factores que influyen para la exportación de las PYMES. Concluyó en su tesis que en conjunto los factores de innovación, financiamiento, recursos humanos, alianzas estratégicas, pueden proveer una situación de exportación para las PYMES. Determinó que el factor de financiamiento es sumamente importante para el crecimiento económico, por lo que las PYMES deben tenerlo en cuenta para desarrollarse en un mercado extranjero.

En el trabajo de Díaz y Ramírez (2016) realizado para optar el título de Licenciada en Administración y Negocios Internacionales denominado El Mercado de Estados Unidos como una Oportunidad de Negocio para Incrementar la Exportación de Lúcumas Peruanas pertenecientes a la Facultad de Negocios de la carrera de Administración y Negocios Internacionales, el objetivo principal que propusieron fue determinar si el mercado de Estados Unidos representaba un mercado potencial para la exportación de la pulpa de lúcumas peruanas. El diseño de investigación que empleó fue No experimental – Longitudinal, su unidad de estudio fue el mercado de Estados Unidos. Las técnicas e instrumentos de recolección de datos usados fueron la entrevista y una herramienta de inteligencia comercial para analizar el comportamiento del mercado estadounidense. Determinó que la población de Estados Unidos destinó un 6.7% de sus ingresos a alimentos y bebidas no alcohólicas en el año 2015. Llegaron a la conclusión de que el mercado de Estados Unidos sí es

factible para la exportación de la pulpa de lúcuma por el análisis hecho con respecto a la oferta exportable. Así mismo ultimaron que el mercado alimenticio de Estados Unidos ha ido cambiando su alimentación por comida más saludable, debido a que la población vegana ha aumentado considerablemente y ha ido optando por alimentos nuevos y saludables.

De acuerdo a Collazo y Benites (2015) en su trabajo Plan de exportación de frutas no tradicionales procesadas (pulpas, conservas, concentrados, puré) al mercado de Santiago, Chile para obtener el título de Ingeniería Comercial, que tuvo como objetivo general Diseñar un plan de exportación de frutas no procesadas como la pulpa, conservas, concentrados y puré al mercado de Santiago de Chile, que de forma sistémica permita un incremento de las exportaciones; concluyeron que la factibilidad de Chile, tanto en su macroentorno como en la industria de frutas, como país para la exportación de frutas procesadas es viable.

En su estudio titulado México exportador de drones a República de Chile, con objetivo general La exportación y colocación de 300 drones en el mercado de Santiago de Chile, y sus alrededores; Valencia (2017) determinó que Chile posee un modelo económico abierto que favorece el comercio y la inversión, así también sus sectores financiero y bancario se mantienen estables y son propicios para el desarrollo de nuevas empresas.

Díaz (2017) en su tesis Exportación de cerveza artesanal al mercado de Santiago de Chile para optar por la licenciatura en administración de negocios internacionales concluyó que el proyecto de exportación es viable teniendo como destino Chile, además de que posee un potencial de crecimiento alto debido a que la cerveza artesanal se considera como un producto gourmet por lo que se puede manejar un mayor precio en el mercado y, al mismo tiempo, una mayor recaudación y mayores utilidades al largo plazo. Teniendo aproximadamente un crecimiento anual del 20%.

Para Villarroel (2014) en su trabajo realizado para optar el grado de Magíster en Gestión para la Globalización denominado Plan Estratégico de Creación e internacionalización de Alwe como canal de Exportación de Tejidos hechos a mano de Santiago de Chile, perteneciente a la carrera de Ingeniería Industrial de la Facultad de Ciencias Físicas y Matemáticas, tuvo como objetivo desarrollar un plan de negocio

para internacionalizar dos empresas, enfatizando en la innovación y en la tecnología de la información, así como identificar un país para la exportación de los tejidos hechos a mano. Villaroel utilizó un análisis de Hofstede con el fin de saber más sobre la cultura del país al cual se exportará. El estudio fue realizado mediante un análisis de fuentes bibliográficas y referencias obtenidas de internet. Se llegó a la conclusión que el mercado más favorable para la exportación de dichos tejidos era Estados Unidos con un 0.5% del segmento de textiles. El plan de negocio utilizado fue una estrategia de marketing enfocada en la segmentación y en la distribución que permitiera tener una relación más directa entre el fabricante y el consumidor final, debido a que en su análisis vieron que el fabricante está desconectado de su cliente final de manera que se dificulta la relación entre ellos.

1.3. Teorías relacionadas al tema

1.3.1. Análisis multidimensional del entorno.

De acuerdo a Moschieri y Monteiro (2014), existen ocho características principales (reunidas en cinco grupos) que se deben considerar para evaluar la atractividad del entorno de un país para la inversión cuando la empresa en cuestión ha tomado la decisión de internacionalizarse mediante la expansión de sus actividades comerciales a un país extranjero y la asunción de la responsabilidad que ello implica. Estas decisiones sobre la inversión han de considerar las oportunidades y los riesgos que representarían la configuración total de las variables del país, en busca de generar o fortalecer el plan estratégico internacional de la compañía.

El estudio multidimensional se realiza con la finalidad de medir el desarrollo y la estabilidad de los diferentes aspectos del país para evaluar su atractivo al largo plazo. Así pues, tenemos que los países poseen distintos sistemas de negocios, prácticas sociales, económicas, financieras y administrativas. Tales diferencias nacen de las diversas condiciones demográficas, geográficas, culturales y políticas, y se condensan en una serie de comportamientos, reacciones y formas de percepción predecible y analizable a lo largo de las diversas instituciones sociales.

Los autores plantean entonces las siguientes características y objetivos a lograr para despejar la incertidumbre de ellas:

1.3.1.1. Características económicas y financieras.

Debido a las diversas prácticas socio-políticas-económicas que se desarrollan en los países, los sistemas institucionales se construyen basándose en estas diferencias y operan a diversos grados de complejidad. Se busca determinar la solidez de un sistema financiero desarrollado que ofrezca protección a las empresas (Moschieri y Monteiro, 2014).

1.3.1.2. Características políticas.

El riesgo político que supone la estructura política de un país intercede en el cumplimiento de las obligaciones contractuales entre las empresas. Se busca un país con poca incertidumbre y riesgo político (Moschieri y Monteiro, 2014).

1.3.1.3. Características administrativas y legales.

Las estructuras reglamentarias, así como las judiciales, generan atractivo en tanto estas beneficien las transacciones y las aseguren. Dependiendo de los derechos o las restricciones legales una empresa puede verse contrariada u oportunada en una coyuntura específica. Se buscan medidas legislativas beneficiosas y baja incertidumbre institucional (Moschieri y Monteiro, 2014).

1.3.1.4. Características culturales.

Basándose en el estudio de Hofstede se busca determinar una cultura en base a cuatro dimensiones: Distancia con el poder, evasión de la incertidumbre, individualismo vs. colectivismo y masculinidad vs. feminidad. Estas dimensiones corresponden a la cultura nacional y son áreas antropológicas problemáticas según el autor (Moschieri y Monteiro, 2014).

1.3.1.5. Características demográficas, de conocimiento y de conectividad global.

Se busca determinar el potencial de crecimiento del país mediante el tamaño, crecimiento y estructura demográfica; la capacidad para crear conocimientos e innovar (considerando su repercusión global también) y la conectividad internacional con respecto a obtener información de otros países y difundir la generada en la nación (Moschieri y Monteiro, 2014).

1.3.2. Intensidad de la competencia en un mercado.

De acuerdo a Porter (2015) la estructura de una industria en particular determina de manera crítica las reglas competitivas del sector y limita las estrategias que una empresa puede usar en el mismo. Esta estructura está compuesta de cinco fuerzas competitivas. A saber: El riesgo de aumento de participantes, la intensidad de la rivalidad entre los competidores actuales, la presión proveniente de los productos sustitutos, el poder de negociación de los clientes y el poder de negociación de los proveedores. Estas fuerzas, una vez combinadas, son las que van a determinar la intensidad de la competencia y el potencial de utilidades del sector (rendimiento a largo plazo/capital invertido).

Descubrir las causas de la presión competitiva permite 1) resaltar las fortalezas y debilidades principales de la empresa, 2) consolidar su posicionamiento en el sector, 3) determinar cambios estratégicos favorables según cada fuerza y 4) determinar áreas donde las tendencias de la industria poseerán mayor repercusión como oportunidades o riesgos.

1.3.2.1. Riesgo de aumento de participantes.

La entrada de otras empresas en una industria genera la necesidad de conquistar participación en el mercado y usualmente un gran uso de recursos. Ocasionando que los precios se ven reducidos y los costos alterados de las empresas ya establecidas. El riesgo de que aumente los participantes depende de las barreras de entrada y de la reacción de las empresas ya establecidas ante su entrada. El riesgo será escaso si las barreras son importantes o si las nuevas empresas esperan una gran respuesta de los competidores ya establecidos (Porter, 2015).

1.3.2.1.1. Barreras de entrada.

Las principales fuentes de las barreras de entrada para nuevas empresas son siete: Economías de escala, indican las reducciones de los costos unitarios de un producto a medida que aumenta el volumen absoluto por periodo; diferenciación del producto, implica que las empresas ya establecidas poseen posicionamiento de la marca y la lealtad de los consumidores; necesidades de capital, la necesidad de invertir una gran cantidad de dinero es una barrera en sí; costos cambiantes, referidos a los costos que paga el comprador por cambiar de un proveedor a otro; acceso a los canales de distribución, los canales de distribución para el producto ya hacen negociaciones con

los competidores actuales, por lo que es necesario incentivarlo, mediante descuentos por ejemplo, para aceptar el producto; desventajas de costos independientes de las economías de escala, las empresas establecidas tienen ventajas de costos que las entrantes no poseen; política gubernamental, el gobierno legislativo puede limitar o prohibir el ingreso de nuevos competidores a un sector mediante regulaciones, licencias o acceso a las materias primas (Porter, 2015).

1.3.2.1.2. Reacción esperada.

Las expectativas que la empresa deseosa de ingresar a la industria tenga con respecto a los actuales competidores del mismo influyen igualmente en el riesgo de entrada. Algunas señales contra la entrada de nuevos competidores son las siguientes: Que existan antecedentes de represalias contra los nuevos competidores, empresas fuertemente establecidas con muchos recursos para contraatacar, empresas con un gran compromiso hacia el sector y con activos de poca liquidez invertidos en ella, lento crecimiento de la industria (Porter, 2015).

1.3.2.2. Intensidad de la rivalidad entre los competidores actuales.

La rivalidad entre los competidores es la manipulación para alcanzar determinada posición. Por ejemplo, la competencia de precios, guerras de publicidad, la introducción de nuevos productos o servicios. Los competidores dependen entre sí para definir sus tácticas competitivas.

Competidores numerosos o con la misma fuerza, si existen muchas empresas con tamaños y recursos similares es probable que tienda a existir inestabilidad en el sector debido a las luchas entre ellas; lento crecimiento de la industria, es más inestable que el anterior. Ocasiona que las empresas vean el competir como un juego para lograr mayor participación en el mercado; altos costos fijos o de almacenamiento, originan fuertes presiones en las empresas que usan toda su capacidad. Como en los costos del inventario de productos terminados; ausencia de diferenciación o costos cambiantes, cuando el producto se percibe como una mercancía el comprador optará más por decidirse en el precio y el servicio dado. Esto origina presiones por competir entre sí a las empresas; aumento de la capacidad en grandes incrementos, cuando las economías de escala incrementan su capacidad en gran proporción ocasiona desestabilización permanente en el equilibrio entre oferta y demanda en la industria; competidores diversos, los competidores con diferentes estrategias, origen,

personalidad y relación con sus empresas matrices pueden limitar la rentabilidad del sector; importantes intereses estratégicos, la rivalidad se incrementa y se hace más inestable cuando varias empresas del sector buscan a toda costa obtener el éxito; barreras sólidas de salida, si las barreras de salida son altas, una empresa no abandonará fácilmente una posición en una industria y estará dispuesta a recurrir a tácticas desesperadas. Esto puede repercutir negativamente en la rentabilidad del sector (Porter, 2015).

1.3.2.3. *Presión proveniente de los productos sustitutos.*

Para descubrir a los productos sustitutos de una industria es necesario buscar productos en el mercado que realicen la misma función que los de la industria.

Los productos sustitutos que merecen mayor atención son aquellos que 1) están sujetos a mejorar su relación entre precio y desempeño con el producto de la industria o 2) generan industrias que producen altas utilidades (Porter, 2015).

1.3.2.4. *Poder de negociación de los compradores.*

Los compradores compiten con la industria cuando le exigen a reducir sus precios, negociación una mejor calidad y enfrentan a los rivales entre sí. El grupo está concentrado o compra grandes volúmenes con relación a las ventas del proveedor, los compradores que adquieren grandes volúmenes son fuerzas poderosas en la industria; los productos que compra el grupo a la industria representan una parte considerable de los costos o de las adquisiciones que realiza, los compradores tienden a invertir los recursos necesarios para hallar un precio favorable, realizando así una compra selectiva; los productos que el grupo adquiere en la industria son estándar o indiferenciados, cuando hay varios proveedores, los compradores pueden hacer competir entre sí a las empresas; el grupo tiene pocos costos cambiantes, si los costos cambiantes son altos el comprador quedará unido a una empresa en específico; el grupo obtiene bajas utilidades, origina una presión para que los costos de producción bajen para ofrecer un mejor precio a los compradores de bajas utilidades; los compradores representan una seria amenaza contra la integración hacia atrás, si ponen en riesgo la integración hacia atrás los compradores están en condiciones de exigir concesiones; el producto de la industria no es decisivo para la calidad de los productos del grupo ni para sus servicios, cuando el producto influye de manera crítica en la calidad de los artículos del comprador, este muestra menor sensibilidad

al precio; el grupo tiene toda la información, el comprador tiene mayor ventaja de negociación cuando conoce la demanda, los precios de mercado o incluso los costos de proveedor (Porter, 2015).

1.3.2.5. Poder de negociación de los proveedores.

Los proveedores tendrán poder de negociación sobre las empresas de una industria si amenazan con elevar los precios o reducir la calidad de los bienes y servicios que ofrecen. El grupo está dominado por pocas compañías y muestra mayor concentración que la industria a la que vende, los proveedores influyen más en los precios, calidad y las condiciones de la transacción cuando los compradores están más fragmentados; el grupo de proveedores no está obligado a competir con otros productos sustitutos para venderle a la industria, se controla el poder de los proveedores cuando estos compiten con sustitutos; la industria no es un cliente importante para el grupo de proveedores, hay más poder cuando la industria no es un elemento importante de las ventas del proveedor; el producto de los proveedores es un insumo importante para el negocio del comprador, mientras más crítico sea el insumo para la empresa en sus operaciones, mayor poder tendrá el proveedor; los productos del grupo de proveedores están diferenciados o han acumulado costos cambiantes, la diferenciación o los costos cambiantes de los compradores imposibilitan enfrentar a los proveedores entre sí; el grupo de proveedores constituye una amenaza seria contra la integración vertical, esto reduce la capacidad de la industria para mejorar los términos para realizar las compras (Porter, 2015).

1.3.3. La exportación y la oferta exportable.

1.3.3.1. Exportación.

1.3.3.1.1. Definición de mercado.

De acuerdo a Samuelson y Nordhaus (2010), un mercado es un mecanismo en el que compradores y vendedores, demandantes y ofertantes, interactúan para intercambiar bienes y servicios y fijar precios. Siendo su principal función esta última: la de determinar el precio de los diferentes bienes. Los mercados expresan la escasez o abundancia y el deseo de adquisición de sus diversos integrantes teniendo como base a la oferta y la demanda. Básicamente, a mayor demanda de un bien en particular, su oferta se incrementará a la par; y viceversa. Esta relación es por lo tanto directamente proporcional. Este funcionamiento clásico dentro de la teoría clásica económica tiene

una validez que depende de características modernas de los mercados del siglo XXI. En tanto que la especialización de las personas y la interconexión del comercio a escala global son sus principales características.

1.3.3.1.2. Las necesidades del comercio internacional.

La interconexión del comercio recibe el nombre de Comercio Internacional, o la capacidad de generar negocios por encima de las fronteras nacionales, en distintos países (Stanton, 2007). Lo cual a su vez genera que la demanda se diversifique, o que exista como una potencialidad a descubrir en cada posible nación con la cual poder comerciar. Esta capacidad de las empresas de comercio internacional es también una función de *alivio* hacia la saturación del mercado nacional propio, cuando el mercado ha alcanzado tal madurez que es demasiado difícil seguir expandiéndose en el mismo a un ritmo deseable.

1.3.3.1.3. Estrategias de entrada a un mercado foráneo.

Es en este contexto que surgen las necesidades de ingresar en el comercio internacional como una empresa activa, aunque temerosa de los riesgos potenciales asociados a la inversión (en cualquiera de sus formas) y la incertidumbre de percibir una utilidad estando en un “terreno desconocido”. Pasan a considerarse las oportunidades y sus respectivas amenazas de diferentes formas de ingresar o desarrollarse operativamente en cierto mercado extranjero. Al respecto, Kotler y Keller (2012), mencionan las estrategias de entrada a un mercado con las que cuentan las empresas para sus planes estratégicos internacionales. Desde los más bajos en compromiso, riesgo, control y potencial de utilidades, podemos observar respectivamente que las opciones de Exportación Directa e Indirecta, Concesión de Licencias, Empresas Conjuntas e Inversión Directa son las que determinan las oportunidades de ingreso y expansión de una empresa extranjera en un mercado foráneo específico.

1.3.3.1.4. El proceso de internacionalización.

1.3.3.1.4.1. Definición.

De acuerdo a Sainz de Vicuña (2015), la internacionalización es

[...] un proceso en el que nuestra empresa se convierte en un importante actor internacional o global, en su mercado relevante. Supone una nueva cultura

corporativa que hace que pasemos de pensar y trabajar (en cualquiera de los eslabones de la cadena de valor de nuestra empresa o sector de actividad) en un mercado local a hacerlo en algunos mercados internacionales (distintos a nuestro mercado interior) o, incluso, que pasemos a convertirnos en una empresa que actúa en “todo” el mundo.

La internacionalización es pues, ante todo, un proceso en el cual la empresa sufre un cambio global a nivel cultural. Lo que significa que la forma que tiene de pensar su situación con respecto a su entorno y la manera en la que realiza el trabajo han de tener que adecuarse a su nuevo mercado foráneo. Asumiendo así el compromiso de cambio en la forma de hacer negocios en sus actividades primarias y actividades de apoyo de su cadena de valor, a saber: Infraestructura, Recursos Humanos, Desarrollo de las Tecnologías, Compras, Logística de Entrada y de Salida, Operaciones Marketing y Ventas y Servicio. Cualquier empresa capaz de asumir, guiar y ser consecuente en los esfuerzos organizacionales que le impone la entrada a un mercado foráneo está, por lo tanto, en un proceso de internacionalización.

1.3.3.1.4.2. Modelos de ingreso a un mercado.

Hablamos de muchas consideraciones y actividades que habrían de cambiar en una empresa para que esta pudiera ser capaz de internacionalizarse. Naturalmente esto está a la par de un costo bastante elevado y un uso intenso de todos los recursos de sus diversas áreas. Como Sainz menciona cuando hace referencia a las PYME que se ven envueltas en este proceso, esto les supone «una travesía larga, dura, dolorosa y difícil, al que se le destinan muchos recursos (humanos y materiales) y en el que se pasa de una actitud defensiva y/o reactiva a una actitud totalmente ofensiva y proactiva». Pero, si acaso las PYME no son reconocidas precisamente por su poseer demasiados recursos, ¿cómo logran iniciar este proceso de internacionalización? La solución que ofrecen tanto Sainz como Kotler y Keller es la del ingreso gradual.

Para Kotler y Keller (2012) las estrategias de entrada típicas para un mercado corresponden a los modelos de cascada y el modelo regadera.

En el *modelo de cascada* la entrada al país es gradual y en secuencia. En el *modelo de regadera* la empresa se concentra en entrar a varios países al mismo tiempo.

El *modelo de regadera* es el más demandante de recursos y de esfuerzos de planificación internacional, por lo que está virtualmente vedado para las PYME. En cambio, el modelo de cascada es más adecuado porque permite controlar el flujo de los recursos y da la posibilidad de iniciar con una cantidad mínima. Así también asumir el riesgo más adecuado según cada estadio.

1.3.3.1.4.3. La Exportación Indirecta.

De forma similar a Kotler y Keller, Sainz de Vicuña (2015), establece que el proceso de ingreso a un mercado foráneo se da en tres etapas: Exportación, Concesión de Licencias e Inversión Directa Exterior. Dividiendo a la Exportación en exportación indirecta, mediante agentes independientes o distribuidores en el mercado foráneo, y exportación directa, a través de una red comercial propia y un departamento creado específicamente para gestionarla.

Estos «primeros pasos» que una PYME da en su proceso de internacionalización tienen dos ventajas positivas para el desarrollo del mercado. La primera de ellas la menciona Sainz al explicar que el uso de agentes comerciales, ya sean empresas o personas, tiene el objetivo de generar relaciones comerciales para abrir la posibilidad de desarrollar alianzas más fuertes a futuro.

La segunda está explicitada por las estrategias de entrada de Kotler y Keller (2012). Donde el compromiso, los riesgos, el control y el potencial de utilidades es el menor de todos en la Exportación Indirecta. Lo más importante de resaltar es el bajo riesgo producto del uso mínimo de los recursos organizacionales. Lo cual queda perfectamente alineado con la situación de las PYME.

Debido a que el objetivo del proceso no es tantear y tantear entre diversos países para ver en cuáles de ellos llegaríamos a quedarnos por acto de suerte, el análisis del país para realizar el proceso de internacionalización se hace necesario. A pesar de que una empresa solo opere a nivel de exportación indirecta las necesidades de ir desarrollándose en el mercado foráneo irán aumentando a la par que lo hace su conocimiento sobre él y la percepción de las utilidades. Debido a esto es requisito generar una investigación a largo plazo sobre la estabilidad y el desarrollo del entorno del país anfitrión.

1.3.3.2. *La oferta exportable.*

De acuerdo al manual de negocios internacionales de Ministerio de Comercio Exterior y Turismo (2013) la oferta exportable (toda aquella producción disponible, sea en bienes o servicios, de una empresa capaz de ser exportada de forma constante y continua a un mercado extranjero) consiste en más que poseer la capacidad productiva o los productos adecuados, se trata también de la situación económica y financiera y la capacidad de gestión de la empresa. Por lo que es necesario para determinar la oferta exportable contar con lo siguiente:

1.3.3.2.1. *Disponibilidad del producto.*

Se considera solo el producto que se desea exportar. Se evalúa la capacidad de la empresa para generar una oferta estable y continua para el mercado, así también que este cumpla con las características de entrada al país. Se consideran los siguientes indicadores: Nivel de Inversión en Tecnología, Cantidad de Producción, Capacidad de Planta, Grado de innovación en su Proceso y Porcentaje de Descarte (Ministerio de Comercio Exterior y Turismo, 2013).

1.3.3.2.2. *Capacidad económica y financiera.*

La empresa en cuestión deberá los recursos necesarios para apoyar y mantener la producción del producto a exportar al precio determinado. Puesto que en esto se sustenta también su posición competitiva en el país extranjero. Sino puede solventar sus propios recursos, entonces deberá poseer una capacidad de endeudamiento y agentes de financiamiento en su haber. Se consideran los siguientes indicadores: Cuenta con Crédito en proveedores, Cuenta con Crédito en el Sector financiero, Cuenta con crédito para clientes, Nivel de Resultados Financieros, Condiciones de Liquidez, Planeación de Recursos y Análisis de Utilidad (Ministerio de Comercio Exterior y Turismo, 2013).

1.3.3.2.3. *Capacidad de gestión.*

Es necesario también que la empresa desarrolle una cultura exportada, con objetivos específicos y el conocimiento de sus fortalezas y debilidades. Se consideran los siguientes indicadores: Comunicación de Objetivos, Sistemas de Comunicación, Capacitación a Empleados, Sistema para Toma de decisiones, Relación con Proveedores, Aprovechamiento de capacidades del capital humano y Nivel de

conocimiento de técnicas de Negociación (Ministerio de Comercio Exterior y Turismo, 2013).

1.4. Formulación al problema

¿Cuál es el análisis multidimensional del entorno y la intensidad de la competencia en el Mercado panificador de Santiago para una oferta exportable de la Panificadora San Martín en el año 2018?

1.5. Justificación del estudio

1.5.1. Conveniencia.

La presente investigación servirá para determinar oportunidades de internacionalización en un país específico sobre un sector comercial que interese a la empresa. También determinará el atractivo del entorno del país al largo plazo para facilitar el crecimiento de la compañía una vez ingresado en el mercado extranjero.

1.5.2. Implicancias Prácticas.

El método de análisis servirá para decidir sobre una gama de problemas relacionados a la internacionalización, o desarrollo de mercados extranjeros, mediante el uso de la información para la creación de planes y acciones precisas que guíen a la empresa en el proceso.

1.5.3. Utilidad metodológica.

A través del modelo de análisis para el desarrollo de mercados internacionales para PYMEs se pueden encontrar diversas aplicaciones en la forma en que otros investigadores o empresas interesadas en la exportación o inversión generen información específica sobre el país interesado a estudiar,

1.5.4. Relevancia Social.

Debido al alcance del análisis que posee para estudiar diversos niveles de un mercado/país específico, los estudios de una empresa sobre un país podrán ser usados por todo un conjunto de empresas sobre el mismo sector. Produciendo de esta forma una mejoría sobre un sector comercial.

1.6. Objetivos

1.6.1. Objetivo General.

Analizar multidimensionalmente el entorno y la intensidad de la competencia en el Mercado panificador de Santiago para una oferta exportable de la Panificadora San Martín en el año 2018.

1.6.2. Objetivos Específicos.

*O*₁: Realizar un análisis multidimensional del entorno de Chile.

*O*₂: Analizar la intensidad de la competencia del Mercado panificador de Santiago.

*O*₃: Determinar la oferta exportable de la Panificadora San Martín.

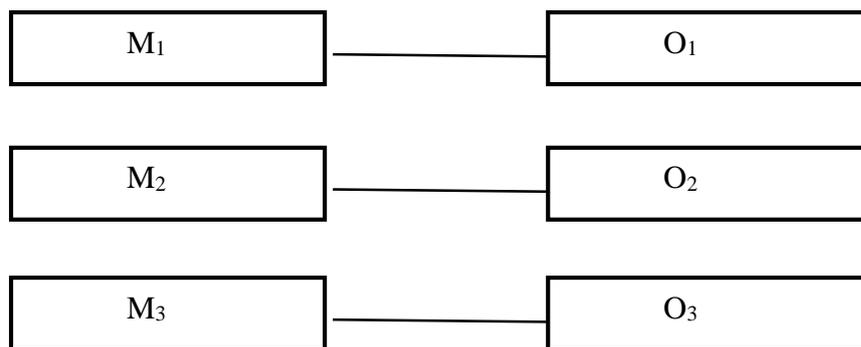
II. Método

2.1. Diseño de investigación

No experimental: Es un estudio en el cual las variables no se manipulan y se observa los hechos o fenómenos en su contexto para examinarlos (Hernández, Fernández y Baptista, 2014).

Transversal: Este diseño permite recopilar información y analizar las variables en un momento específico. Se divide en exploratorio, descriptivo y correlaciónale- causales (Hernández, Fernández y Baptista, 2014).

Descriptivo: Se busca detallar las características de distintos hechos, procesos, cualquier objeto o fenómeno que se someta a un análisis, los cuales se medirán. Estos estudios son útiles ya que precisa los indicadores de un hecho o fenómeno, comunidad y/o situación (Hernández, Fernández y Baptista, 2014).



*M*₁: Entorno de Chile.

*O*₁: Dimensiones del entorno de Chile.

*M*₂: Mercado panificador de Santiago.

*O*₂: Intensidad de la competencia del Mercado panificador de Santiago.

*M*₃: La Panificadora San Martín.

*O*₃: Oferta Exportable de la Panificadora San Martín.

2.2. Variables, Operacionalización

2.2.1. Variables.

- Dimensiones del entorno.
- Intensidad de la competencia.
- Oferta exportable.

2.2.2. Operacionalización de variables.

Variable	Definición conceptual	Definición operacional	Dimensiones	Indicadores	Escala de medición
Dimensiones del entorno de Chile	El estudio multidimensional del entorno se encarga de medir el desarrollo y la estabilidad de los diferentes aspectos del país para evaluar su atractivo al largo plazo. Así pues, tenemos que los países poseen distintos sistemas de negocios, prácticas sociales, económicas, financieras y administrativas. Tales diferencias nacen de las diversas condiciones demográficas, geográficas, culturales y	Se medirá con la Matriz de características para el análisis multidimensional del entorno de un país. el cual consta de ocho características: Económicas y financieras, políticas, administrativas y legales, culturales y demográficas, de conocimiento y de conectividad global.	Características económicas	– Renta – Inflación – Exportaciones (volumen) – Importaciones (volumen)	Razón Intervalo Razón Razón
			Características financieras	– Crédito privado (crecimiento anual %) – Capitalización en el mercado bursátil – Sociedades cotizadas – Clasificaciones de riesgo-país	Intervalo Razón Razón Razón
			Características políticas	– Incertidumbre en el diseño de políticas – Calificación democrática – Tamaño del Estado – Acuerdos mundiales de comercio – Guía internacional de Riesgo-País	Razón Ordinal Razón Razón Razón
			Características administrativas	– Vínculo colonizador-colonizado – Lenguaje común	Nominal Nominal

políticas, y se condensan en una serie de comportamientos, reacciones y formas de percepción predecibles y analizables a lo largo de las diversas instituciones sociales (Moschieri & Monteiro, 2014).

	– Religión común	Nominal
	– Sistema legal	Nominal
	– Corrupción y gobierno. Datos medioambientales	Nominal
Características culturales	– Características del poder	Nominal
	– Evasión de la incertidumbre	Nominal
	– Individualismo	Nominal
	– Masculinidad	Nominal
Características demográficas	– Valores de la sociedad y de las organizaciones	Nominal
	– Esperanza de vida	Ordinal
	– Tasa de natalidad	Razón
	– Edad de la población	Razón
Características de conocimiento	– Patentes	Razón
	– Artículos científicos	Razón
	– Capacidades de innovación	Razón
Características de conexión global	– Gastos del turismo internacional	Razón
	– Ingresos del turismo internacional	Razón
	– Usuarios de internet (% de la población)	Razón

Intensidad de la competencia en el Mercado panificador de Santiago	De acuerdo a Porter (2015) la estructura de una industria en particular determina de manera crítica las reglas competitivas del sector y limita las estrategias que una empresa puede usar en el mismo.	Se medirá con la Matriz de fuerzas para el análisis de sectores industriales y la competencia, la cual está compuesta de cinco fuerzas competitivas. A saber: El riesgo de aumento de participantes, la intensidad de la rivalidad entre los competidores actuales, la presión proveniente de los productos sustitutos, el poder de negociación de los clientes y el poder de negociación de los proveedores.	Riesgo de	– Economías de escala	Nominal
			aumento de	– Diferenciación del producto	Nominal
			participantes	– Necesidades de capital	Nominal
				– Costos cambiantes	Nominal
				– Acceso a los canales de distribución	Nominal
				– Desventajas de costos independientes de las economías de escala	Nominal
				– Política gubernamental	Nominal
				– Reacción esperada	Nominal
			Intensidad de	– Competidores numerosos o con la	Nominal
			la rivalidad	misma fuerza	Nominal
			entre los	– Lento crecimiento de la industria	Nominal
			competidores	– Altos costos fijos o de	Nominal
			actuales	almacenamiento	Nominal
				– Ausencia de diferenciación o costos cambiantes	Nominal
	– Aumento de la capacidad en grandes incrementos	Nominal			
	– Competidores diversos	Nominal			
	– Importantes intereses estratégicos	Nominal			

	– Barreras sólidas de salida	Nominal
Presión proveniente de los productos sustitutos	– Capacidad para mejorar la relación precio/desempeño	Nominal
	– Generación de altas utilidades	Nominal
	– Grado de concentración	Nominal
Poder de negociación de los compradores	– Representación de las compras en los costos	Nominal
	– Grado de diferenciación del producto	Nominal
	– Nivel de costos cambiantes	Nominal
	– Nivel de utilidades	Nominal
	– Nivel de amenaza contra la integración hacia atrás	Nominal
	– Grado de importancia del producto	Nominal
	– Nivel de información	Nominal
	– Nivel de concentración empresarial	Nominal
Poder de negociación de los proveedores	– Grado de competencia entre productos sustitutos	Nominal
	– Grado de importancia del mercado hacia el proveedor	Nominal

				– Nivel de importancia de los proveedores para la producción	Nominal
				– Grado de diferenciación de los productos	Nominal
				– Nivel de amenaza contra la integración vertical	Nominal
Oferta exportable de la Panificadora San Martín	Se dice oferta exportable a toda aquella producción disponible, sea en bienes o servicios, de una empresa capaz de ser exportada de forma constante y continua a un mercado extranjero (Ministerio de Comercio Exterior y Turismo, 2013).	Se medirá de acuerdo a la Matriz de factores clave de la oferta exportable, la cual consta de cuatro ítems: Disponibilidad del producto, capacidad económica y financiera y capacidad de gestión.	Disponibilidad del producto	– Nivel de Inversión en Tecnología	Razón
				– Cantidad de Producción	Razón
				– Capacidad de Planta	Razón
				– Grado de innovación en su Proceso	Nominal
			Capacidad económica	– Porcentaje de Descarte	Razón
				– Nivel de Resultados Financieros	Razón
				– Condiciones de Liquidez	Nominal
				– Planeación de Recursos	Nominal
			Capacidad financiera	– Análisis de Utilidad	Razón
				– Cuenta con Crédito en proveedores	Nominal
				– Cuenta con Crédito en el Sector financiero	Nominal
				– Cuenta con crédito para clientes	Nominal

Capacidad de gestión	– Comunicación de Objetivos	Nominal
	– Sistemas de Comunicación	Nominal
	– Capacitación a Empleados	Nominal
	– Sistema para Toma de decisiones	Nominal
	– Relación con Proveedores	Nominal
	– Aprovechamiento de capacidades del capital humano	Nominal
	– Nivel de conocimiento de técnicas de Negociación	Nominal

Nota: Operacionalización de variables, Dimensiones e indicadores basados en el análisis multidimensional del entorno de Moschieri y Monteiro (2014), el análisis de sectores industriales y la competencia de Porter (2015) y el modelo de oferta exportable de Ministerio de Comercio Exterior y Turismo (2013).

2.3. Población y muestra

2.3.1. Población.

Población 1: Registros Estadísticos de los Indicadores del Análisis Multidimensional del Entorno de Chile en el periodo del 2008-2017.

Población 2: Registros Estadísticos de los Indicadores del Análisis de la Intensidad de Competencia del Mercado panificador de Santiago en el periodo del 2014-2017.

Población 2: Registros Estadísticos de los Indicadores de Oferta Exportable de la Panificadora San Martín del periodo 2017.

2.4. Técnicas e instrumentos de recolección de datos, validez y confiabilidad

Técnica	Instrumento
Análisis documental	Guía de Análisis documental: Matriz de características para el análisis multidimensional del entorno de un país
Análisis documental	Guía de Análisis documental: Matriz de fuerzas para el análisis de sectores industriales y la competencia
Entrevista Estructurada / Análisis documental	Guía de Análisis documental: Matriz de factores clave de la oferta exportable

2.5. Métodos de análisis de datos

El método de análisis de datos es estadístico-descriptivo, el cual es un procedimiento que utiliza tablas y gráficos para organizar y resumir valores numéricos de todas las observaciones en forma cuantitativa (Hernández, Fernández, y Baptista, 2014)

2.6. Aspectos éticos

Todos los datos y la información obtenida de la Panificadora San Martín fueron posibles gracias a la cooperación y aquiescencia del director de la empresa Martín Valverde Deza con el objeto de realizar esta investigación.

Así también en este proyecto de investigación se consideraron los derechos sobre la propiedad intelectual.

III. Resultados

3.1. Objetivo 01: Realizar un análisis multidimensional del entorno de Chile.

3.1.1. Características económicas y financieras de Chile.

Figura 3.1: PBI de Chile (US\$ corrientes) (2008-2017)

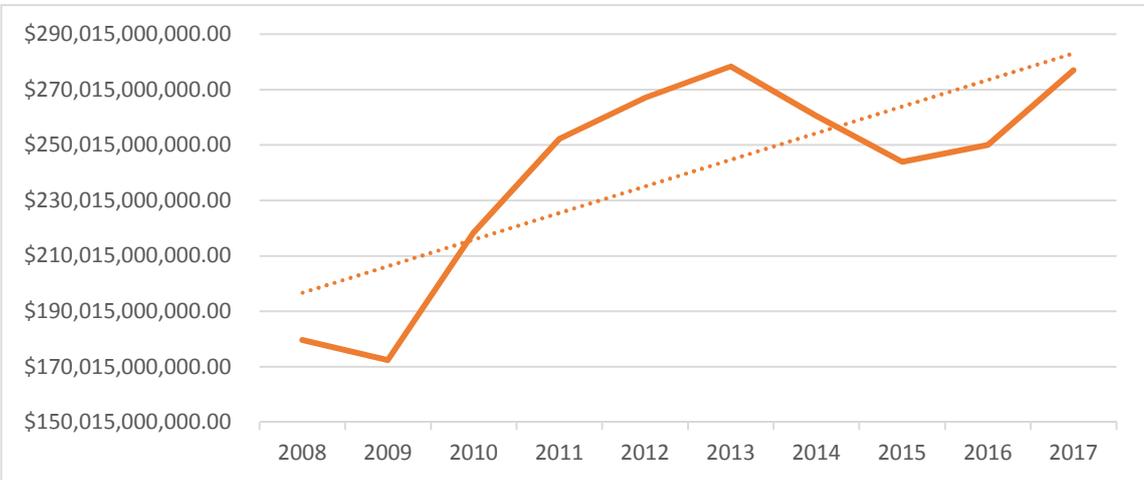


Figura 3.1: Con datos extraídos de The World Bank (2018).

La figura muestra una tendencia positiva bastante inclinada con descensos en los años 2008-2009 y 2013-2014. Habiendo empezado en el 2008 con un GDP \$ 179 mil millones y un término en 2017 de \$ 277 mil millones.

Figura 3.2: Inflación de Chile (2008-2017)

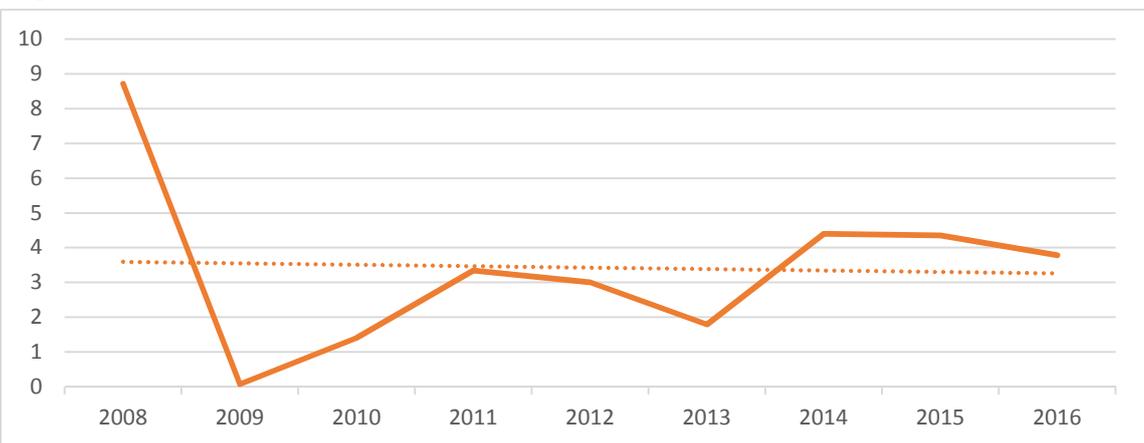


Figura 3.2: Extraído de Trading Economics (2018).

La figura muestra una tendencia positiva ligeramente inclinada con aumentos en los años 2008, 2009-2010 y 2013-2014. Habiendo empezado en el 2008 con 8.716% y terminando en 2016 con 3.787%.

Figura 3.3: Exportaciones de bienes y servicios de Chile (US\$ a precios actuales) (2008-2017)

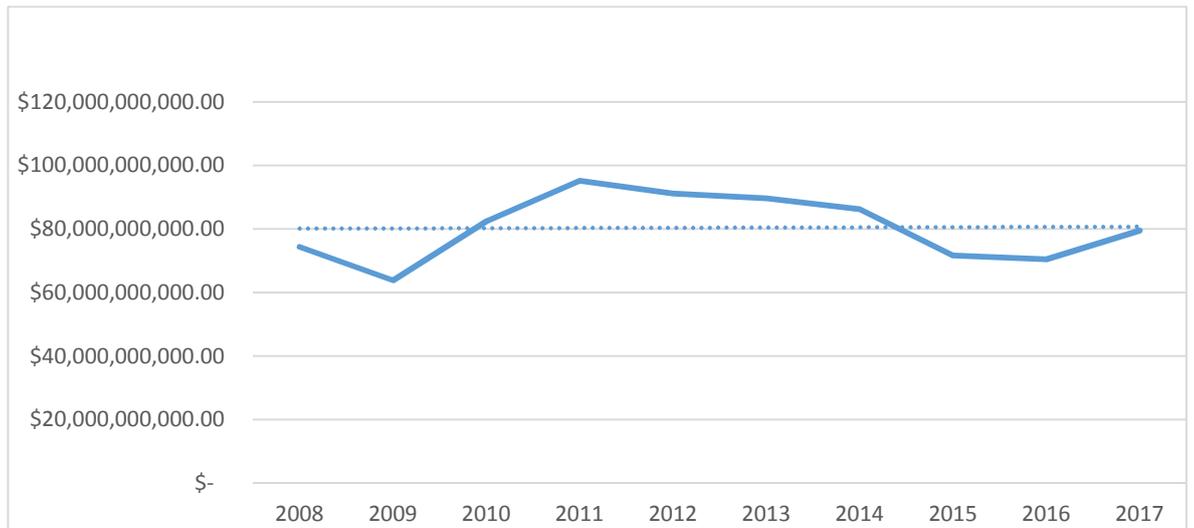


Figura 3.3: Extraído de The World Bank (2018).

La figura muestra un descenso que va desde el año 2008 hasta el 2009, y luego desde el 2014 hasta el 2015. No existe una tendencia.

Figura 3.4: Importaciones de bienes y servicios de Chile (US\$ a precios actuales) (2008-2017)

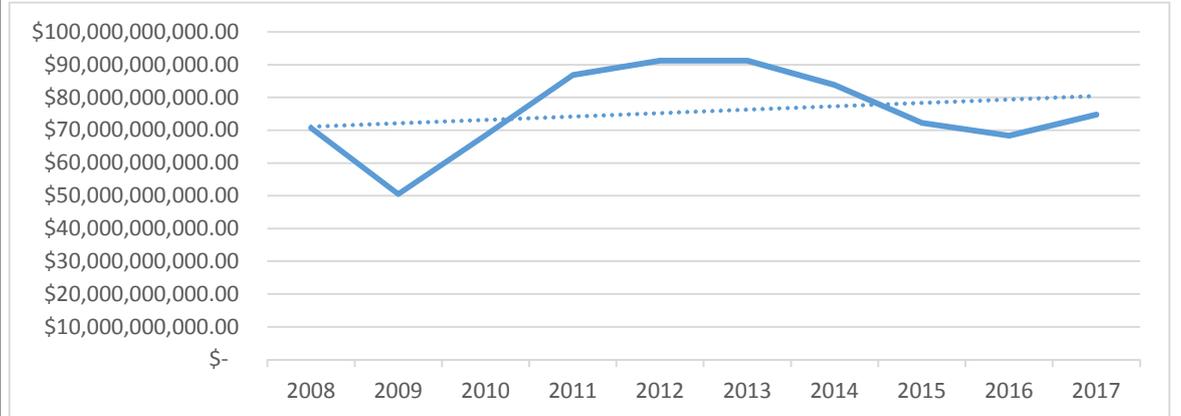


Figura 3.4: Datos extraídos de The World Bank (2018).

La figura muestra descensos en los años 2008-2009 y 2013-2016. Con una tendencia positiva ligera.

Figura 3.5: Crédito al sector privado de Chile (% del PBI) (2008-2017)

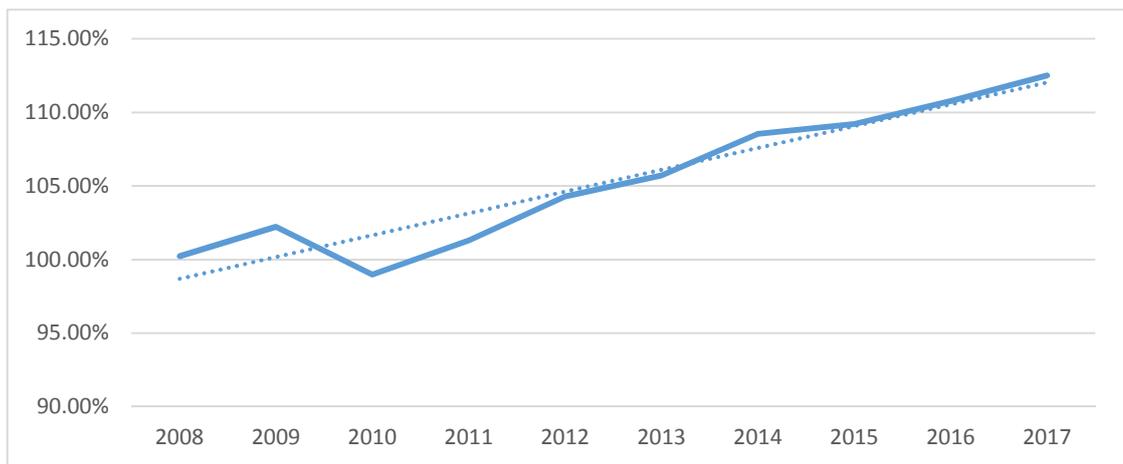


Figura 3.5: Datos extraídos de The World Bank (2018).

La figura muestra un crecimiento en el 2008, pero con una caída considerable en el 2009-2010, luego su tendencia es considerablemente positiva y así se mantiene.

Figura 3.6: Capitalización en el mercado bursátil de empresas nacionales de Chile (% del PBI) (2008-2017)

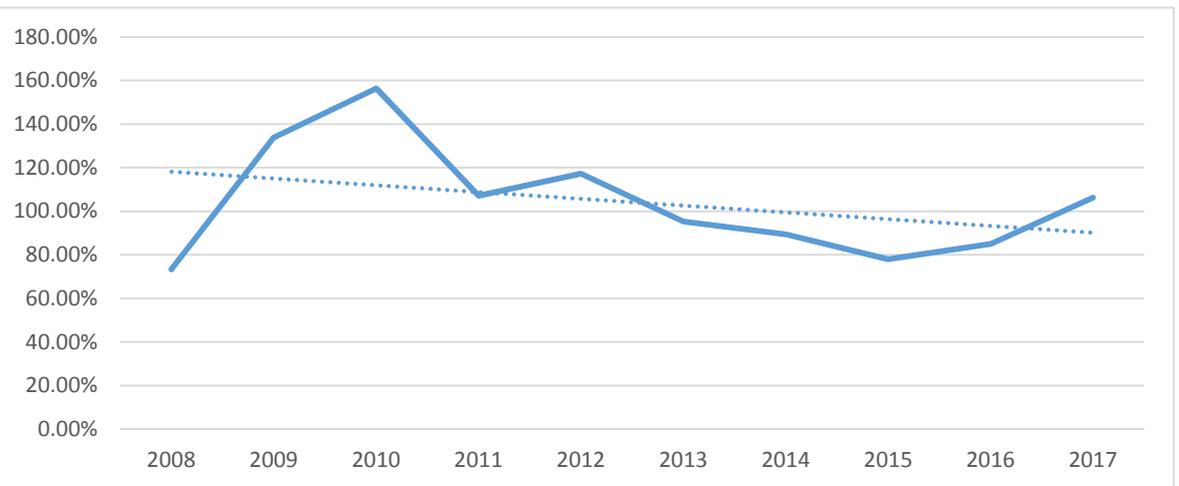


Figura 3.6: Datos extraídos de The World Bank (2018).

El valor del mercado está dado por la cantidad agregada del precio por acción en un tiempo determinado multiplicado por el número de acciones en circulación total de una empresa con capital abierto. La figura muestra un aumento en el 2008-2009 e inmediatamente un descenso desde el 2010 hasta el 2016. La tendencia es negativa.

Figura 3.7: Sociedades que cotizan en la bolsa de Chile (2008-2017)

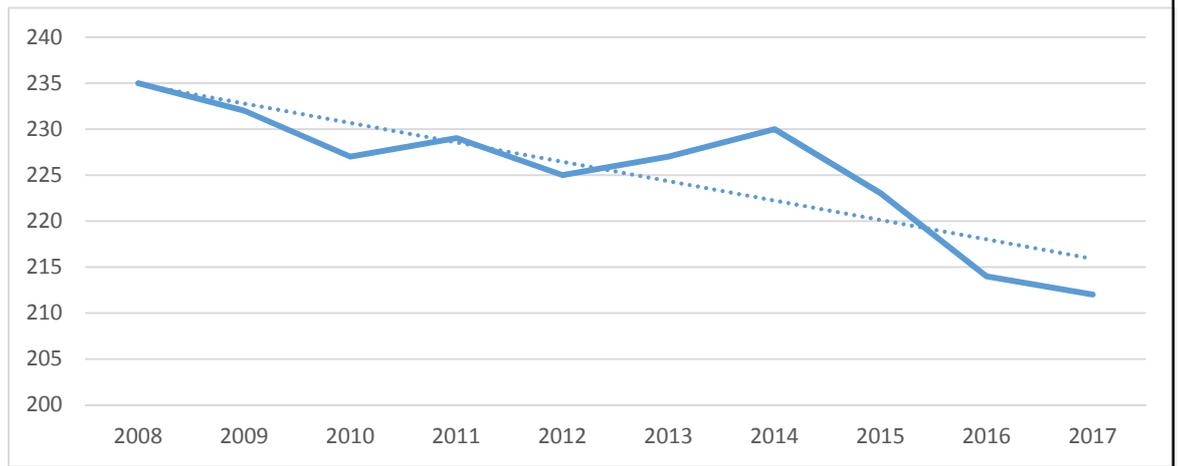


Figura 3.7: Datos extraídos de The World Bank (2018).

La variación en los números de las sociedades que cotizan en la bolsa ha ido en descenso, aproximadamente 20 empresas se han retirado de la bolsa desde el 2008 hasta el 2017. La tendencia es negativa.

Figura 3.8: Riesgo país EMBI de J.P. Morgan (2009-2018)

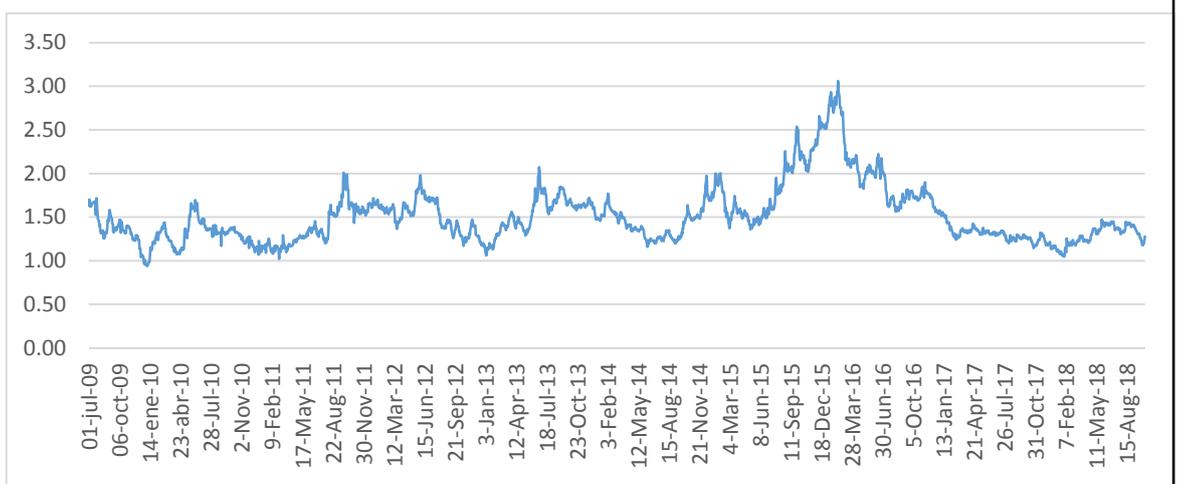


Figura 3.8: Datos extraídos de Invenómica (2018).

A partir de octubre de 2016 el riesgo país ha bajado considerablemente y se ha mantenido en un nivel bajo histórico hasta la actualidad.

3.1.2. Características políticas de Chile.

Figura 3.9: The Political Constraint Index (1990-2016)

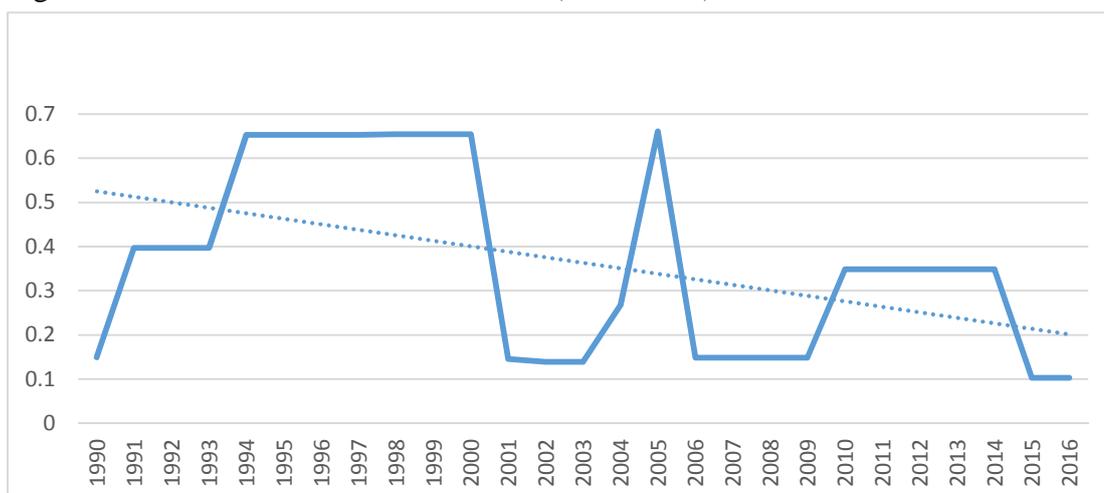


Figura 3.9: Datos extraídos de Heinz (2017).

El Political Constraint Index (POLCON) cuantifica la factibilidad de cambio en la política dado por 1) la estructura de las instituciones políticas (número de vetos) y 2) las preferencias de los actores que las habitan (la alineación partidista de varios puntos de veto y la heterogeneidad u homogeneidad de las preferencias dentro de cada rama) (Henisz W. J., 2017).

En la figura se aprecia que dentro del periodo 2008-2016, el mayor periodo de incertidumbre ha ido desde el 2009 hasta el 2014, y a partir del 2015 se ha mantenido en un récord histórico. Lo importa es señalar que la tendencia es consagradamente negativa, lo cual implica que la incertidumbre en el diseño de políticas en Chile es mínima.

3.1.2.1. Calificación democrática como una característica política de Chile

Tabla 3.1

Puntaje de Chile en el ranking de Freedom in the World

Derechos políticos	37/40
Proceso electoral	12/12
Pluralismo político y participación	15/16
Funcionamiento del gobierno	10/12
Libertad civil	57/60
Libertad de expresión y creencias	16/16
Derechos de asociación y organización	12/12
Estado de derecho	14/16
Autonomía personal y derechos individuales	15/16

Nota: Recuperado de Freedom house (2018).

La calificación democrática de Chile (con una puntuación general de 94/100) es casi perfecta en cada ámbito político y civil considerado.

3.1.2.2. *Acuerdos mundiales de comercio como una característica política de Chile*

Figura 3.10: Grado de adquisición de acuerdos comerciales internacionales a nivel mundial al 2018

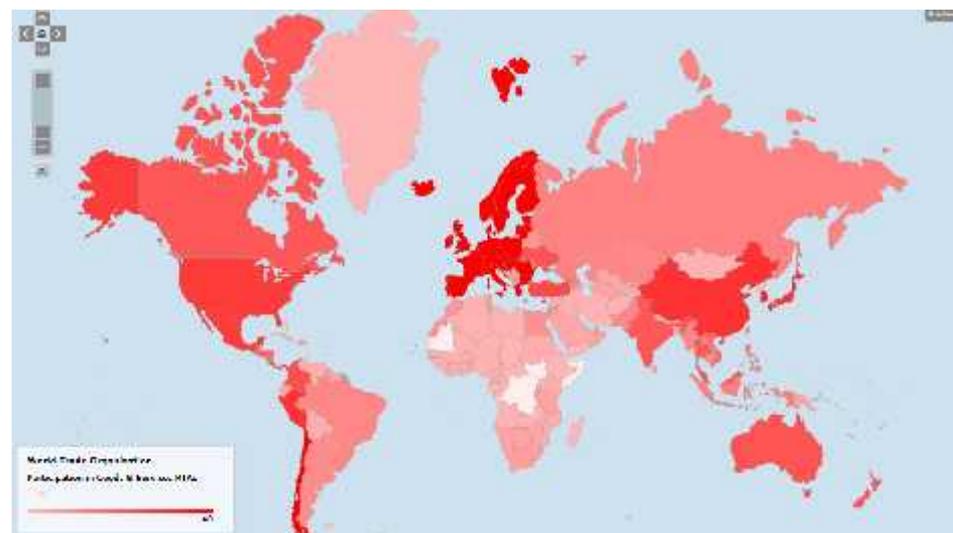


Figura 3.10: Recuperado de World Trade Organization (2018).

Figura 3.11: Lista de acuerdos de comercio internacionales para Chile al 2018



Figura 3.11: Recuperado de World Trade Organization (2018).

Chile es el mayor país en Suramérica que tiene apertura al comercio internacional basándose en su cantidad de acuerdos internacionales con países e instituciones como: Australia, Canadá, China, Colombia, Costa Rica, El Salvador, Honduras,

India, Japón, Malasia, México, Nicaragua, Tailandia, Vietnam, EFTA, GSTP, Hong Kong, Corea, *Latin American Integration Association* (LAIA), Cuba, *Pacific Alliance*, Panamá. Perú, *Protocol on Trade Negotiations* (PTN), *Southern Common Market* (MERCOSUR), *Trans-Pacific Strategic Economic Partnership*, Turquía, Estados Unidos (World Trade Organization, Chile, 2018).

3.1.3. Características administrativas y legales de Chile.

3.1.3.1. *Lenguaje común como una característica administrativa y legal de Chile*

Español 99.5% (oficial), Inglés 10.2%, Indígenas 1% (incluye Mapudungun, Aymara, Quechua, Rapa Nui), otros 2.3%, sin especificar 0.2% (World Trade Organization, Chile, 2018).

3.1.3.2. *Religión común como una característica administrativa y legal de Chile*

Católica romana 66.7%, Evangélica o Protestante 16.4%, Testigos de Jehová 1%, otros 3.4%, ninguna 11.5%, sin especificar 1.1% (World Trade Organization, Chile, 2018).

3.1.3.3. *Corrupción y gobierno y Datos medioambientales como características administrativas y legales de Chile*

Tabla 3.2
Ranking e índice de corrupción para Chile (2008-2017)

Año	Ranking de la corrupción	Índice de corrupción
2017	26°	67
2016	24°	66
2015	23°	70
2014	21°	73
2013	22°	71
2012	20°	72
2011	22°	72
2010	21°	72
2009	25°	67
2008	23°	60

Nota: Recuperado de Expansión (2017).

La percepción que sus habitantes tienen del sector público en Chile ha mejorado con respecto años anteriores (habiendo comenzado su empeoramiento desde el 2008), sin

embargo, su posición en el ranking de la corrupción internacional (como lo ven los demás países) ha empeorado (Expansión, 2017).

Figura 3.12: Áreas de bosque en Chile (% del área total) (2008-2015)

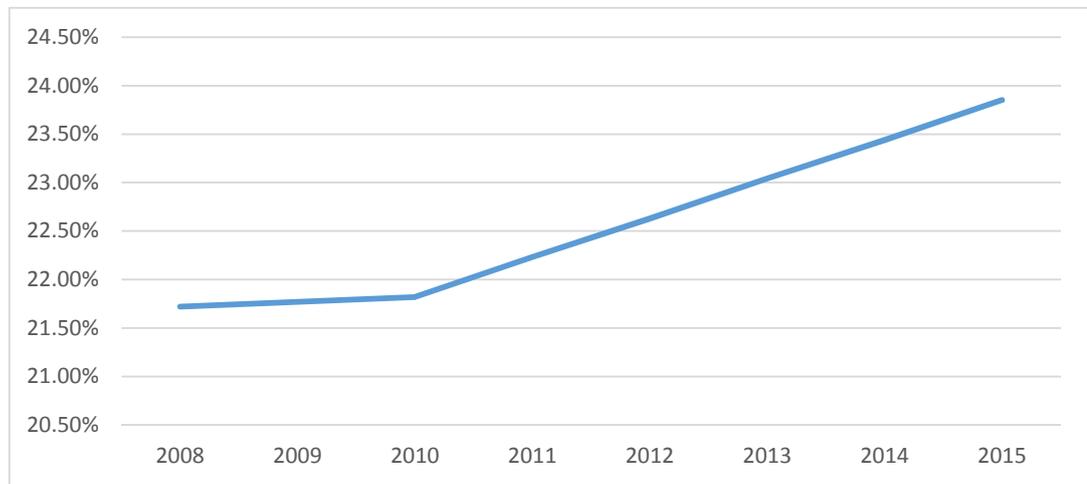


Figura 3.12: Datos extraídos de The World Bank (2018).

Figura 3.13: Emisiones de CO2 en kt de Chile (2001-2014)

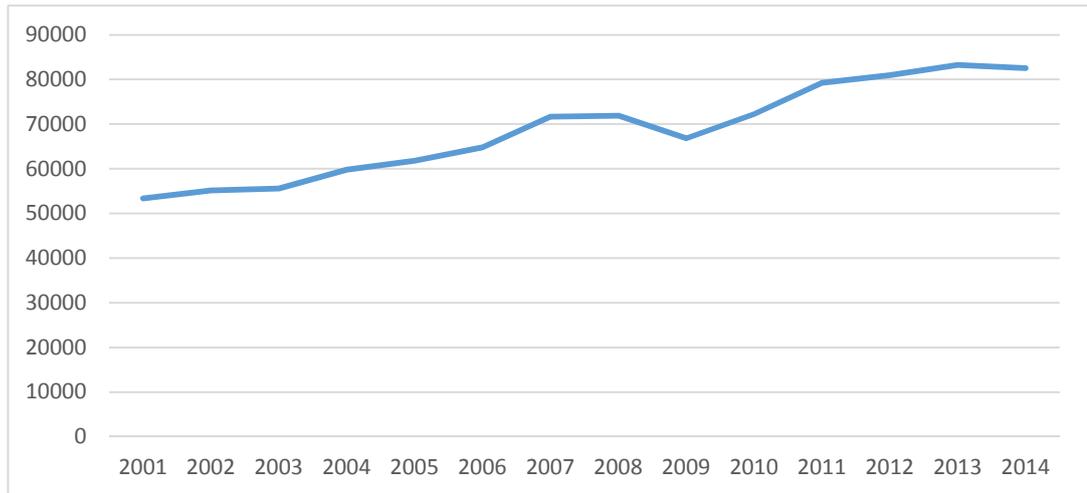


Figura 3.13: Datos extraídos de The World Bank (2018).

Con respecto al impacto medioambiental, Chile ha impuesto esfuerzos para repoblar sus áreas de bosque desde el 2010. Sin embargo, sus emisiones de co2 han ido aumentado discretamente desde el 2001, y no parece que hubiera algún indicio de descenso.

3.1.4. Características culturales de Chile.

Figura 3.14: Indicadores culturales de Hofstede

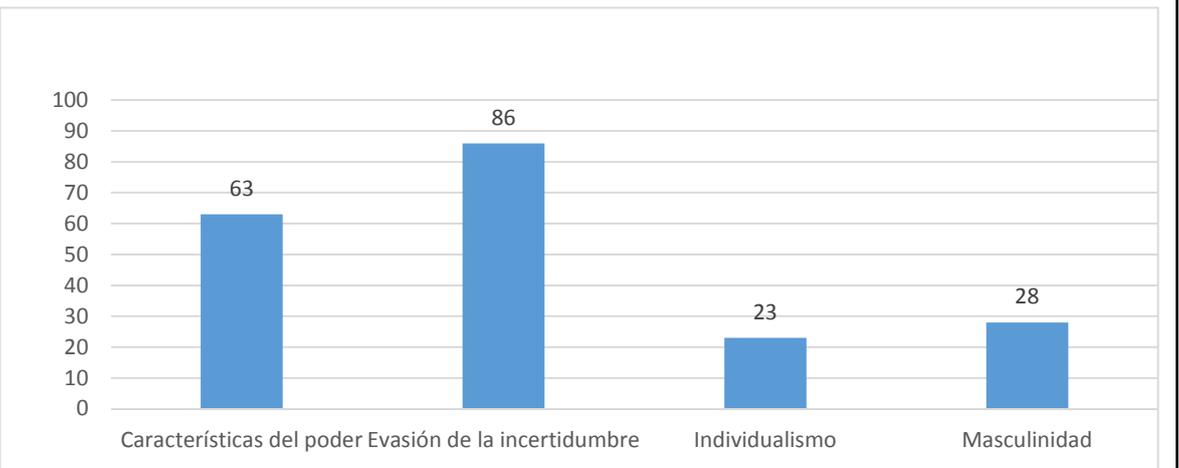


Figura 3.14: Recuperado de Hofstede (s.f.).

3.1.4.1. Características del poder como una característica cultural de Chile

Este indicador se refiere al hecho de que todos los individuos en las sociedades no son iguales, expresa la actitud de la cultura hacia estas desigualdades entre nosotros. La distancia de poder se define como la medida en que los miembros menos poderosos de las instituciones y organizaciones dentro de un país esperan y aceptan que el poder se distribuya de manera desigual (Hofstede Insights, s.f.).

Aunque Chile tiene una puntuación más baja que la mayoría de los otros países latinoamericanos, con un puntaje de 63 todavía se encuentra en una posición intermedia a alta en este indicador.

- Retención del poder en los estrados más altos y hay bajos grados de delegación.
- Los símbolos del Estado se utilizan para subrayar las diferencias de poder.
- Estructura social jerárquica y clases sociales rígidas.
- Se privilegia a los que poseen el poder.

3.1.4.2. Evasión de la incertidumbre como una característica cultural de Chile

Este indicador tiene que ver con la forma en que una sociedad se enfrenta con el hecho de que el futuro no puede ser conocido: ¿debemos tratar de controlar el futuro o simplemente dejar que suceda? Esta ambigüedad trae consigo ansiedad, y diferentes culturas han aprendido a lidiar con esta ansiedad de diferentes maneras.

En la medida en que los miembros de una cultura se sienten amenazados por situaciones ambiguas o desconocidas, y han creado creencias e instituciones que tratan de evitarlas, se refleja en el puntaje de este indicador (Hofstede Insights, s.f.).

Con un puntaje de 86, Chile obtuvo una alta calificación en este indicador, al igual que la mayoría de los países latinoamericanos que pertenecían al reino español.

- Gran necesidad de reglas y sistemas legales elaborados para estructurar la vida.
- Contrariamente a la práctica general en otros países de América Latina, Chile muestra índices de corrupción bajos.
- Gran dependencia hacia figuras expertas, autoridades formales, especialmente entre los empleados sin cargos directivos.

3.1.4.3. Individualismo como una característica cultural de Chile

El problema fundamental que aborda este indicador es el grado de interdependencia que una sociedad mantiene entre sus miembros. Tiene que ver con si la autoimagen de las personas se define en términos de "yo" o "nosotros". En las sociedades individualistas, se supone que las personas deben cuidar de sí mismas y de su familia directa solamente. En las sociedades colectivistas, las personas pertenecen a "grupos" que los cuidan a cambio de lealtad (Hofstede Insights, s.f.).

Con un puntaje de 23, un puntaje bajo para este indicador, Chile está en línea con la mayoría de los otros países latinoamericanos. Lo cual expresa que sus ciudadanos tienen una forma de ser más individualista que colectivista.

3.1.4.4. Masculinidad como una característica cultural de Chile

Un puntaje alto (masculino) indica que la sociedad estará impulsada por la competencia, el logro y el éxito, y el éxito será definido por el ganador / mejor en el campo, un sistema de valores que comienza en la escuela y continúa a lo largo de la vida organizacional. Una puntuación baja (femenina) significa que los valores dominantes en la sociedad son cuidar a los demás y la calidad de vida. Una sociedad femenina es aquella en la que la calidad de vida es el signo de éxito y sobresalir de la multitud no es admirable. El problema fundamental aquí es qué motiva a las

personas, querer ser las mejores (Masculinas) o gustar lo que se hace (Femeninas) (Hofstede Insights, s.f.).

Chile puntúa con un 28 en este indicador.

- Lejos de ser arrogantes, tanto los hombres como las mujeres chilenas muestran un comportamiento o actitud modesto.
- En los países femeninos, la atención se centra en "trabajar para vivir". Las personas necesitan sentir un sentido de "pertenencia" dentro de un grupo social; dan valor a las relaciones interpersonales y buscan tácitamente la aprobación de su grupo.
- Las personas valoran la igualdad, la solidaridad y la calidad en su vida laboral.
- Los conflictos se resuelven mediante el compromiso y la negociación.
- Se favorecen los incentivos como el tiempo libre y la flexibilidad.
- El enfoque está en el bienestar.

3.1.5. Características demográficas, de conocimiento y de conectividad global de Chile.

Figura 3.15: Esperanza de vida Chile (ambos géneros) (2008-2016)

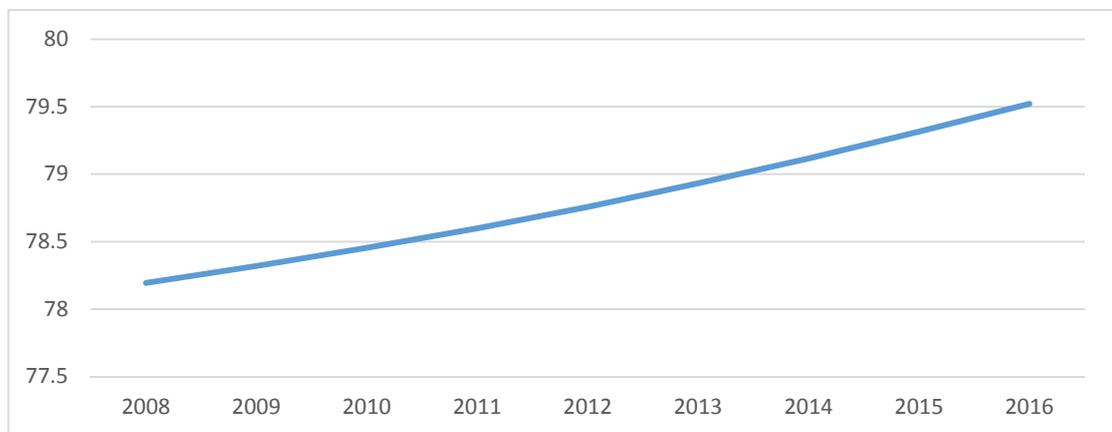


Figura 3.15: Datos extraídos de The World Bank (2018).

La esperanza de vida en Chile muestra una tendencia positiva pronunciada.

Figura 3.16: Tasa de natalidad, nacidos vivos en un año, de Chile (1 por cada 1000 personas) (2008-2016)

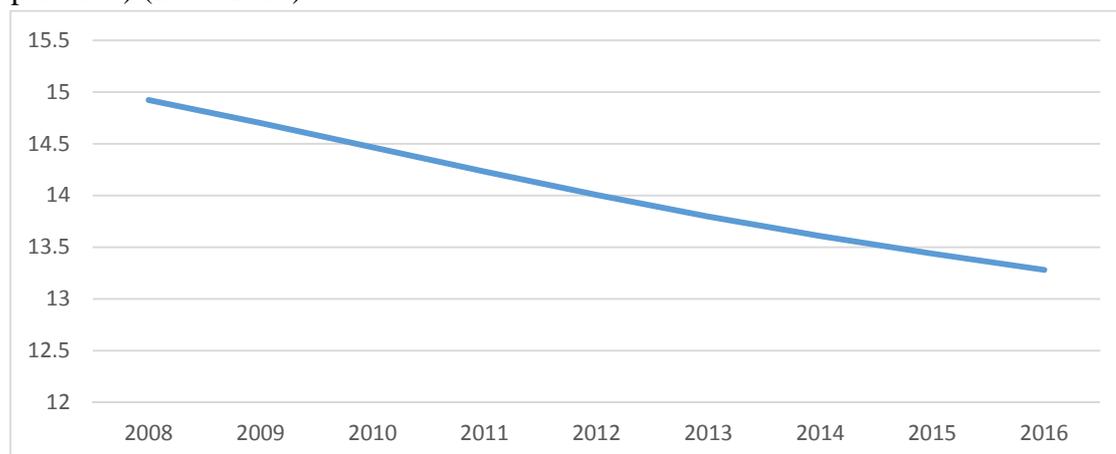


Figura 3.16: Datos extraídos de The World Bank (2018).

La tasa de natalidad en Chile muestra una tendencia negativa pronunciada.

Figura 3.17: Relación empleo y población, edades entre 15 y 24 años de Chile (2008-2017)

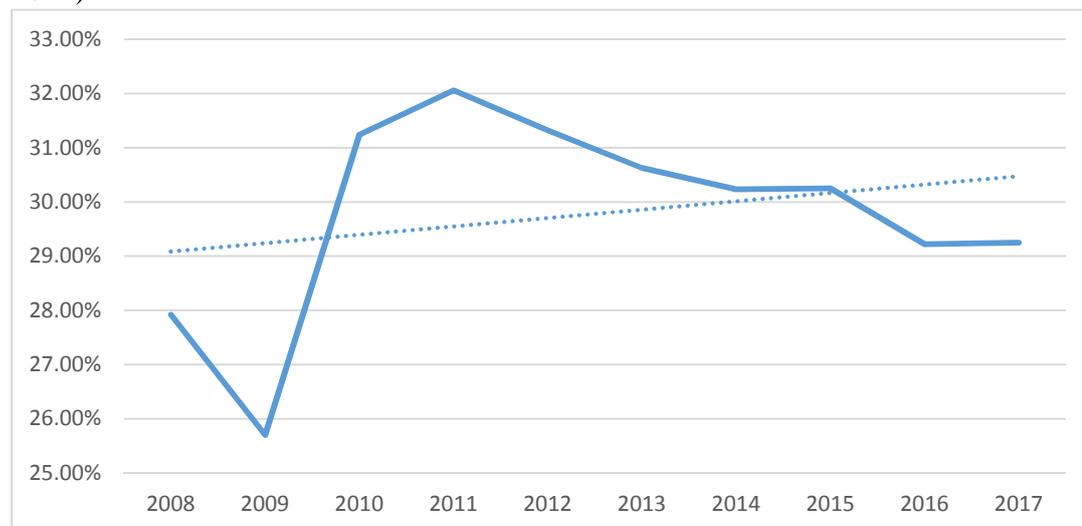


Figura 3.17: Datos extraídos de The World Bank (2018).

La relación empleo y población muestra una tendencia negativa en lo que va desde el 2011 hasta el 2017. La porción de empleados total para el rango de 15-24 se ha reducido.

Figura 3.18: Solicitudes de patentes para residentes en Chile (2008-2016)

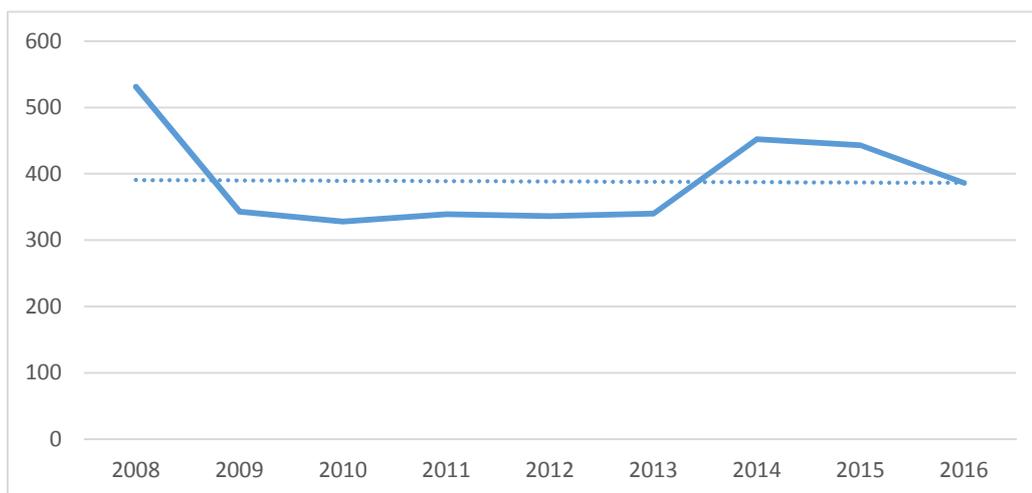


Figura 3.18: Datos extraídos de The World Bank (2018).

La tendencia para solicitudes de patentes se ha mantenido estable y no muestra signos de cambios.

Figura 3.19: Artículos científicos y técnicos publicados en Chile (2008-2016)

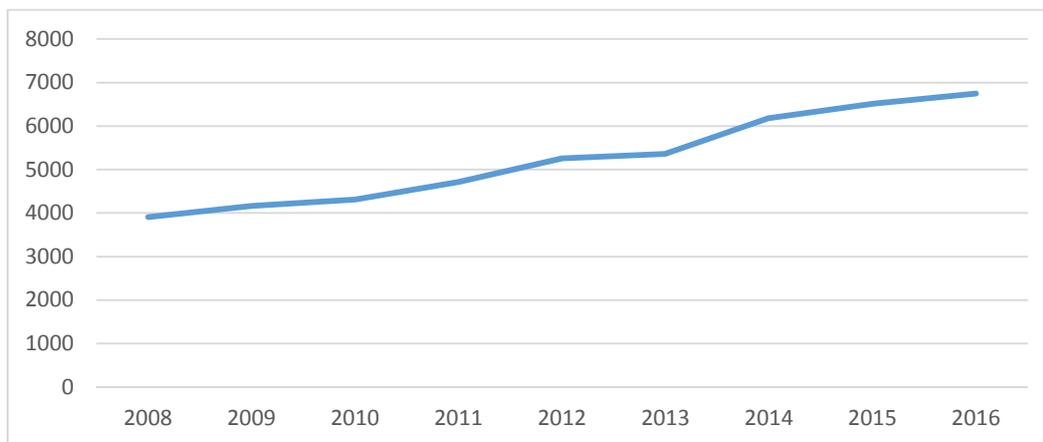


Figura 3.19: Datos extraídos de The World Bank (2018).

La producción de artículos científicos y técnicos tiene una tendencia positiva pronunciada.

Figura 3.20: Gastos del turismo internacional en Chile (US\$ a precios actuales) (2008-2016)

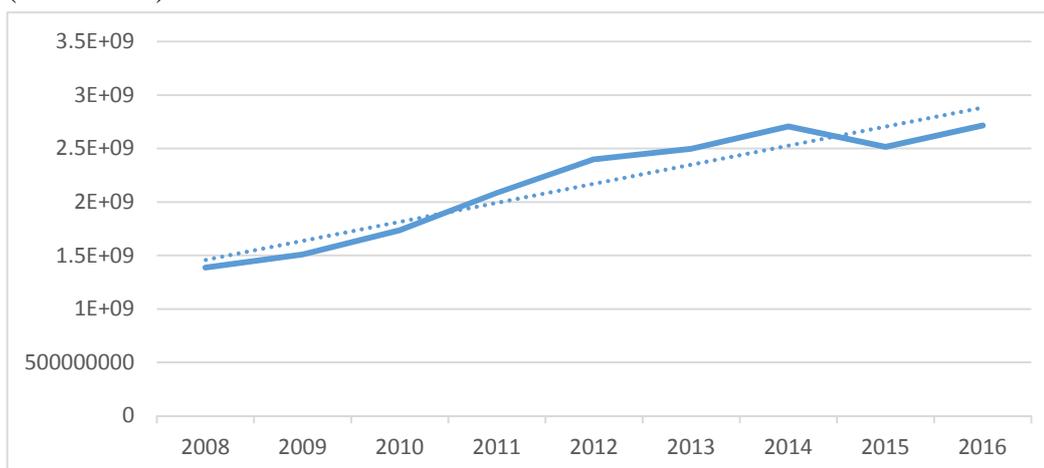


Figura 3.20: Datos extraídos de The World Bank (2018).

La tendencia de gastos del turismo internacional muestra ser positiva con una inclinación pronunciada.

Figura 3.21: Ingresos del turismo internacional en Chile (US\$ a precios actuales) (2008-2016)

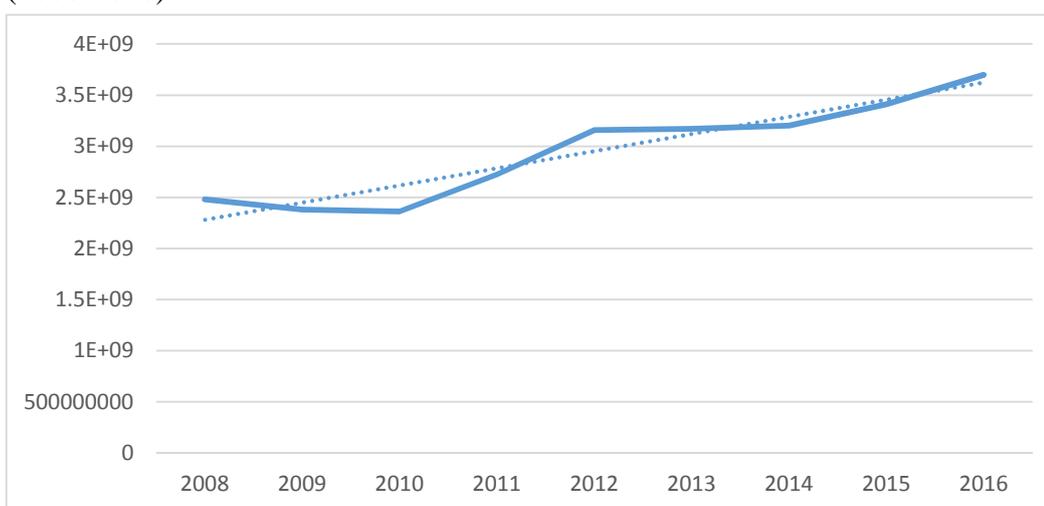


Figura 3.21: Datos extraídos de The World Bank (2018).

Los ingresos por concepto de turismo internacional muestran una tendencia positiva inclinada.

Figura 3.22: Usuarios de internet en Chile (% de la población) (2008-2016)

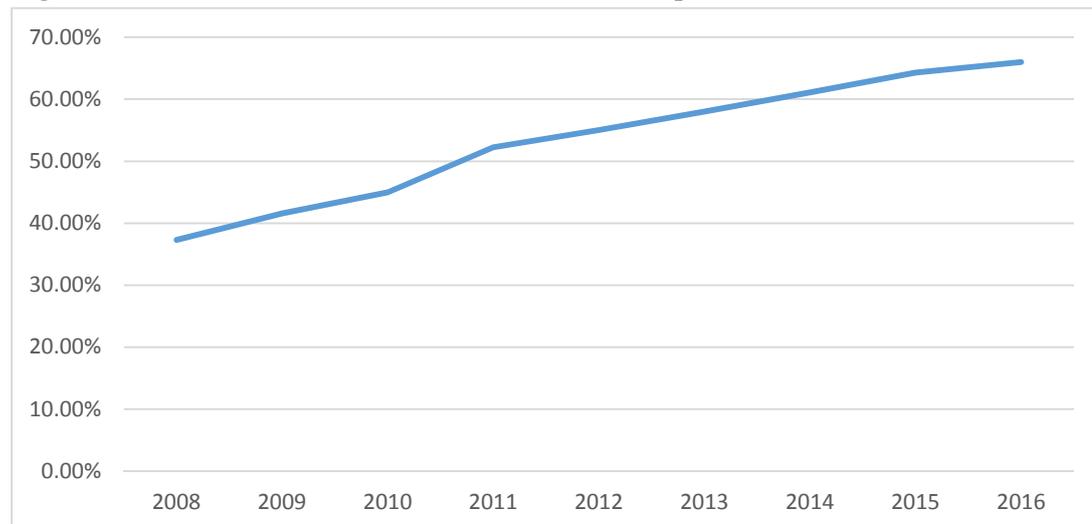


Figura 3.22: Datos extraídos de The World Bank (2018).

El porcentaje de usuarios de internet en Chile va al aumento.

3.1.5.1. Capacidades de innovación como una característica demográfica, de conocimiento y de conectividad global de Chile

Chile tiene una buena posición en el Global Innovation Index, ocupando el puesto 47¹. Teniendo fortalezas en el aspecto de Sofisticación del Mercado con respecto a la Obtención de Crédito, la Inversión y la Competencia (Global Innovation Index, 2018).

¹ En comparación, Perú tiene el puesto 71.

3.1.6. Sumario.

Figura 3.23: Conclusiones del entorno de Chile



Figura 3.23: Realización propia.

De acuerdo a la OCDE (2018) Chile goza de un *sólido marco de políticas macroeconómicas* que, recientemente y a manera de ilustrar, ha podido abordar correctamente la crisis de las materias primas manteniendo un bajo nivel de desempleo (el cual ha sido además un récord histórico), un nivel resiliente de consumo en los hogares y la estabilidad en el sector financiero.

A pesar de esto existen dos problemas principales a lo largo de todas sus características que pueden afectar la estabilidad estructural de Chile críticamente:

1. su economía neoliberalista-periférica y
2. el envejecimiento de su población, siendo uno real y el otro virtual respectivamente.

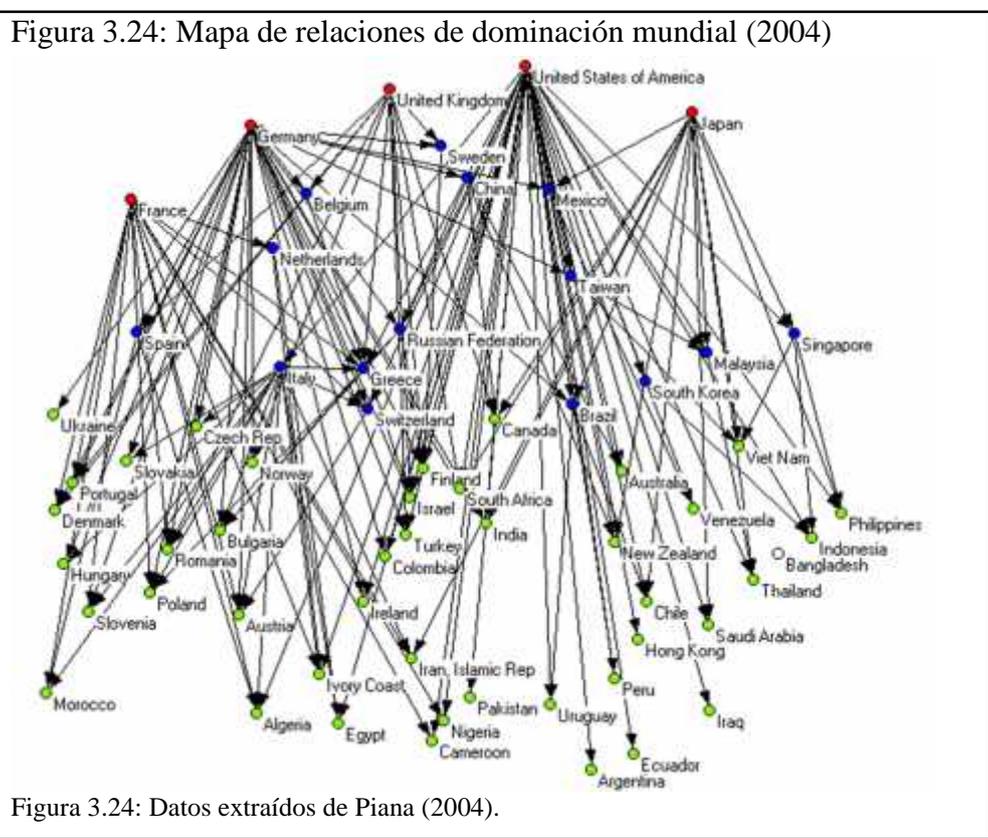
3.1.6.1. *Características económicas y financieras de Chile*

Con respecto al primer problema, la economía neoliberalista, empecemos por explicar cuál es el carácter de este estado. En el enfoque sistema-mundo de Wallerstein (2012) se sostiene que el capitalismo se ha ido consolidando desde el siglo XVI como un sistema social integrador de una división de trabajo específica que acoge a las demás sociedades o países dentro de una sola razón económica. Esta

fase, denominada *economía-mundo*, ha alcanzado su extensión hegemónica a nivel mundial hacia el siglo XX y continúa siendo el modelo actual de estratificación económica. Los países son, pues, entes no independientes, sino participantes de un solo tipo de economía, la economía-mundo. Esta economía-mundo divide el trabajo para las sociedades o países en una forma tripartita, las clases están dadas de la siguiente manera: central, semiperiférica, periférica. Se usará la definición de Piana (2004) para explicar esta tripartición debido a que de este autor también se obtendrá el *Mapa de Relaciones de Dominación Mundiales*.

- Un país de centro es aquel que domina a otros países pero nadie lo domina a él,
- un país semiperiférico es aquel que es dominado por un país (o varios) y además domina a otro país (o varios),
- y un país periférico es aquel que es dominado por un país (o varios) pero no domina a ninguno.

A continuación, se muestra el mapa de relaciones de dominación mundial de Piana (2004), el que será utilizado después.



La teoría de Wallerstein explica de forma general las relaciones de producción y de trabajo en las sociedades y de cómo estas están relacionadas y se desarrollan. Pasemos ahora a determinar qué implica que un país sea de periferia (como lo es Chile).

En primer lugar, el término más conocido para explicar las aperturas comerciales de los países en Latinoamérica es de “economía neoliberal” (o, más técnicamente, sistema político-económico-social-cultural neoliberal). Diversos autores dan diversos términos para explicar una situación que en su forma conceptual es la misma que explica a grandes rasgos Wallerstein. Por ejemplo: Lenin (1916) usa “capitalismo en fase imperialista”; Jiménez (2017), “neocolonialismo”; y la OCDE (2018) lo mantiene en “neoliberalismo”. Luego también hay variantes relacionadas como “neoimperialismo”, “liberalismo colonial”, “capitalismo de colonias”, etc. Lo importante al señalar esto es que se entienda la ambivalencia entre los términos debido a que precisamente se van a usar autores con diversos términos para denominar esta coyuntura mundial.

En palabras de Jiménez, que un país sea de periferia se determina de la forma:

El estilo de crecimiento neoliberal es acompañado por una estructura de precios relativos que estimula la producción de bienes y servicios *no transables* internacionalmente, como la construcción, el comercio y los servicios, y que es, por lo tanto, contraria a la producción industrial manufacturera. En sectores terciarios no transables se concentra el grueso del empleo de baja calificación y productividad. En consecuencia, el tipo de estructura productiva resultante de la políticas y reformas neoliberales no ofrece oportunidades de empleo suficientes a la población que año tras año se incorpora al mercado. La informalidad es, entonces, consustancial a este estilo de crecimiento.

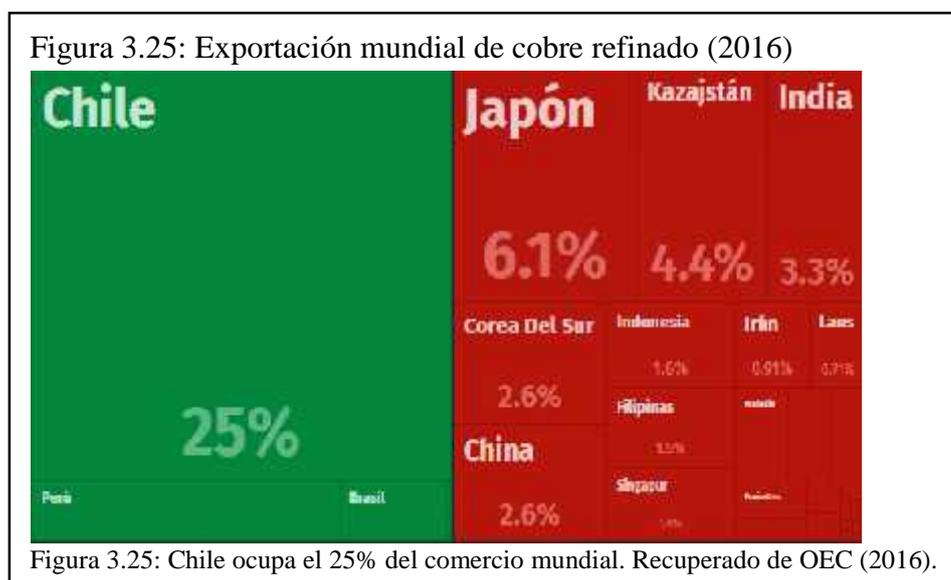
Pero se trata de un estilo de crecimiento con un patrón de acumulación de capital y una estructura productiva configurada en veinticinco años de neoliberalismo que actúa como su límite. *Sin motores externos no hay crecimiento posible [...]* (Jiménez, 2017, pág. 20. *Cursivas propias*).

La función que aplica la economía-mundo a un país de periferia tiene las siguientes características: 1) su economía produce bienes y servicios no transables internacionalmente y 2) su estilo de crecimiento depende de motores externos. Su carácter radica no en su capacidad productiva transfronteriza, sino en su capacidad de otorgar materias primas a los países de centro, los cuales son grandes centros de

industrialización y comercio mundial. Además, en tanto desarrollen esta función de *proveedor* tendrán crecimiento económico.

La razón de que esta forma de economía represente un problema para la estabilidad que se busca determinar para este objetivo radica en que ella depende en absoluto de su comercio exterior, en tanto a) sus “compradores” le compren y b) pueda ofrecer precios estables que le garanticen utilidades. Si, por ejemplo, sus compradores entraran en crisis (al menos su cartera principal) eso se vería reflejado, por ejemplo, en su PBI, o si, por otro lado, le pagaran menos por sus commodities también lo afectaría directamente y podría verse reflejado a lo largo de una serie de estadísticas como una desregulación importante.

Teniendo en cuenta lo anterior han existido dos años importantes donde la estabilidad estructural de Chile ha sufrido reveses críticos: 1) la crisis subprime (2008) y 2) la caída de los precios de los commodities (2014), y por consiguiente del cobre del cual Chile es su principal exportador a nivel mundial en Cobre Refinado. A través de estos dos acontecimientos se pueden explicar de forma general las depresiones en las tendencias de los datos económicos y el incremento sostenido de la incertidumbre en el POLCON en el periodo 2009-2015.



La primera conclusión con respecto a este análisis sobre las características económicas y financieras es que la estabilidad estructural de Chile se mantendrá como tal en tanto el comercio internacional le provea de compradores a niveles de oferta estables y en desarrollo, y el mercado internacional no desregulice el precio

de sus commodities, como el del cobre refinado. Esto, sumado al EMBI, da a Chile una solidez en este aspecto. Sin embargo, habría que considerar si bien su apartado político normativo está bien, su mercado financiero no posee estabilidad ni crecimiento como se pueden observar en las gráficas de capitalización bursátil agregada o en el número de cotizadores.

3.1.6.2. *Características políticas de Chile*

Con respecto al apartado político, el POLCON no muestra ningún problema en lo relacionado a la incertidumbre en el diseño de las políticas. Se puede decir que su situación es la mejor históricamente desde 1990. Así también su calificación democrática casi perfecta lo hace inviable para luchas entre las partes civil y gubernamental. Finalmente, Chile es uno de los mayores países a nivel latinoamericano que posee una gran cantidad de acuerdos comerciales y suscripciones a tratados de comercio internacionales. Sumando a esto las referencias de la OCDE (2018) se determina que este sector es sólido y estable.

3.1.6.3. *Características administrativas y legales de Chile*

Para este tema no se han reconocido barreras con respecto al lenguaje o la religión, así tampoco la percepción de la corrupción interna ha descendido significativamente, lo cual se puede relacionar con la capacidad del gobierno para afrontar sus problemas internos. Por lo tanto, este sector también es idóneo.

3.1.6.4. *Características culturales de Chile*

Estas características no muestran problema alguno contra el objetivo de desarrollo de mercado de este estudio. Las características culturales son más cosas que se usan para el diseño de la estructura organizacional en el país, debido a esto no son consideradas como óbices a menos que explícitamente se mencionen como amenazas.

3.1.6.5. *Características demográficas, de conocimiento y de conectividad global de Chile*

Retomando, el segundo problema que se ha reconocido al comienzo del sumario se da con respecto al envejecimiento de la población. Según la OCDE (2018) está previsto que sea una de las más fuertes para Latinoamérica, esto representará desafíos en temas de inclusión y bienestar durante las siguientes décadas. Al respecto, el sector político ha venido evaluando y aplicando mejoras y normativas que tienen como

objetivo mermar la nocividad de esta situación futura. Por el momento se han tomado medidas en lo que respecta al sector educativo, el mercado de trabajo, se ha implementado la Agenda de Productividad 2014-18 y al sistema de pensiones. De forma general, en lo que respecta a solucionar o prevenir problemas el gobierno de Chile se ha encontrado bastante predisposto para ser consecuente con esto.

Sus índices de conexión global no se han visto obstaculizados, así tampoco la necesidad de las personas para conectarse al internet. Sus capacidades de innovación son buenas y su producción literal científica o especializada está al alta. Este sector también se determina como idóneo.

3.2. Objetivo 02: Analizar la intensidad de la competencia del Mercado panificador de Santiago.

3.2.1. Riesgo de aumento de participantes en el Mercado panificador de Santiago.

3.2.1.1. *Barreras de entrada*

3.2.1.1.1. *Economías de escala*

Según Rojas Hormazabal (2014) las panificadoras tradicionales, el grueso del mercado, en Santiago manejan un alto volumen de producción y son empresas ya antiguas y conocidas en su zona. A pesar de esto, los costos de producción se han visto aumentados también y el mercado no maneja niveles de rentabilidad altos, por lo que la economía de escala de estas unidades no es intensa. Para las pasteleras independientes, al ser negocios menores, no poseen tampoco economía de escala.

3.2.1.1.2. Diferenciación del producto

Tabla 3.3

Lista menor de panificadoras en Santiago y su posicionamiento según tipo de negocio

Empresa		Panadería	Pastelería	Cafetería	Total
Los Saldes		1	1	1	3
San Camilo		1	1	1	3
Le Fournil		1	1	1	3
La Chocolatine		1	1	1	3
Panadería Bernard		1	1	1	3
Hombre Pan		1	1		2
Emporio Orgánico		1	1		2
La Boulaungerie		1	1	1	3
Pepe Acevedo		1	1		2
La Semilla		1	1		2

Nota: Recuperado de Rojas (2014).

Existen dos formas o categorías de negocio relacionadas al mercado pastelero en Santiago. El primero es “panadera con pastelería como aditamento” y el segundo, “solo pastelería”. Al respecto de la primera forma de negocio Rojas (2014) declara que el posicionamiento de marca en las panificadoras principales en gourmet está supeditado a categorías generales (como si lo ven más como panadería o pastelería o café, etc.) que a un producto específico. Las panificadoras suelen ser ya cadenas más o menos dispersas a lo largo de la región y cuentan con una lealtad de los clientes ya labrada en su zona, sin embargo, no poseen posicionamiento de producto.

Estas panificadoras tienen reconocimiento tanto como la panadería, su principal negocio considerando el consumo tan alto de pan en Chile, y la pastelería. A

diferencia de los negocios de la segunda categoría estas no están dedicadas a la atención al cliente en mesa (tipo restaurante).

Figura 3.26: Mapa de concentración de negocios exclusivamente pasteleros en Santiago



Figura 3.26: Recuperado de Google (s.f.).

La segunda categoría, las que se dedican solo a la pastelería, de acuerdo a datos obtenidos de Google Maps (s.f.) se puede observar que la mitad de estos negocios (130 de 270 pastelerías en total) se halla concentrada en la zona centro de Santiago, formando así un clúster sectorial, por lo que su valor diferenciador es bajo al ser empresas reunidas que venden el mismo producto.

3.2.1.1.3. *Necesidades de capital*

Con respecto a nuestro tema de investigación no es importante determinar las necesidades de capital, a pesar de ello, existen facilidades de acceso para la compra de equipo productivo y asesoría profesional de parte de FECHIPAN (Federación Chilena de Industriales Panaderos) y la mano de obra no necesita ser calificada.

3.2.1.1.4. *Costos cambiantes*

Para este sector no existen costos cambiantes.

3.2.1.1.5. *Acceso a los canales de distribución*

De acuerdo a Rojas (2014) la principal característica diferenciadora de los competidores (supermercados, panificadoras, cadenas, industriales) es su canal de

distribución. Por este lado se prevé la necesidad de dedicar los primeros esfuerzos a generar un canal de distribución propio.

3.2.1.1.6. Desventajas de costos independientes de las economías de escala

Dentro de este indicador se incluyen características específicas que lo componen como fuerza. De acuerdo a Rojas (2014) se pueden descartar: 1) tecnología exclusiva de productos patentados, 2) acceso preferencial a materias primas y 3) curva de aprendizaje y desarrollo. La 4) ubicación favorable se da por aceptada debido a la gran proliferación de estos negocios, y los 5) subsidios gubernamentales se consideran como tales también a los que ofrecen ayuda al emprendedor, por ejemplo, el PAE (Programa de Apoyo al Entorno Emprendedor). Con lo que esta fuerza tiene al menos un carácter bajo.

3.2.1.1.7. Política gubernamental

Para este sector específico se consideran las regulaciones en el valor nutricional de los productos. Siendo que productos con niveles azúcares, sodio o grasas saturadas más allá de su límite tengan que ser rotulados “ALTO EN” y además prohibidos de su venta a menores de 14 años (Ministerio de Salud, 2015).

3.2.1.2. Reacción esperada

3.2.1.2.1. Empresas fuertemente establecidas

De acuerdo a Rojas (2014), las empresas panificadoras tienen la mayoría de ellas al menos 10 años en el rubro. Las empresas dedicadas solo a la pastelería son más jóvenes y muchas de ellas han aparecido recientemente si se cotejan los datos ofrecidos por el SII (2016) y la lista actual de negocios por Google Maps (s.f.).

3.2.1.2.2. Empresas con un gran compromiso

Rojas (2014) menciona que las empresas panificadoras (o de primera categoría según esta tesis) son empresas ya establecidas desde hace muchos años (más de una década) en la comuna, tienen reconocimiento como compañías y poseen canales de distribución propios. Sin embargo, las empresas exclusivamente pasteleras (o de segunda categoría) son más recientes en el mercado y son negocios pequeños.

3.2.1.2.3. Lento crecimiento de la industria

Véase este mismo indicador en Intensidad de la rivalidad.

3.2.2. Intensidad de la rivalidad entre los competidores actuales.

3.2.2.1. Competidores numerosos o con la misma fuerza

Figura 3.27: Número de empresas para la actividad de venta al por menor de panes y pasteles en el mercado panificador de Santiago (2005-2015)

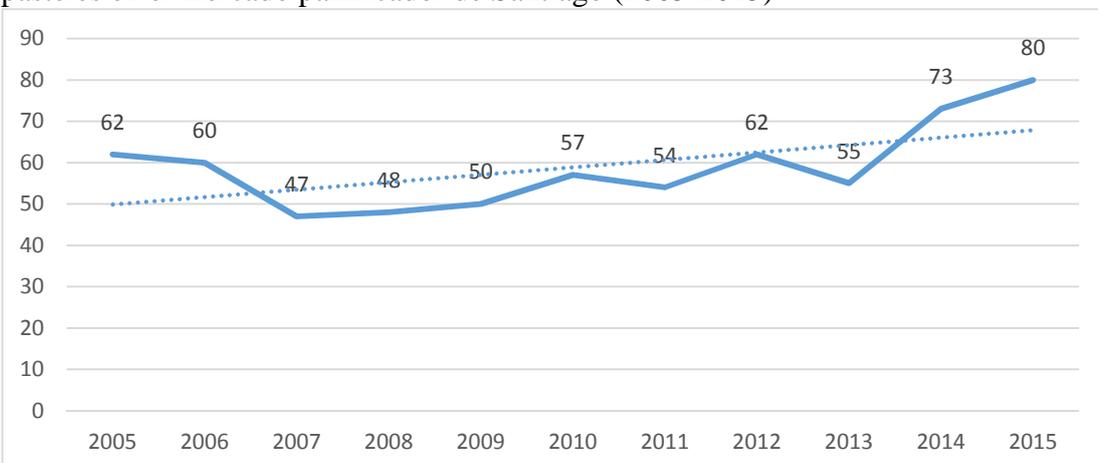


Figura 3.27: Datos extraídos del SII (2016).

Figura 3.28: Número de empresas para la actividad de fabricación de panes y pasteles en el mercado panificador de Santiago (2005-2016)



Figura 3.28: Datos extraídos del SII (2016).

De acuerdo al SII (2016) para la comuna de Santiago el número de empresas tanto fabricantes (se incluye también las que fabrican y venden directamente) como distribuidoras se ha incrementado no en un número considerable, aunque su tendencia es positiva. El número de empresas que se han incorporado realmente desde el 2005 hasta el 2015 está alrededor de 20. Como se mencionó anteriormente, la existencia de un clúster sectorial considerable para la zona centro de Santiago hace que la competencia sea bastante fuerte.

3.2.2.2. *Lento crecimiento de la industria*

Figura 3.29: Nivel de ventas para la actividad de fabricación de panes y pasteles en el mercado panificador de Santiago (2005-2015)

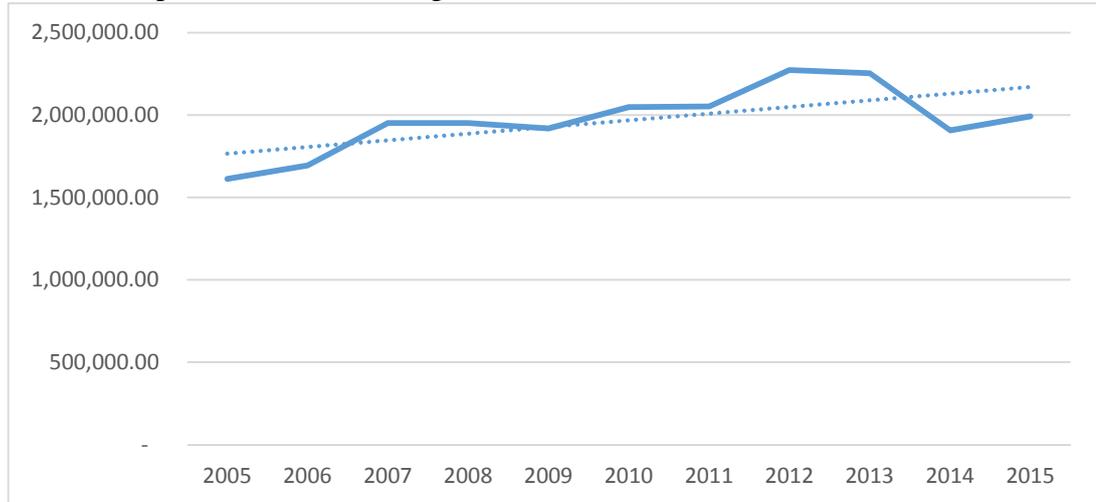


Figura 3.29: Datos extraídos del SII (2016).

Figura 3.30: Número de empresas para la actividad de venta al por menor de panes y pasteles en el mercado panificador de Santiago (2005-2015)

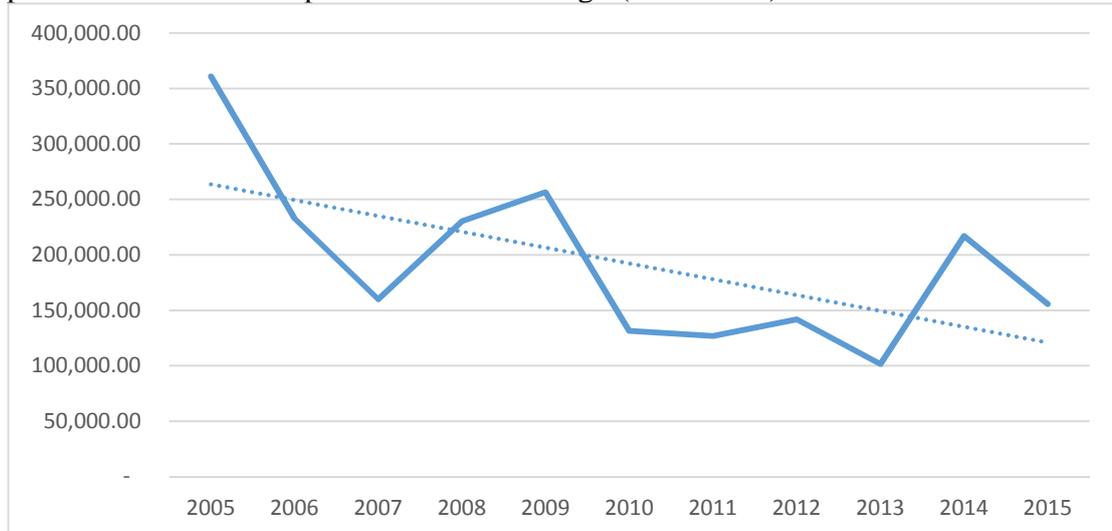


Figura 3.30: Datos extraídos del SII (2016).

De acuerdo a datos del SII (2016), el sector de fabricación de pan y pasteles se ha mantenido más o menos estable en lo que va desde el 2005 y posee una tendencia positiva. Sin embargo, el sector de venta al por menor tiene una depresión.

3.2.2.3. *Altos costos fijos o de almacenamiento*

No existe altos costos de almacenamiento para ninguno de las dos categorías de negocio.

3.2.2.4. Ausencia de diferenciación o costos cambiantes

Como se hubo mencionado con anterioridad, no existen productos pasteleros con posicionamiento [aunque sí hay posicionamiento por empresa] ni tampoco costos cambiantes para ese sector.

3.2.2.5. Aumento de la capacidad en grandes incrementos

Debido a que no existe fuerza en las economías de escala este indicador queda descartado.

3.2.2.6. Competidores diversos

No se cuenta con la suficiente información como para determinar el nivel de negocios extranjeros que participan en el comercio pastelero de Santiago.

3.2.2.7. Importantes intereses estratégicos

Véase Competidores Diversos en esta misma fuerza, además, la información sobre competidores locales escasea en general.

3.2.2.8. Barreras sólidas de salida

Según el estudio de Rojas (2014) se descartan las características para esta fuente: 1) activos especializados y 2) costos fijos de salida. Se desestima las 3) restricciones gubernamentales y sociales y las 4) interrelaciones estratégicas (véase Importantes Intereses Estratégicos en esta fuerza), y no se cuenta con la suficiente información para 5) barreras emocionales.

3.2.3. Presión proveniente de los productos sustitutos.

Se ha considerado como productos sustitutos cualquier producto dentro del rango de precio de los pasteles, incluyendo productos tanto manufacturados como industriales. Lo que ha generado una lista bastante extensa de artículos de consumo masivo, más que nada los provenientes de las industrias; debido a esto se ha optado por considerar directamente la intensidad de esta fuerza como alta.

3.2.4. Poder de negociación de los compradores.

3.2.4.1. Grado de concentración

No se ha evidenciado que los canales de distribución hayan desarrollado compradores que adquieran grandes volúmenes constantes de maquinaria. Igualmente, esto viene

sumado a la evidencia de que no se hayan incorporado nuevas empresas panificadoras a lo largo del tiempo.

3.2.4.2. *Representación de las compras en los costos*

Este indicador no puede ser medido en lo que se respecta al sector pastelero, debido a que no existe información suficiente.

3.2.4.3. *Grado de diferenciación del producto*

Véase Diferenciación del Producto en Barreras de Entrada.

3.2.4.4. *Nivel de costos cambiantes*

No existen costos cambiantes para este sector.

3.2.4.5. *Nivel de utilidades*

Se ha considerado que el nivel de utilidades de los compradores representa su nivel de ingreso. De acuerdo al INE (2018), el ingreso medio real habría subido en un 6.5% en 2017 con relación al 2016.

3.2.4.6. *Nivel de amenaza contra la integración hacia atrás*

No se considera para este tipo de fuerza.

3.2.4.7. *Grado de importancia del producto*

No se considera para este tipo de fuerza.

3.2.4.8. *Nivel de información*

La información con respecto a costos está facilitada por los mismos proveedores y empresas locales a través de sus páginas web donde se exponen sus precios y productos, mientras que las asociaciones Fechipan e Indupan se encargan de promover datos sobre el mercado panificador en general.

3.2.5. Poder de negociación de los proveedores.

3.2.5.1. *Nivel de concentración empresarial*

La lista de proveedores es amplia, en parte porque la maquinaria de cocción puede ser conseguida mediante diversas empresas relacionadas o no al sector.

3.2.5.2. *Grado de competencia entre productos sustitutos*

Como se mencionó en la fuente anterior (Nivel de Concentración Empresarial), los productos sustitutos pasarían a ser los proveedores de hornos en general. Inclusive se

podría considerar a los negocios informales que fabrican hornos de manera manufacturada-tradicional.

3.2.5.3. *Grado de importancia del mercado hacia el proveedor*

Se puede determinar que el sector panificador es una cuota importante de las ventas para los proveedores debido a que la mayoría de los proveedores están especializados en este rubro (véase *Lista menor de empresas facilitadoras o promotoras y proveedores de maquinaria relacionadas a la panificación en Chile*).

3.2.5.4. *Grado de diferenciación de los productos*

De acuerdo a la *Lista menor de empresas facilitadoras o promotoras y proveedores de maquinaria relacionadas a la panificación en Chile* se ha podido constatar que los productos que se ofrecen son similares y existe una reunión de varios proveedores para el sector panificador.

El nivel de costos cambiantes es bajo o nulo debido a que no se necesita contar con una preparación técnica en el uso particular de los productos de un proveedor en específico.

3.2.6. Sumario.

El mercado pastelero de Santiago ha demostrado ser una zona abarrotada de competidores y de pocos esfuerzos de marketing por estos mismos. El sector en sí tiene poco crecimiento y su tendencia indica que no va a cambiar esta forma de ser hacia un futuro. La zona centro de Santiago es donde se halla el grueso de los negocios (alrededor de la mitad del total), por lo que concentra también la rentabilidad del lugar. La única forma de posicionamiento que manejan es con respecto a su antigüedad y su extensión geográfica como marca, más allá de ello (como el posicionamiento de un producto en específico) no se ha detectado algún esfuerzo significativo. La actitud empresarial es laxa y poca activa con respecto al desarrollo de tecnologías en cualquier estrato. Al respecto, el segundo problema sobre el mercado pastelero de Santiago está en el acceso o la creación de canales de distribución debido a que los que existen están dados por las empresas panificadoras y han sido trabajados durante años por las mismas. Los compradores de estos canales tienen lealtad a las empresas y relaciones ya constituidas. Entrar, por ejemplo, con una estrategia de promociones no sería viable considerando el lento crecimiento.

3.3. Objetivo 03: Determinar la oferta exportable de la Panificadora San Martín.

3.3.1. Capacidad física.

Tabla 3.4

Matriz para el análisis de la capacidad física de la Panificadora San Martín

Capacidad Física	Respuesta
Inversión en I & D: Porcentaje de la facturación destinadas a investigación y desarrollo de productos	2% de los gastos operativos
Renovación de equipos y maquinarias (en los últimos cinco años)	2 años
Innovación de productos: porcentajes de ingresos provenientes de productos nuevos (por certificaciones)	20%
Cuenta con tecnología adecuada para ser competitivo	Sí
El canal se compone de	90% distribución en bodegas
El uso de la planta es	60% se concentra en máquinas y el 40% en almacén
Anualmente se usó efectivamente del 100% de la planta un	80% de uso efectivo
Se dispone con gerentes y de mano de obra calificada	Sí
Se cuenta con capacidad para ampliar su producción actual	Sí
Utiliza mecanismos de control de calidad para el abastecimiento de las materias primas y suministros	Sí: HACCP, BPM
Infraestructura de producción para el comercio internacional	No
Se dispone de un programa de innovación en procesos cada cierto periodo de tiempo	Sí
Proporción de productos defectuosos (rechazados en planta)	3-2%
Proporción de mermas, desperdicios o desechos	0.5%
Proporción de devoluciones por mala calidad o por no estar conformes	2%
Se dispone de un programa de mantenimiento y renovación de equipos	Sí

Nota: Realización propia, tabla original recuperada del Ministerio de Comercio Exterior y Turismo (2013).

Con respecto a la inversión en I&D, la empresa cuenta con maquinaria y equipo de vanguardia, adquiridos de ferias internacionales. Estas máquinas suelen provenir de China, Italia, Alemania. La empresa está en constante desarrollo de productos nuevos, invierte en investigación un 2% de los gastos operativos. El porcentaje de ingresos provenientes de productos nuevos es de 20%. Cuenta con dos plantas las cuales permiten ampliar la producción de la panificadora, una de ellas se encuentra en Miraflores, esta sucursal es la principal y se encarga de realizar productos tradicionales como los bizcochos, el plan, las empanadas, etc., la segunda sucursal se encuentra en Mansiche, esta se encarga de producir productos de la I+D, como los palitos con ajonjolí y los pasteles orgánicos. Ambas panificadoras abastecen a las bodegas que se encuentran en Trujillo y sus alrededores.

La Panadería San Martín, cuenta con más de 10 años en el mercado Trujillano y ha ido creciendo rápidamente debido a que está en constante innovación de productos y utiliza mecanismos de control de calidad para el abastecimiento de las materias primas y sumisitos, como el HACCP y las BPM.

3.3.2. Capacidad económica.

Tabla 3.5

Matriz para el análisis de la capacidad económica de la Panificadora San Martín

Capacidad Económica	Respuesta
Los resultados financieros de la empresa en el último año muestran:	Hubo un crecimiento de 2%, siendo las ventas de S/. 1,277,107 en el año 2017 y el costo de ventas de un 70%. Su margen bruto es de 30% y su Utilidad neta de 17%.
Se planean los recursos necesarios para la operación del negocio	Sí
Se toman en cuenta los costos de exportación	No
Cuentan con un estado de resultados presupuestado	No
Se cuentan con las condiciones de costo para competir con precios y promociones en el mercado	Sí, si bien es cierto que los costos aumentaron drásticamente en el año 2017, la panificadora cuenta con posicionamiento de producto y lleva años en el mercado
Realiza análisis de la utilidad	La utilidad antes de impuesto es de 23% y la utilidad neta es de 17% esto se debe a que los costos aumentaron; sin embargo, las ventas aumentaron desde el 2014 al 2017.
Realiza análisis de las ventas	Las ventas han ido creciendo debido a la fidelización del cliente y el canal de distribución que tiene el cual son bodegas.
Realiza análisis de los costos y gastos periódicos	Hubo un aumento de 3.61% en costos en el año 2017 esto se ve reflejado en la utilidad bruta. Los gastos totales en el año 2017 fueron de S/. 91,724 representando un 7%.

Nota: Realización propia, tabla original recuperada del Ministerio de Comercio Exterior y Turismo (2013).

Los resultados financieros de la Panificadora en el último año muestran que las ventas han ido incrementándose. Siendo esta de S/. 1,277,107 en el año 2017, representando el costo de ventas un 70% de las ventas. Los gastos operativos representan el 7%, lo que indica que la panificadora no destina muchos recursos para estos gastos, como son pago de los administradores, pago de los trabajadores, publicidad etc. Siendo su

utilidad antes de impuesto de 23% y la utilidad neta es de 17%. Con un crecimiento en promedio del 2% desde el 2014.

3.3.3. Capacidad financiera.

Tabla 3.6

Matriz para el análisis de la capacidad financiera de la Panificadora San Martín

Capacidad Financiera	Respuestas
Cuenta con posibilidad de crédito de proveedores	Sí
Cuenta con posibilidad de crédito en el sector financiero	Sí
Cuenta con posibilidad de dar crédito a sus clientes	Sí

Nota: Realización propia, tabla original recuperada del Ministerio de Comercio Exterior y Turismo (2013).

En cuanto a su capacidad financiera sí cuenta con brindar créditos a sus clientes, que son las bodegas. Con respecto a la posibilidad de crédito financiero, posee un buen historial crediticio eso se ve garantizado debido a los volúmenes de ventas que tiene y la variedad de productos que maneja y que ofrece al público, así como la aceptación de productos nuevos. Esto hace que la panificadora cuente con facilidad de créditos financieros.

3.3.4. Capacidad de gestión.

Tabla 3.7

Matriz para el análisis de la capacidad de gestión de la Panificadora San Martín

Capacidad de Gestión	Respuestas
La organización comunica la misión y visión a todos los niveles	Sí
La organización comunica a empleados sus objetivos estratégicos	Sí
La organización comunica a los socios sus objetivos estratégicos	Sí
La organización cuenta con sistemas rápidos y efectivos para la comunicación interna	Sí
La organización cuenta con sistemas de información para la toma de decisiones	Sí

La organización capacita a sus empleados en gestión de exportaciones	No
La organización promueve el trabajo en equipo	Sí
La organización promueve el desarrollo de buenas relaciones humanas entre sus empleados	Sí
La organización identifica las necesidades de capacitación de los trabajadores según el área de desempeño	No
Se documentan las experiencias y aprendizajes de la organización	Sí, pero está enfocado en área de producción
La organización cuenta con un plan estratégico que incluye la exportación de un producto	No
Realiza gestión de proveedores	Sí
La relación con proveedores es:	Buena
Se acuerdan con los proveedores planes de suministro	Sí
Se desarrollan programas de mejoramiento con proveedores	Sí: Alicorp y Puratos (desarrollos de productos nuevos y capacitación de personal)
Se desarrollan planes para una relación de mutuo beneficio a largo plazo con los proveedores	Sí: Capacitaciones
La organización aprovecha las competencias de sus empleados	No
La organización tiene en cuenta a sus trabajadores para ascenso	No
Existe programa de incentivos al personal por desempeño	No
La posición de la empresa en el mercado	Posicionamiento de empresa – Muy buena
El producto cumple con los estándares de calidad	Sí
El producto cumple con las regulaciones ambientales	Sí
La intensidad exportadora del sector es	Nula
Asistencia a Ferias, Ruedas de Negocios, etc.	Con frecuencia

Nota: Realización propia, tabla original recuperada del Ministerio de Comercio Exterior y Turismo (2013).

La organización cuenta con un planeamiento estratégico, donde se definen los objetivos y se les comunica a los trabajadores, estos son realizados anualmente y controlados por el gerente de la panificadora, uno de estos objetivos es desarrollar nuevos productos al año y fortalecer la productividad. La gestión de proveedores es evaluada por el Gerente General: selecciona a los proveedores que tengan materia prima de mejor calidad y precios competitivos, las compras se realizan semanalmente, sus principales proveedores son ALICORP y Puratos, además de ser proveedores de insumos, estos aportan con un staff para la elaboración de nuevos productos de pastelería, es así como los insumos del productos son evaluados cuidadosamente, con el fin de que se obtenga un producto de buena calidad además de evaluar que el proveedor cuente con una ficha técnica (composición de los ingredientes, registro sanitario de los insumos y fecha de vencimiento), estos sean puntuales y tengan las más alta calidad y variedad de insumos y precios. Lo que hace a la empresa competitiva es la variedad de productos que tiene, gracias al constante empeño del gerente de contar con tecnología de vanguardia. Recientemente el gerente general asistió a una feria llamada IBA en Alemania, esta expone las mejores máquinas y equipo de dicho país en el cual realizó un contrato para adquirir la máquina Acricinela.

IV. Discusión

La presente investigación tuvo como objetivo determinar la idoneidad del mercado panificador de Santiago en Chile para la exportación de productos pasteleros de la Panificadora San Martín para el año 2018. El propósito de este análisis fue demostrar que Santiago, tanto en su macro como micro entorno, era capaz de soportar la oferta panificadora en el largo plazo para permitir desarrollar y asentar a la empresa en el mercado de Santiago. Una de las mayores limitaciones fue con respecto a obtener información precisa sobre las empresas nacionales y el movimiento real del mercado panificador de Santiago debido a que la inteligencia recaudada por la oficina de impuestos de Chile resultó imprecisa para los fines propuestos.

Los resultados demostraron problemas, o riesgos, en puntos específicos del entorno del país y del mercado panificador de Santiago, críticamente en la política neoliberalista, el envejecimiento de su población laboral, la alta competencia y el lento crecimiento en el mercado y los canales de distribución virtualmente imposibles de acceder o crear. La conclusión del estudio fue que no existe viabilidad para desarrollarse en el mercado panificador de Santiago, a pesar de que el entorno es viable, así tampoco la empresa puede ofrecer una oferta exportable consistente.

Chile tiene una fortaleza importante para el desarrollo del comercio internacional basado en sus políticas neoliberalistas, o de apertura, y la solidez de su sistema direccional político. Esto se corrobora con los resultados encontrados en los estudios de Valencia (2017) y Collazo y Benites (2015), los que evalúan a Chile a nivel de macroentorno. A pesar de que Valencia coincide en la conclusión de este estudio, el autor le asigna un valor positivo a su sector financiero y bancario, aspecto en el cual se discrepa debido a que su apartado financiero, según lo considerado por capitalización bursátil agregada o empresas cotizadas en la bolsa, no ha presentado estabilidad ni crecimiento.

En lo que respecta a los mercados, se encontró una intensidad en la competencia desfavorable para el mercado panificador en Santiago (región metropolitana), siendo sus tres principales fallos que se encuentra abarrotado de competidores, tiene lento crecimiento y los canales de distribución son virtualmente inaccesibles. En contraste, Díaz (2017) logró encontrar una oportunidad para el mercado de cerveza artesanal de tipo gourmet por el manejo de un precio más alto que el de la cerveza tradicional. Pareciera que fuera del esquema común, el producto se vuelve más importante y redituable. Por otro lado, se

evidenció una situación similar a la que Villarroel (2014) encontró en sus estudios sobre Estados Unidos de América al respecto de la falta de conexión entre el fabricante y su cliente final; esto implica de la misma forma que en el estudio sobre el mercado panificador de Chile una ventaja sobre la competencia al permitir aplicar esfuerzos de marketing.

La oferta exportable de la panificadora no es viable para exportar productos, aunque puede llegar a serlo si se continúa con los esfuerzos de cambio que se llevan dando desde hace cuatro años. Lo cual se refuta con el trabajo de Díaz y Ramírez (2016), donde existe la relación entre la oferta exportable y la oportunidad de exportación hacia el mercado de lúcumas de EUA, los resultados de este estudio mostraron una falta de relación entre la oferta exportable de la panificadora y el aprovechamiento de las oportunidades de exportación.

La presente investigación servirá para aquellos sectores que estén buscando exportar su mercancía hacia Chile porque, aparte de los estudios del mercado, los estudios a varias dimensiones sobre el entorno del país pueden ser usados por diversas empresas. La evaluación de Chile como potencial de exportación o inversión ha sido satisfactoria en tanto la estabilidad del país y su desarrollo prometen estabilidad y crecimiento.

V. Conclusiones

- 5.1. El entorno de Chile es idóneo para la exportación y el desarrollo de mercados a largo plazo debido críticamente a la capacidad de su gobierno para promover políticas constantes en el tiempo y de resolver problemas macroeconómicos derivados de situaciones internacionales.
- 5.2. La intensidad de la competencia en el mercado panificador de Santiago es desfavorable para la exportación panificadora en tanto existe un número de competidores elevado, el mercado presenta lento crecimiento y los canales de distribución son virtualmente inaccesibles.
- 5.3. La oferta exportable de la Panificadora San Martín es incapaz de incrementar o mantener su producción en el tiempo necesario que se necesita para entrar en un mercado extranjero.
- 5.4. No se pueden exportar los productos de la Panificadora San Martín al Mercado panificador de Santiago debido a lo referido anteriormente.

VI. Recomendaciones

- 6.1. Para el gerente de la empresa: Es posible realizar otras exportaciones en otros rubros o inversiones en Chile debido a su solidez como oportunidad de comercialización internacional.
- 6.2. Para el encargado del área de marketing: Los canales tradicionales de consumo en Santiago se encuentran laxos y presentan multitud de fallas que una empresa con mejor preparación administrativa puede llegar y meterse a la competencia por esas grietas. A pesar de ser muchos competidores, son negocios relajados.
- 6.3. Para el gerente de la empresa: Se debe considerar una estrategia de diversificación de mercado para la empresa estudiada debido al crecimiento menor que posee el rubro panificador, esto con el objetivo de generar recursos para facilitar la exportación de productos.
- 6.4. Para el gerente de la empresa: La dificultad de plantear una propuesta funcional para la situación de la empresa con respecto al mercado panificador de Santiago se hace evidente cuando se revisa la literatura estratégica para este tipo de situaciones. En David (2013, pág. 141), dentro de las estrategias intensivas se encuentran las estrategias de penetración de mercado, de desarrollo de mercado y de desarrollo de producto; de las cuales la estrategia de penetración de mercado es la que más competiría aplicar a la empresa por su capacidad de aumentar la participación de mercado intensivamente mediante el uso del marketing, sin embargo, desde Porter se advierte que las condiciones para su uso la imposibilitan como tal. Lo factible sería hacer un futurible en vez de una propuesta concreta porque, aparte de una estrategia de océano azul (que requería una investigación más profunda), los modelos estratégicos no contemplan algo para este caso.

Considerando lo anterior, se ha podido observar que una manera de entrar al mercado de Santiago por medio del abuso de una de sus debilidades es por sus canales. Dichos canales son tradicionales y básicos, no están aprovechados con algún esfuerzo de marketing más allá que el de ventas por lo que una aplicación intensiva del marketing (estrategia de penetración de mercado) resultaría si se dirige adecuadamente con la integración de dispositivos electrónicos. De acuerdo a Sainz (2015, págs. 314-315) dentro de esa clase de enfoque se debe considerar “una

relación estrecha, personal fluida y continuada tanto entre la empresa con sus distribuidores, como entre estos y sus clientes”, por lo que además de la integración se debe priorizar el trato “íntimo” entre empresa y cliente.

La idea principal es mejorar la recepción y entrega de productos, eliminando los tiempos de espera en los procesos de pedido, por ejemplo, mediante el uso de canales de mensajería instantánea o llamada directa, avalados también por determinada oferta sobre los productos para promover su uso entre los nuevos usuarios. El *facilitamiento* ofrecerá oportunidades para aumentar la participación de mercado a pesar del abarrotamiento del mismo. Debido a que las pasteleras no solo “venden”, sino que “establecen un ambiente”, hay que considerar en el reparto la posibilidad de ornamentos o diseños florísticos en el *packaging* o bien en la disposición de los productos dentro de los depósitos. Debido a que el centro de atención es la zona centro de Santiago, se considerará los tiempos de desayuno, almuerzo y cena para variar las ofertas del día y la distribución. El desafío es acoplar/asociar los pasteles como postres para cada comida del día, como un acompañamiento adicional pero *necesario*. Se podrían realizar asociaciones con restaurantes aledaños para difundir el producto a la vez que se activan promociones para potenciar el consumo.

- 6.5. Para los futuros investigadores: En orden de investigar a las comunas de Chile para encontrar un lugar más apropiado para la exportación se pueden usar las matrices de Porter para el estudio de los competidores con respecto a la concentración de las pasteleras en clústeres, que es lo más importante de determinar para mediar estrategias efectivas y evaluar la rentabilidad del sector en el largo plazo.

Referencias

- Rojas Hormazabal, I. (2014). *Panadería gourmet: Buena Miga. Parte: Estratégico y de Mercados*. Santiago, Metropolitana de Santiago, Chile: Universidad de Chile.
- Agencia Peruana de Noticias. (22 de 02 de 2016). Adex: 93% de empresas exportadoras peruanas son micro y pequeñas. *América Economía*. Recuperado el 15 de 05 de 2018, de <https://www.americaeconomia.com/economia-mercados/finanzas/adex-93-de-empresas-exportadoras-peruanas-son-micro-y-pequenas>
- Amiga Juárez, C. I. (2016). *Proyecto de exportación de Mango Tommy Atkins a Bélgica*. Ciudad de México, México: Universidad Autónoma de México.
- Calderón Monge, K. C. (2017). *Exportación de fideos de quinua al mercado de celíacos en New York, Estados Unidos*. Lima, Perú: Universidad de San Martín de Porres.
- CIA. (24 de 04 de 2018). *United States*. Recuperado el 02 de 05 de 2018, de The World Factbook: <https://www.cia.gov/library/publications/the-world-factbook/geos/us.html>
- Cibertec. (2014). *Manual: Negocios Internacionales* (1ra ed.). Lima, Perú.
- Cisneros Collazo, M. F., & Varela Benites, L. A. (2015). *Plan de exportación de frutas no tradicionales procesadas (pulpas, conservas, concentrados, puré) al mercado de Santiago, Chile*. Guayaquil: Universidad Politécnica Salesiana.
- David, F. R. (2013). *Conceptos de administración estratégica* (14va ed.). México: Pearson.
- Díaz Infante, A. L., & Ramírez Álvarez, P. F. (2016). *El mercado de estados unidos como una oportunidad de negocio para incrementar la exportación de lúcuma peruana 2017 – 2021*. Trujillo, Perú: Universidad Privada del Norte.
- Expansión. (2017). *Chile*. Recuperado el 26 de 09 de 2018, de Índice de Percepción de la Corrupción: <https://datosmacro.expansion.com/estado/indice-percepcion-corrupcion/chile>
- Freedom house. (2018). *Chile*. Recuperado el 25 de 09 de 2018, de Freedom in the World 2018 : <https://freedomhouse.org/report/freedom-world/2018/chile>

- Global Innovation Index. (2018). *Chile*. Recuperado el 26 de 09 de 2018, de In-Depth Economy Reports: <https://www.globalinnovationindex.org/analysis-economy>
- González Valencia, E. (2017). *México exportador de drones a República de Chile*. CDMX: Instituto Politécnico Nacional.
- Google. (s.f.). Recuperado el 26 de 09 de 2018, de Maps: <https://www.google.com/maps/search/pastelería/@-33.4374809,-70.6507562,15z>
- Haugh, D., Turner, D., Dutu, R., Kopoin, A., Rusticelli, E., & Carvalho, A. (2016). Cardiac Arrest or Dizzy Spell: Why is World Trade So Weak and What Can Policy Do About It? *OECD Economics Department Working Papers*(18).
- Henisz, W. J. (2002). The Institutional Environment for Infrastructure Investment. (Forthcoming, Ed.) *Industrial and Corporate Change*, 11(2).
- Henisz, W. J. (2017). *The Political Constraint Index*. Pennsylvania, United States of America: Wharton, University of Pennsylvania. Recuperado el 04 de 09 de 2018, de <https://mgmt.wharton.upenn.edu/faculty/heniszpolcon/polcondataset/>
- Hernández Sampieri, R., Fernández Collado, C., & Baptista Lucio, P. (2014). *Metodología de la investigación* (6ta ed.). CDMX, México: McGraw-Hill Interamericana.
- Hofstede Insights. (s.f.). *Chile*. Recuperado el 26 de 09 de 2018, de Country comparison: <https://www.hofstede-insights.com/country-comparison/chile/>
- INE. (18 de 07 de 2018). *Encuesta Suplementaria de Ingresos (ESI)*. Recuperado el 01 de 10 de 2018, de INE noticias: [http://www.ine.cl/prensa/detalle-prensa/2018/07/18/ingreso-laboral-promedio-mensual-en-chile-fue-de-\\$554.493-en-2017](http://www.ine.cl/prensa/detalle-prensa/2018/07/18/ingreso-laboral-promedio-mensual-en-chile-fue-de-$554.493-en-2017)
- International Trade Centre. (2018). *Estadísticas del comercio para el desarrollo internacional de las empresas*. Recuperado el 14 de 05 de 2018, de Trade Map: <https://www.trademap.org/>
- Invenómica. (10 de 2018). *Riesgo País EMBI – América Latina – Serie Histórica*. Recuperado el 01 de 10 de 2018, de <https://www.invenomica.com.ar/riesgo-pais-emb-america-latina-serie-historica/>

- Jiménez, F. (2017). *Veinticinco años de modernización neocolonial: Crítica de las políticas neoliberales en el Perú*. Lima: Instituto de Estudios Peruanos.
- Kotler, P., & Lane Keller, K. (2012). *Dirección de marketing* (14va ed.). CDMX, México: Pearson Educación.
- Lenin. (1916). *El imperialismo, fase superior del capitalismo*.
- López Díaz, A. A. (2017). *Lineamientos de Cultura Exportadora presentes en la cooperativa Ceprovaque que generan Oferta Exportable de espárrago verde fresco, Jequetepeque – Noviembre, 2017*. Trujillo, Perú: Universidad César Vallejo. Obtenido de http://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/UCV/11611/lopez_da.pdf?sequence=1&isAllowed=y
- Ministerio de Comercio Exterior y Turismo. (2013). *El ABC del comercio exterior: Guía práctica del exportador* (Vol. III). Lima, Perú. Recuperado el 15 de 05 de 2018, de https://www.mincetur.gob.pe/wp-content/uploads/documentos/comercio_exterior/Sites/Pecex/lecturas_complementarias/03_GUIA_DEL_EXPORTADOR.pdf
- Ministerio de la Producción. (2016). *Sistema de Información Regional para la Toma de Decisiones*. Obtenido de <http://webinei.inei.gob.pe:8080/SIRTOD1/inicio.html>
- Ministerio de Salud. (08 de 10 de 2015). *Políticas Públicas en Alimentación y Nutrición*. Recuperado el 01 de 10 de 2018, de Información: <http://www.minsal.cl/politicas-publicas-en-alimentacion-y-nutricion/>
- Moschieri, C., & Monteiro, F. (Noviembre de 2014). Qué debería preguntarse antes de decidir internacionalizarse y cómo hacerlo. *Harvard Deusto Business Review*, 44-54.
- Nación, L. (08 de 2013). Cada vez mas Pymes exportan al mundo . *La Nación*. Recuperado el 15 de 05 de 2018, de <http://redcame.org.ar/adjuntos/pymesAgosto2013.pdf>
- OCDE. (2018). Chile. En *Estudios económicos de la OCDE*. Recuperado el 23 de 09 de 2018, de <http://www.oecd.org/eco/surveys/Chile-2018-OECD-economic-survey-Spanish.pdf>

- OECD. (2016). *Cobre refinado*. Recuperado el 26 de 09 de 2018, de Productos: <https://atlas.media.mit.edu/es/profile/hs92/7403/>
- Piana, V. (2004). *Hierarchy structures in world trade*. Recuperado el 12 de 09 de 2018, de Economics Web Institute: <http://www.economicwebinstitute.org/essays/tradehierarchy.htm>
- Porter, M. E. (2015). *Estrategia competitiva: Técnicas para el análisis de los sectores industriales y de la competencia*. México: Patria.
- Ramirez George, J. M. (2015). *Factores que influyen en las exportaciones en las PYMEs del Valle de Sula*. San Pedro Sulas, Honduras: Universidad Tecnológica de Honduras. Obtenido de <https://www.uth.hn/wp-content/uploads/2012/03/FACTORES-QUE-INFLUYEN-EN-LAS-EXPORTACIONES-EN-LAS-PYMES-DEL-VALLE-DE-SULA.pdf>
- Sainz de Vicuña Ancín, J. (2015). *El plan de marketing en la práctica* (20va ed.). Madrid: ESIC.
- Sainz de Vicuña, J. M. (2015). *Plan de internacionalización de la PYME en la práctica*. Madrid, España: ESIC Editorial.
- Samuelson, P., & Nordhaus, W. (2010). *Economía. Con aplicaciones a latinoamérica*. CDMX, México: McGraw-Hill Educación.
- SII. (09 de 2016). *Estadísticas de empresas por rubro económico*. Recuperado el 27 de 09 de 2018, de Servicio de Impuestos Internos: http://www.sii.cl/estadisticas/empresas_rubro.htm
- Stanton, W. (2007). *Fundamentos de marketing* (14va ed.).
- Tapia Díaz, R. J. (2017). *Exportación de cerveza artesanal al mercado de Santiago de Chile*. Lima: USMP.
- The world bank. (2018). *Chile*. Recuperado el 10 de 09 de 2018, de Data: <https://data.worldbank.org/country/chile?view=chart>
- Trading Economics. (2018). *Inflation rate in Chile*. Recuperado el 01 de 10 de 2018, de Forecast: <https://tradingeconomics.com/chile/inflation-cpi>

Villarroel Medina, C. M. (2014). *Plan estratégico de creación e internacionalización de alwe como canal de exportación de tejidos hechos a mano*. Santiago de Chile, Chile: Universidad de Chile.

Wallerstein, I. (2012). *El capitalismo histórico*. Siglo XXI.

World Trade Organization. (2018). *Chile*. Recuperado el 25 de 09 de 2018, de Participation in Regional Trade Agreements: https://www.wto.org/english/tratop_e/region_e/rta_participation_map_e.htm

World Trade Organization. (2018). *Chile*. Recuperado el 25 de 09 de 2018, de List of notified RTAs in force: <http://rtais.wto.org/UI/PublicSearchByMemberResult.aspx?MemberCode=152&language=1&redirect=1>

Anexos

Anexo N.º 01: Fichas técnicas de los instrumentos

Instrumento 01: Guía de análisis documental de los indicadores para el análisis de sectores industriales y la competencia.

Autor: Michael Porter.

Procedencia: Michigan, Estados Unidos.

Administración: Colectiva.

Duración: Sin límite.

Puntuación: Calificación manual y computarizada.

Significación: Dimensiones: 5

Usos: En la Administración y en la Investigación.

Materiales: Excel.

Instrumento 02: Guía de análisis documental de los indicadores de las dimensiones del entorno de Chile.

Autor: Moschieri & Monteiro.

Procedencia: Estados Unidos.

Administración: Colectiva.

Duración: Sin límite.

Puntuación: Calificación manual y computarizada.

Significación: Dimensiones: 8.

Usos: En la Administración y en la Investigación.

Materiales: Excel.

Instrumento 03: Guía de análisis documental de factores clave de la oferta exportable.

Autor: Mincetur.

Procedencia: Trujillo, Perú.

Administración: Colectiva.

Duración: Sin límite de tiempo.

Puntuación: Manual y computarizada.

Significación: Dimensiones: 16.

Usos: En la Administración y en la Investigación.

Materiales: Excel.

Anexo N.º 02: Validación del instrumento Matriz de factores clave de la oferta exportable

Documentos extraídos de la tesis para obtener el título profesional de licenciado en negocios internacionales de López Díaz, Anthony Ary titulada “Lineamientos de Cultura Exportadora presentes en la cooperativa Cprovaje que generan Oferta Exportable de espárrago verde fresco, Jequetepeque – Noviembre, 2017”, realizada en la Universidad César Vallejo en el año 2017.

CONSTANCIA DE VALIDACIÓN

Yo, Arturo Popiel Rodríguez Abuelo titular
del DNI n° 1.502.1335 de profesión
Economista ejerciendo
actualmente como Director en la
Institución U.C.V.

Por medio de la presente hago constar que he revisado con fines de Validación del Instrumento (Matriz de Factores Claves de Oferta Exportable), a los efectos de su aplicación al personal que labora en la cooperativa **CEPROVAH**

Por lo tanto de hacer las observaciones pertinentes, puedo formular las siguientes apreciaciones:

	DEFICIENTE	ACEPTABLE	BUENO	EXCELENTE
Congruencia de ítems			✓	
Amplitud de contenido			✓	
Redacción de los ítems			✓	
Claridad y precisión			✓	
Pertinencia			✓	

En Trujillo, a los 19 días del mes de junio del
2017



Firma

CONSTANCIA DE VALIDACIÓN

Yo Larrea Elena de Lozano Miranda titular
del DNI N° 77932960 de profesión
Ing. Industrial - Especialista en Negocios ejerciendo
actualmente como Docente en la
Institución UCV

Por medio de la presente hago constar que he revisado con fines de Validación del Instrumento (Matriz de Factores Claves de Oferta Esportable) a los efectos de su aplicación al personal que labora en la cooperativa CEPROVAJE

Luego de hacer las observaciones pertinentes, puedo formular las siguientes apreciaciones

	DEFICIENTE	ACEPTABLE	BUENO	EXCELENTE
Congruencia de ítems			✓	
Amplitud de contenido			✓	
Redacción de los ítems			✓	
Claridad y precisión			✓	
Pertinencia			✓	

En Trujillo, a los 20 días del mes de Junio del
2017


Firma

CONSTANCIA DE VALIDACIÓN

Yo, Antonio Rafael Rodríguez Abademy titular
del DNI N° 130213395 de profesión
Economista representando
actualmente como Director en la
Institución UCV

Por medio de la presente hago constar que he revisado con fines de Validación del Instrumento (Matriz de Factores Claves de Oferta Esportable), a los efectos de su aplicación al personal que labora en la cooperativa **CEPROVAJE**

Luego de hacer las observaciones pertinentes, puedo formular las siguientes apreciaciones:

	DEFICIENTE	ACEPTABLE	BUENO	EXCELENTE
Congruencia de ítems			/	
Amplitud de contenido			/	
Reducción de los ítems			/	
Claridad y precisión			/	
Pertinencia			/	

En Trujillo, a los 19 días del mes de junio del
2017


Firma

Anexo N.º 03: Instrumentos de análisis

Matriz de características para el análisis multidimensional del entorno de un país.

Tabla 8

Características del análisis multidimensional del entorno del país

Categoría	Dimensiones	Años disponibles	Dónde encontrarlo
Características económicas	Renta	1960-2016	https://data.worldbank.org/country
	Inflación	1960-2016	https://data.worldbank.org/country
	Exportaciones (volumen)	1960-2016	https://data.worldbank.org/country
	Importaciones (volumen)	1960-2016	https://data.worldbank.org/country
Características financieras	Crédito privado (crecimiento anual %)	1960-2016	https://data.worldbank.org/country
	Capitalización en el mercado bursátil	1960-2016	https://data.worldbank.org/country
	Sociedades cotizadas	1960-2016	https://data.worldbank.org/country
	Clasificaciones de riesgo-país	1996-Presente	https://www.euromoney.com/research-and-awards/surveys-and-awards/country-risk-survey
Características políticas	Incertidumbre en el diseño de políticas	1960-2010	https://mgmt.wharton.upenn.edu/faculty/heniszpolcon/polcondataset/
	Calificación democrática	1960-Presente	https://freedomhouse.org/report-types/freedom-world#.U9YMJ-N tVI
	Tamaño del Estado	1960-2016	https://data.worldbank.org/country
	Acuerdos mundiales de comercio	1960-Presente	http://rtais.wto.org/UI/PublicMaintainRTAHome.aspx
	Guía internacional de Riesgo-País	1960-Presente	https://www.prsgroup.com/explore-our-products/international-country-risk-guide/
Características administrativas	Vínculo colonizador-colonizado	Constante	https://www.cia.gov/library/publications/the-world-factbook/
	Lenguaje común	Constante	https://www.cia.gov/library/publications/the-world-factbook/
	Religión común	Constante	https://www.cia.gov/library/publications/the-world-factbook/

	Sistema legal	Constante	La Porta et al. (1998)
	Corrupción y gobierno. Datos medioambientales	1998-Presente	https://data.worldbank.org/topic/environment
Características culturales	Características del poder	1980-2014	http://www.worldvaluessurvey.org/wvs.jsp
	Evasión de la incertidumbre	1980-2014	http://www.worldvaluessurvey.org/wvs.jsp
	Individualismo	1980-2014	http://www.worldvaluessurvey.org/wvs.jsp
	Masculinidad	1980-2014	http://www.worldvaluessurvey.org/wvs.jsp
Características demográficas	Valores de la sociedad y de las organizaciones	1993-Presente	http://globeproject.com/results/countries/USA?menu=list http://globeproject.com/study_2004_2007
	Esperanza de vida	1960-2016	https://data.worldbank.org/country
	Tasa de natalidad	1960-2016	https://data.worldbank.org/country
	Edad de la población	1960-2016	https://data.worldbank.org/country
Características de conocimiento	Patentes	1977-Presente	http://patft.uspto.gov/
	Artículos científicos	1960-2016	https://www.globalinnovationindex.org/analysis-indicator
	Capacidades de innovación	Actualizado anualmente	https://www.globalinnovationindex.org/analysis-indicator
Características de conexión global	Gastos del turismo internacional	1960-2016	https://data.worldbank.org/country
	Ingresos del turismo internacional	1960-2016	https://data.worldbank.org/country
	Usuarios de internet (% de la población)	1960-2016	https://data.worldbank.org/country

Nota: Extraído de Moschieri y Monteiro (2014).

Matriz de fuerzas para el análisis de sectores industriales y la competencia.

Riesgo de aumento de participantes

Barreras de entrada

Tabla 9

Matriz de barreras de entrada

Ítem	Definición	Intensidad de la fuente
Economías de escala	Indican las reducciones de los costos unitarios de un producto a medida que aumenta el volumen absoluto por periodo.	
Diferenciación del producto	Implica que las empresas ya establecidas poseen posicionamiento de la marca y la lealtad de los consumidores.	
Necesidades de capital	La necesidad de invertir una gran cantidad de dinero es una barrera en sí.	
Costos cambiantes	Referidos a los costos que paga el comprador por cambiar de un proveedor a otro.	
Acceso a los canales de distribución	Los canales de distribución para el producto ya hacen negociaciones con los competidores actuales, por lo que es necesario incentivarlo, mediante descuentos por ejemplo, para aceptar el producto.	
Desventajas de costos independientes de las economías de escala	Las empresas establecidas tienen ventajas de costos que las entrantes no poseen.	
Política gubernamental	El gobierno legislativo puede limitar o prohibir el ingreso de nuevos competidores a un sector mediante regulaciones, licencias o acceso a las materias primas.	

Nota: Realización propia, con información extraída de Porter (2015).

Reacción esperada

Tabla 10

Matriz de reacción esperada

Ítem	Definición	Intensidad de la fuente
Antecedentes de represalias	Que existan antecedentes de represalias contra los nuevos competidores	
Empresas fuertemente establecidas	Empresas fuertemente establecidas con muchos recursos para contraatacar	
Empresas con un gran compromiso	Empresas con un gran compromiso hacia el sector y con activos de poca liquidez invertidos en ella	
Lento crecimiento de la industria		

Nota: Realización propia, con información extraída de Porter (2015).

Intensidad de la rivalidad entre los competidores actuales

Tabla 11

Matriz de intensidad de la rivalidad entre los competidores actuales

Ítem	Definición	Intensidad de la fuente
Competidores numerosos o con la misma fuerza	Si existen muchas empresas con tamaños y recursos similares es probable que tienda a existir inestabilidad en el sector debido a las luchas entre ellas.	
Lento crecimiento de la industria	Es más inestable que el anterior. Ocasiona que las empresas vean el competir como un juego para lograr mayor participación en el mercado.	
Altos costos fijos o de almacenamiento	Originan fuertes presiones en las empresas que usan toda su capacidad. Como en los costos del inventario de productos terminados.	
Ausencia de diferenciación o costos cambiantes	Cuando el producto se percibe como una mercancía el comprador optará más por decidirse en el precio y el servicio dado. Esto origina presiones por competir entre sí a las empresas.	
Aumento de la capacidad en grandes incrementos	Cuando las economías de escala incrementan su capacidad en gran proporción ocasiona desestabilización permanente en el equilibrio entre oferta y demanda en la industria.	
Competidores diversos	Los competidores con diferentes estrategias, origen, personalidad y relación con sus empresas matrices pueden limitar la rentabilidad del sector.	
Importantes intereses estratégicos	La rivalidad se incrementa y se hace más inestable cuando varias empresas del sector buscan a toda costa obtener el éxito.	
Barreras sólidas de salida	Si las barreras de salida son altas, una empresa no abandonará fácilmente una posición en una industria y estará dispuesta a recurrir a tácticas desesperadas. Esto puede repercutir negativamente en la rentabilidad del sector.	

Nota: Realización propia, con información extraída de Porter (2015).

Presión proveniente de los productos sustitutos

Tabla 12

Matriz de presión proveniente de los productos sustitutos

Ítem	Definición	Intensidad de la fuente
Capacidad para mejorar la relación precio/desempeño	Los productos sustitutos están sujetos a mejorar su relación entre precio y desempeño con el producto de la industria.	
Generación de altas utilidades	Los productos sustitutos generan industrias que producen altas utilidades.	

Nota: Realización propia, con información extraída de Porter (2015).

Poder de negociación de los compradores

Tabla 13

Matriz de poder de negociación de los compradores

Ítem	Definición	Intensidad de la fuente
Grado de concentración	Los compradores que adquieren grandes volúmenes son fuerzas poderosas en la industria.	
Representación de las compras en los costos	Los productos que compra el grupo a la industria representan una parte considerable de los costos o de las adquisiciones que realiza.	
Grado de diferenciación del producto	Los productos que el grupo adquiere en la industria son estándar o indiferenciados. Cuando hay varios proveedores, los compradores pueden hacer competir entre sí a las empresas.	
Nivel de costos cambiantes	Si los costos cambiantes son altos el comprador quedará unido a una empresa en específico.	
Nivel de utilidades	Origina una presión para que los costos de producción bajen para ofrecer un mejor precio a los compradores de bajas utilidades.	
Nivel de amenaza contra la integración hacia atrás	Si ponen en riesgo la integración hacia atrás los compradores están en condiciones de exigir concesiones.	
Grado de importancia del producto	Cuando el producto influye de manera crítica en la calidad de los artículos del comprador, este muestra menor sensibilidad al precio.	
Nivel de información	El comprador tiene mayor ventaja de negociación cuando conoce la demanda, los precios de mercado o incluso los costos de proveedor.	

Nota: Realización propia, con información extraída de Porter (2015).

Poder de negociación de los proveedores

Tabla 14

Matriz de poder de negociación de los proveedores

Ítem	Definición	Intensidad de la fuente
Nivel de concentración empresarial	de Los proveedores influyen más en los precios, calidad y las condiciones de la transacción cuando los compradores están más fragmentados.	
Grado de competencia entre productos sustitutos	de El grupo de proveedores no está obligado a competir con otros productos sustitutos para venderle a la industrial. Se controla el poder de los proveedores cuando estos compiten con sustitutos.	
Grado de importancia del mercado hacia el proveedor	de La industria no es un cliente importante para el grupo de proveedores. Hay más poder cuando la industria no es un elemento importante de las ventas del proveedor.	
Nivel de importancia de los proveedores para la producción	de El producto de los proveedores es un insumo importante para el negocio del comprador. Mientras más crítico sea el insumo para la empresa en sus operaciones, mayor poder tendrá el proveedor.	
Grado de diferenciación de los productos	de Los productos del grupo de proveedores están diferenciados o han acumulado costos cambiantes. La diferenciación o los costos cambiantes de los compradores imposibilitan enfrentar a los proveedores entre sí.	
Nivel de amenaza contra la integración vertical	de Esto reduce la capacidad de la industria para mejorar los términos para realizar las compras.	

Nota: Realización propia, con información extraída de Porter (2015).

Matriz de factores clave de la oferta exportable.***Matriz para el análisis de la capacidad física***

Tabla 15

Matriz para el análisis de la capacidad física

Capacidad Física	Respuesta
Inversión en I & D: Porcentaje de la facturación destinadas a investigación y desarrollo de productos	
Renovación de equipos y maquinarias (en los últimos cinco años)	
Innovación de productos: porcentajes de ingresos provenientes de productos nuevos (por certificaciones)	
Cuenta con tecnología adecuada para ser competitivo	
El 100% de la producción anual en unidades es:	
El 80% o más de las ventas/clientes (intermediarios) en el exterior se componen en:	
El 80% o más de las ventas/m/dos en el exterior se concentran en:	
El 80% o más de las ventas por país, se concentran en:	
El 100% de la capacidad de planta se concentran en:	
El 100% de la capacidad de planta anual es:	
Se dispone con gerentes y de mano de obra calificada	
Se cuenta con capacidad para ampliar su producción actual	
Utiliza mecanismos de control de calidad para el abastecimiento de las materias primas y suministros	
Infraestructura de producción para el comercio internacional	
Se dispone de un programa de innovación en procesos cada cierto periodo de tiempo	
Proporción de productos defectuosos (rechazados en planta)	
Proporción de mermas, desperdicios o desechos	
Proporción de devoluciones por mala calidad o por no estar conformes	

Se dispone de un programa de mantenimiento y renovación de equipos	
--	--

Nota: Recuperado del Ministerio de Comercio Exterior y Turismo (2013).

Matriz para el análisis de la capacidad económica

Tabla 16

Matriz para el análisis de la capacidad económica

Capacidad Económica	Respuesta
Los resultados financieros de la empresa en el último año muestran:	
Los índices de productividad en relación con la gestión financiera	
Condiciones de liquidez	
La capacidad que tiene la empresa para cubrir pasivos es:	
Se planean los recursos necesarios para la operación del negocio	
Se toman en cuenta los costos de exportación	
Cuentan con un estado de resultados presupuestado	
Se cuentan con las condiciones de costo para competir con precios y promociones en el mercado	
Realiza análisis de la utilidad	
Realiza análisis de las ventas	
Realiza análisis de los costos y gastos periódicos	

Nota: Recuperado del Ministerio de Comercio Exterior y Turismo (2013).

Matriz para el análisis de la capacidad financiera

Tabla 17

Matriz para el análisis de la capacidad financiera

Capacidad Financiera	Respuestas
Cuenta con posibilidad de crédito de proveedores	
Cuenta con posibilidad de crédito en el sector financiero	
Cuenta con posibilidad de dar crédito a sus clientes	

Nota: Recuperado del Ministerio de Comercio Exterior y Turismo (2013).

Matriz para el análisis de la capacidad de gestión

Tabla 18

Matriz para el análisis de la capacidad de gestión

Capacidad de Gestión	Respuestas
La organización comunica la misión y visión a todos los niveles	
La organización comunica a empleados sus objetivos estratégicos	
La organización comunica a los socios sus objetivos estratégicos	
La organización cuenta con sistemas rápidos y efectivos para la comunicación interna	
La organización cuenta con sistemas de información para la toma de decisiones	
La organización capacita a sus empleados en gestión de exportaciones	
La organización promueve el trabajo en equipo	
La organización promueve el desarrollo de buenas relaciones humanas entre sus empleados	
La organización identifica las necesidades de capacitación de los trabajadores según el área de desempeño	
Cuenta con sistemas de información para la toma de decisiones	
Se documentan las experiencias y aprendizajes de la organización	

La organización cuenta con un plan estratégico que incluye la exportación de un producto	
Realiza gestión de proveedores	
La relación con proveedores es:	
Se acuerdan con los proveedores planes de suministro	
Se desarrollan programas de mejoramiento con proveedores	
Se desarrollan planes para una relación de mutuo beneficio a largo plazo con los proveedores	
La organización aprovecha las competencias de sus empleados	
La organización tiene en cuenta a sus trabajadores para ascenso	
Existe programa de incentivos al personal por desempeño	
La posición de la empresa en el mercado	
El producto cumple con los estándares de calidad	
El producto cumple con las regulaciones ambientales	
La intensidad exportadora del sector es	
Asistencia a Ferias, Ruedas de Negocios, etc.	

Nota: Recuperado del Ministerio de Comercio Exterior y Turismo (2013).

Anexo N.º 04: Matriz de consistencia

Proyecto de investigación descriptiva.

Título: “Análisis multidimensional del entorno y la intensidad de la competencia en el Mercado panificador de Santiago para una oferta exportable de una PYME trujillana en el año 2018”.

Tabla 19

Matriz de consistencia

Título	Planteamiento del problema	Objetivos	Hipótesis	Variable	Definición conceptual	Definición operacional	Dimensiones	Indicadores	Escala de medición
Análisis multidimensional del entorno y la intensidad de la competencia en el Mercado panificador de Santiago para una oferta exportable de una PYME	¿Cuál es el análisis multidimensional del entorno y el nivel de competencia en el Mercado panificador de Santiago para una oferta exportable de la Panificador	Objetivo General Analizar multidimensionalmente el entorno y la intensidad de la competencia en el Mercado panificador de Santiago para una	H_1 : El análisis multidimensional del entorno y la intensidad de la competencia en el Mercado panificador de Santiago son idóneos	Dimensiones del entorno de Chile	El estudio multidimensional del entorno se encarga de medir el desarrollo y la estabilidad de los aspectos del país para evaluar su atractivo al largo plazo.	De acuerdo a Moschieri y Monteiro (2014) existen ocho características principales que se deben considerar para evaluar la atractividad del entorno de un país para la inversión	Características económicas	– Renta	Razón
							– Inflación	Intervalo	
							– Exportaciones (volumen)	Razón	
							– Importaciones (volumen)	Razón	
Características financieras	– Crédito privado (crecimiento anual %)	Intervalo							
– Capitalización en el mercado bursátil	Razón								
– Sociedades cotizadas	Razón								
– Clasificaciones de riesgo-país	Razón								

trujillana en el año 2018	a San Martín en el año 2018?	oferta exportable de la Panificador a San Martín en el año 2018.	para la oferta exportable de la Panificadora San Martín en el año 2018.	Así pues, tenemos que los países poseen distintos sistemas de negocios, prácticas sociales, económicas, financieras y administrativas. Tales diferencias nacen de las diversas condiciones demográficas, geográficas, culturales y políticas, y se condensan en una serie de comportamientos, reacciones y	cuando la empresa en cuestión ha tomado la decisión de internacionalizarse mediante la expansión de sus actividades comerciales. Estas características son: Económicas y financieras, políticas, administrativas y legales, culturales y demográficas, conocimiento y conectividad global.	Características políticas	– Incertidumbre en el diseño de políticas	Razón
		Objetivos Específicos	<i>H₀</i> : El análisis multidimensional del entorno y la intensidad de la competencia en el Mercado panificador de Santiago no son idóneos para la oferta exportable de la				– Calificación democrática	Ordinal
			<i>O₁</i> : Realizar un análisis multidimensional del entorno de Chile.				– Tamaño del Estado	Razón
		<i>O₂</i> : Analizar el nivel de competencia del Mercado panificador de Santiago.				– Acuerdos mundiales de comercio	Razón	
		<i>O₃</i> : Determinar la oferta exportable de la				– Guía internacional de Riesgo-País	Razón	
						Características administrativas	– Vínculo colonizador-colonizado	Nominal
							– Lenguaje común	Nominal
							– Religión común	Nominal
							– Sistema legal	Nominal
							– Corrupción y gobierno. Datos medioambientales	Nominal
						Características culturales	– Características del poder	Nominal
							– Evasión de la incertidumbre	Nominal
							– Individualismo	Nominal
							– Masculinidad	Nominal

de la Panificadora San Martín en el año 2018.	Panificado San Martín en el año 2018.	formas de percepción predecibles y analizables a lo largo de las diversas instituciones sociales (Moschieri & Monteiro, 2014).	Características demográficas	– Valores de la sociedad y de las organizaciones – Esperanza de vida – Tasa de natalidad – Edad de la población	Nominal Ordinal Razón Razón
			Características de conocimiento	– Patentes – Artículos científicos – Capacidades de innovación	Razón Razón Razón
			Características de conexión global	– Gastos del turismo internacional – Ingresos del turismo internacional – Usuarios de internet (% de la población)	Razón Razón Razón
Intensidad de la competencia en el Mercado panificador de Santiago	De acuerdo a Porter (2015) la estructura de una industria en particular determina de manera	La estructura de un sector está compuesta de cinco fuerzas competitivas. A saber: El riesgo de	Riesgo de aumento de participantes	– Economías de escala – Diferenciación del producto – Necesidades de capital	Nominal Nominal Nominal Nominal

<p>crítica las reglas competitivas del sector y limita las estrategias que una empresa puede usar en el mismo.</p> <p>aumento de participantes, la intensidad de la rivalidad entre los competidores actuales, la presión proveniente de los productos sustitutos, el poder de negociación de los clientes y el poder de negociación de los proveedores. Estas fuerzas, una vez combinadas, son las que van a determinar el potencial de utilidades del sector</p>	<p>Intensidad de la rivalidad entre los competidores actuales</p>	– Costos cambiantes	Nominal
		– Acceso a los canales de distribución	Nominal
		– Desventajas de costos independientes de las economías de escala	Nominal
		– Política gubernamental	Nominal
		– Reacción esperada	
		– Competidores numerosos o con la misma fuerza	Nominal
		– Lento crecimiento de la industria	Nominal
		– Altos costos fijos o de almacenamiento	Nominal
		– Ausencia de diferenciación o costos cambiantes	Nominal
		– Aumento de la capacidad en	Nominal

(rendimiento a largo plazo/capital invertido) (Porter, 2015).		grandes incrementos	Nominal
		– Competidores diversos	
		– Importantes intereses estratégicos	Nominal
		– Barreras sólidas de salida	Nominal
	Presión proveniente de los productos sustitutos	– Capacidad para mejorar la relación precio/desempeño	Nominal
		– Generación de altas utilidades	Nominal
	Poder de negociación de los compradores	– Grado de concentración	Nominal
		– Representación de las compras en los costos	Nominal
		– Grado de diferenciación del producto	Nominal
		– Nivel de costos cambiantes	
		– Nivel de utilidades	Nominal

	– Nivel de amenaza contra la integración hacia atrás	Nominal
	– Grado de importancia del producto	Nominal
	– Nivel de información	Nominal
		Nominal
Poder de negociación de los proveedores	– Nivel de concentración empresarial	Nominal
	– Grado de competencia entre productos sustitutos	Nominal
	– Grado de importancia del mercado hacia el proveedor	Nominal
	– Nivel de importancia de los proveedores para la producción	Nominal
	– Grado de diferenciación de los productos	Nominal

					– Nivel de amenaza contra la integración vertical	Nominal
Oferta exportable de la Panificadora San Martín	Se dice oferta exportable a toda aquella producción disponible, sea en bienes o servicios, de una empresa capaz de ser exportada de forma constante y continua a un mercado extranjero (Cibertec, 2014).	De acuerdo al manual de negocios internacional es de Cibertec (2014) la oferta exportable consiste en más que poseer la capacidad productiva o los productos adecuados, se trata también de la situación económica y financiera y la capacidad de gestión de la empresa. Por lo que es necesario	Disponibilidad del producto		– Nivel de Inversión en Tecnología – Cantidad de Producción – Capacidad de Planta – Grado de innovación en su Proceso – Porcentaje de Descarte	Razón Razón Razón Nominal Razón
			Capacidad económica		– Nivel de Resultados Financieros – Condiciones de Liquidez – Planeación de Recursos – Análisis de Utilidad	Razón Nominal Nominal Razón
			Capacidad financiera		– Cuenta con Crédito en proveedores	Nominal Nominal

para determinar la oferta exportable contar con lo siguiente:		– Cuenta con Crédito en el Sector financiero	Nominal
		– Cuenta con crédito para clientes	
Disponibilidad del producto, capacidad económica y financiera y capacidad de gestión.	Capacidad de gestión	– Comunicación de Objetivos	Nominal
		– Sistemas de Comunicación	Nominal
		– Capacitación a Empleados	Nominal
		– Sistema para Toma de decisiones	Nominal
		– Relación con Proveedores	Nominal
		– Aprovechamiento de capacidades del capital humano	Nominal
		– Nivel de conocimiento de técnicas de Negociación	Nominal

Nota: Dimensiones e indicadores basados en el análisis multidimensional del entorno de Moschieri y Monteiro (2014), el análisis de sectores industriales y la competencia de Porter (2015) y el modelo de oferta exportable de Ministerio de Comercio Exterior y Turismo (2013)

Anexo N.º 05: Tablas del Trade Map

Desglose de las importaciones del Mercado panificador de Santiago.

Tabla 20

Desglose de las importaciones del mercado panificador (partida: 190590) de Chile (2013-2016)

Código	Descripción del producto	Valor importado en 2013	Valor importado en 2014	Valor importado en 2015	Valor importado en 2016
190590	Productos de panadería, pastelería o galletería, incl. con adición de cacao; hostias, sellos ...	33894	36307	32498	37197
190531	Galletas dulces (con adición de edulcorante)	37049	36142	39238	35043
190532	Barquillos y obleas, incluso rellenos "gaufrettes, wafers" y "waffles [gaufres]"	4938	6497	5976	6343
190540	Pan tostado y productos simil. tostados	1410	2118	1516	1699
190520	Pan de especias, incl. con cacao	679	893	987	908
190510	Pan crujiente llam. "Knäckebröt"	91	109	45	106
190530	Galletas dulces; gaufres o waffles, barquillos y obleas.	0	0	0	0

Nota: Recuperado de Trade Map (2018).

Tasa de crecimiento y participación de los principales importadores mundiales para el mercado panificador.

Tabla 21

Tasa de crecimiento anual comparada y participación mundial de los principales mercados importadores para el mercado panificador mundial

Importadores	Tasa de crecimiento anual en valor entre 2012-2016 (%)	Tasa de crecimiento anual en cantidad entre 2012-2016 (%)	Tasa de crecimiento anual en valor entre 2015-2016 (%)	Participación en las importaciones mundiales (%)
Mundo	2	22	4	100
Estados Unidos de América	8	10	14	14,9
Reino Unido	2	8	-2	7,6
Francia	-1	5	4	6,8
Alemania	2	5	3	6,7
Canadá	3	7	-2	4,6

Nota: Recuperado de Trade Map (2018).

Marketshare del mercado de importadores de América Latina y el Caribe según cantidad importada.

Tabla 22

Marketshare del mercado de importadores de América Latina y el Caribe según cantidad importada (2013-2016)

Importadores	2013	2014	2015	2016	Marketshare
Mundo	6002706	6182798	6518868	6973710	
América Latina y el Caribe	252823	263377	274623	271838	
Agregación					
México	59049	59249	62034	53711	20%
Honduras	35855	34935	38300	40995	15%
Guatemala	19082	23278	24157	26542	10%
Nicaragua	14042	17741	20386	19108	7%
Costa Rica	16027	17613	17615	17379	6%
Chile	12636	12088	11666	13122	5%

Nota: Recuperado de Trade Map (2018).

Países a los que Perú exporta su oferta panificadora.

Tabla 23

Países a los que Perú exporta su oferta panificadora (2016)

Importadores	Valor exportado en 2016 (miles de USD)	Participación de las exportaciones para Perú (%)	Cantidad exportada en 2016 (toneladas)	Tasa de crecimiento de los valores exportados entre 2012-2016 (% p.a.)	Miles de dólares por tonelada de productos
Mundo	69076	100	37273	-1	
Colombia	19018	27,5	11740	2	1.62
Bolivia, Estado Plurinacional de	12072	17,5	5418	1	2.23
Ecuador	11502	16,7	6461	-15	1.78
Estados Unidos de América	4312	6,2	1291	9	3.34
Chile	3900	5,6	1997	20	1.95

Nota: Recuperado de Trade Map (2018).

Producción nacional del mercado pastelero peruano.

Tabla 24

Producción nacional del mercado pastelero peruano (2012-2017)

Indicador	2012	2013	2014	2015	2016	2017
Producción de Pasteles (en toneladas)	105	109	100	100.30	63	49.991
Cantidad exportada	32.661	30.646	34.383	32.626	37.273	36.879*
Cantidad consumida en el país	72.339	78.354	65.617	67.675	25.727	13.112
Lo que se consume en el país de la producción nacional	68.89 %	71.88 %	65.62%	67.47%	40.84 %	26.23%

Nota: Recuperado de Trade Map (2018). *=proyectado

Anexo N.º 06: Tablas de resultados

Análisis multidimensional del entorno de Chile.

Características económicas y financieras

Tabla 25

PBI de Chile (US\$ corrientes) (2008-2017)

Año	PBI
2008	\$ 179,638,496,278.57
2009	\$ 172,389,498,444.62
2010	\$ 218,537,551,220.07
2011	\$ 252,251,992,029.44
2012	\$ 267,122,320,056.70
2013	\$ 278,384,332,694.36
2014	\$ 260,584,090,570.99
2015	\$ 243,999,477,737.94
2016	\$ 250,036,180,921.05
2017	\$ 277,075,944,401.94

Nota: Realización propia, con datos extraídos de The World Bank (2018).

Tabla 26

Inflación de Chile (% anual) (2008-2016)

Año	Inflación
2008	8.716
2009	0.072
2010	1.41
2011	3.34
2012	3.007
2013	1.792
2014	4.395
2015	4.349
2016	3.787

Nota: Realización propia, con datos extraídos de The World Bank (2018).

Tabla 27

Exportaciones de bienes y servicios de Chile (2008-2017)

Año	Exportaciones de bienes y servicios (US\$ a precios actuales)
2008	\$74,413,752,040.63
2009	\$63,854,403,849.52
2010	\$82,487,244,655.36
2011	\$95,255,289,952.08
2012	\$91,147,100,657.33
2013	\$89,638,289,110.31
2014	\$86,267,289,455.63
2015	\$71,654,519,081.17
2016	\$70,469,088,030.76
2017	\$79,530,803,873.81

Nota: Realización propia, con datos extraídos de The World Bank (2018).

Tabla 28

Importaciones de bienes y servicios de Chile (2008-2017)

Año	Importaciones de bienes y servicios (US\$ a precios actuales)
2008	\$ 70,715,782,094.36
2009	\$ 50,503,967,542.87
2010	\$ 68,442,909,063.85
2011	\$ 86,884,940,756.20
2012	\$ 91,222,239,391.72
2013	\$ 91,237,690,166.37
2014	\$ 83,794,979,623.32
2015	\$ 72,190,111,947.11
2016	\$ 68,332,754,961.65
2017	\$ 74,786,867,032.67

Nota: Realización propia, con datos extraídos de The World Bank (2018).

Tabla 29

Crédito al sector privado de Chile (2008-2017)

Año	Créditos al sector privado
2008	100.22%
2009	102.22%
2010	98.98%
2011	101.29%
2012	104.28%
2013	105.71%
2014	108.55%
2015	109.21%
2016	110.77%
2017	112.52%

Nota: Realización propia, con datos extraídos de The World Bank (2018).

Tabla 30

Capitalización en el mercado bursátil de empresas nacionales de Chile (2008-2017)

Año	Capitalización en el Mercado bursátil de empresas nacionales (% of GDP)
2008	73.37%
2009	133.84%
2010	156.40%
2011	107.15%
2012	117.29%
2013	95.24%
2014	89.50%
2015	78.01%
2016	84.97%
2017	106.35%

Nota: Realización propia, con datos extraídos de The World Bank (2018).

Tabla 31

Sociedades que cotizan en la bolsa de Chile

Año	Sociedades que cotizan en bolsa
2008	235
2009	232
2010	227
2011	229
2012	225
2013	227
2014	230
2015	223
2016	214
2017	212

Nota: Realización propia, con datos extraídos de The World Bank (2018).

Características políticas

Tabla 32

The Political Constraint Index

Año	POLCONIII
1990	0.148903987
1991	0.397195304
1992	0.397195304
1993	0.397195304
1994	0.652624709
1995	0.652624709
1996	0.652624709
1997	0.652624709
1998	0.654736277
1999	0.654736277
2000	0.654736277
2001	0.145263723
2002	0.138826495
2003	0.138826495
2004	0.26692199
2005	0.661173505
2006	0.148440059
2007	0.148440059
2008	0.148440059
2009	0.148440059
2010	0.348385989
2011	0.348385989
2012	0.348385989

2013	0.348385989
2014	0.348385989
2015	0.10252563
2016	0.10252563

Nota: Realización propia, con datos extraídos de Heinz (2017).

Características administrativas y legales

Tabla 33

Áreas de bosque en Chile (2008-2015)

Año	Áreas de bosque (% del área total)
2008	21.72%
2009	21.77%
2010	21.82%
2011	22.23%
2012	22.63%
2013	23.04%
2014	23.44%
2015	23.85%

Nota: Realización propia, con datos extraídos de The World Bank (2018).

Tabla 34

Emissiones de CO2 en kt de Chile (2001-2014)

Año	CO2 emissions (kt)
2001	53340.182
2002	55162.681
2003	55602.721
2004	59775.767
2005	61818.286
2006	64814.225
2007	71638.512
2008	71851.198
2009	66805.406
2010	72250.901
2011	79243.87
2012	80974.694
2013	83226.232
2014	82562.505

Nota: Realización propia, con datos extraídos de The World Bank (2018).

Características demográficas, de conocimiento y de conectividad global

Tabla 35

Esperanza de vida de Chile (ambos géneros) (2008-2016)

Año	Esperanza de vida, total
2008	78.193
2009	78.32
2010	78.454
2011	78.599
2012	78.758
2013	78.931
2014	79.117
2015	79.315
2016	79.522

Nota: Realización propia, con datos extraídos de The World Bank (2018).

Tabla 36

Tasa de natalidad, nacidos vivos en un año, de Chile (1 por cada 1000 personas) (2008-2016)

Año	Tasa de natalidad
2008	14.923
2009	14.699
2010	14.466
2011	14.231
2012	14.006
2013	13.797
2014	13.608
2015	13.437
2016	13.281

Nota: Realización propia, con datos extraídos de The World Bank (2018).

Tabla 37

Relación empleo y población, edades entre 15 y 24 años de Chile (2008-2017)

Año	Relación empleo y población, edades entre 15 y 24 años
2008	27.92%
2009	25.70%
2010	31.24%
2011	32.06%
2012	31.32%
2013	30.63%
2014	30.23%
2015	30.25%
2016	29.22%
2017	29.25%

Nota: Realización propia, con datos extraídos de The World Bank (2018).

Tabla 38

Solicitudes de patente para residentes en Chile (2008-2016).

Año	Solicitudes de patente, residente
2008	531
2009	343
2010	328
2011	339
2012	336
2013	340
2014	452
2015	443
2016	386

Nota: Realización propia, con datos extraídos de The World Bank (2018).

Tabla 39

Artículos científicos y técnicos publicados en Chile (2008-2016).

Año	Artículos científicos y técnicos publicados
2008	3909.1
2009	4162.5
2010	4314.1
2011	4718.3
2012	5256
2013	5358.3
2014	6182.4
2015	6515.1
2016	6745.9

Nota: Realización propia, con datos extraídos de The World Bank (2018).

Tabla 40

Gastos del turismo internacional en Chile (2008-2016)

Año	Gastos del turismo internacional (US\$ a precios actuales)
2008	1386000000
2009	1511000000
2010	1736000000
2011	2085000000
2012	2400000000
2013	2499000000
2014	2707000000
2015	2517000000
2016	2715000000

Nota: Realización propia, con datos extraídos de The World Bank (2018).

Tabla 41

Ingresos del turismo internacional en Chile (2008-2016)

Año	Ingresos del turismo internacional (US\$ a precios actuales)
2008	2481000000
2009	2380000000
2010	2362000000
2011	2723000000
2012	3158000000
2013	3171000000
2014	3202000000
2015	3412000000
2016	3697000000

Nota: Realización propia, con datos extraídos de The World Bank (2018).

Tabla 42

Usuarios de internet en Chile (2008-2016)

Año	Usuarios de internet (% de la población)
2008	37.30%
2009	41.56%
2010	45%
2011	52.24%
2012	55.05%
2013	58%
2014	61.11%
2015	64.28%
2016	66.01%

Nota: Realización propia, con datos extraídos de The World Bank (2018).

Intensidad de la competencia del Mercado panificador de Santiago.

Riesgo de aumento de participantes

Tabla 43

Matriz de barreras de entrada en el mercado panificador de Santiago

Ítem	Definición	Intensidad de la fuente
Economías de escala	Indican las reducciones de los costos unitarios de un producto a medida que aumenta el volumen absoluto por periodo.	Baja
Diferenciación del producto	Implica que las empresas ya establecidas poseen posicionamiento de la marca y la lealtad de los consumidores.	Baja
Necesidades de capital	La necesidad de invertir una gran cantidad de dinero es una barrera en sí.	Baja
Costos cambiantes	Referidos a los costos que paga el comprador por cambiar de un proveedor a otro.	Nulo/No afecta
Acceso a los canales de distribución	Los canales de distribución para el producto ya hacen negociaciones con los competidores actuales, por lo que es necesario incentivarlo, mediante descuentos por ejemplo, para aceptar el producto.	Alto
Desventajas de costos independientes de las economías de escala	Las empresas establecidas tienen ventajas de costos que las entrantes no poseen.	Baja
Política gubernamental	El gobierno legislativo puede limitar o prohibir el ingreso de nuevos competidores a un sector mediante regulaciones, licencias o acceso a las materias primas.	Baja

Nota: Realización propia, con información extraída de Porter (2015).

Tabla 44

Matriz de reacción esperada en el mercado panificador de Santiago

Ítem	Definición	Intensidad de la fuente
Antecedentes de represalias	Que existan antecedentes de represalias contra los nuevos competidores	Nulo/No afecta
Empresas fuertemente establecidas	Empresas fuertemente establecidas con muchos recursos para contraatacar	Media
Empresas con un gran compromiso	Empresas con un gran compromiso hacia el sector y con activos de poca liquidez invertidos en ella	Baja
Lento crecimiento de la industria		Baja

Nota: Realización propia, con información extraída de Porter (2015).

Intensidad de la rivalidad entre los competidores actuales

Tabla 45

Matriz de intensidad de la rivalidad entre los competidores actuales en el mercado panificador de Santiago

Ítem	Definición	Intensidad de la fuente
Competidores numerosos o con la misma fuerza	Si existen muchas empresas con tamaños y recursos similares es probable que tienda a existir inestabilidad en el sector debido a las luchas entre ellas.	Alta
Lento crecimiento de la industria	Es más inestable que el anterior. Ocasiona que las empresas vean el competir como un juego para lograr mayor participación en el mercado.	Alta
Altos costos fijos o de almacenamiento	Originan fuertes presiones en las empresas que usan toda su capacidad. Como en los costos del inventario de productos terminados.	Nulo/No afecta
Ausencia de diferenciación o costos cambiantes	Cuando el producto se percibe como una mercancía el comprador optará más por decidirse en el precio y el servicio dado. Esto origina presiones por competir entre sí a las empresas.	Baja

Aumento de la capacidad en grandes incrementos	Cuando las economías de escala incrementan su capacidad en gran proporción ocasiona desestabilización permanente en el equilibrio entre oferta y demanda en la industria.	Nulo/No afecta
Competidores diversos	Los competidores con diferentes estrategias, origen, personalidad y relación con sus empresas matrices pueden limitar la rentabilidad del sector.	Nulo/No afecta
Importantes intereses estratégicos	La rivalidad se incrementa y se hace más inestable cuando varias empresas del sector buscan a toda costa obtener el éxito.	Nulo/No afecta
Barreras sólidas de salida	Si las barreras de salida son altas, una empresa no abandonará fácilmente una posición en una industria y estará dispuesta a recurrir a tácticas desesperadas. Esto puede repercutir negativamente en la rentabilidad del sector.	Baja

Nota: Realización propia, con información extraída de Porter (2015).

Tabla 46

Número de empresas para la actividad de fabricación de panes y pasteles en el mercado panificador de Santiago

Año Comercial	Número de Empresas
2005	194
2006	205
2007	203
2008	202
2009	210
2010	214
2011	202
2012	214
2013	223
2014	220
2015	219

Nota: Realización propia, con datos extraídos del Servicio de Impuestos Internos (2016).

Tabla 47

Nivel de ventas para la actividad de fabricación de panes y pasteles en el mercado panificador de Santiago

Año Comercial	Ventas (UF)
2005	1,612,481.54
2006	1,693,674.16
2007	1,951,350.89
2008	1,950,685.32
2009	1,919,205.52
2010	2,048,814.37
2011	2,052,262.65
2012	2,273,264.51
2013	2,253,650.48
2014	1,907,155.53
2015	1,992,251.17

Nota: Realización propia, con datos extraídos del Servicio de Impuestos Internos (2016).

Tabla 48

Número de empresas para la actividad de venta al por menor de panes y pasteles en el mercado panificador de Santiago

Año Comercial	Número de Empresas
2005	62
2006	60
2007	47
2008	48
2009	50
2010	57
2011	54
2012	62
2013	55
2014	73
2015	80

Nota: Realización propia, con datos extraídos del Servicio de Impuestos Internos (2016).

Tabla 49

Nivel de ventas para la actividad de venta al por menor de panes y pasteles en el mercado panificador de Santiago

Año Comercial	Ventas (UF)
2005	360,815.08
2006	232,754.21
2007	160,043.78
2008	230,139.33
2009	256,425.71
2010	131,543.03
2011	126,895.80
2012	141,671.18
2013	101,622.66
2014	217,003.95
2015	155,742.31

Nota: Realización propia, con datos extraídos del Servicio de Impuestos Internos (2016).

Presión proveniente de los productos sustitutos

Tabla 50

Matriz de presión proveniente de los productos sustitutos en el mercado panificador de Santiago

Ítem	Definición	Intensidad de la fuente
Capacidad para mejorar la relación precio/desempeño	Los productos sustitutos están sujetos a mejorar su relación entre precio y desempeño con el producto de la industria.	Alta
Generación de altas utilidades	Los productos sustitutos generan industrias que producen altas utilidades.	Alta

Nota: Realización propia, con información extraída de Porter (2015).

Poder de negociación de los compradores

Tabla 51

Matriz de poder de negociación de los compradores en el mercado panificador de Santiago

Ítem	Definición	Intensidad de la fuente
Grado de concentración	Los compradores que adquieren grandes volúmenes son fuerzas poderosas en la industria.	Bajo
Representación de las compras en los costos	Los productos que compra el grupo a la industria representan una parte considerable de los costos o de las adquisiciones que realiza.	Nulo/No afecta
Grado de diferenciación del producto	Los productos que el grupo adquiere en la industria son estándar o indiferenciados. Cuando hay varios proveedores, los compradores pueden hacer competir entre sí a las empresas.	Bajo
Nivel de costos cambiantes	Si los costos cambiantes son altos el comprador quedará unido a una empresa en específico.	Nulo/No afecta
Nivel de utilidades	Origina una presión para que los costos de producción bajen para ofrecer un mejor precio a los compradores de bajas utilidades.	Bajo
Nivel de amenaza contra la integración hacia atrás	Si ponen en riesgo la integración hacia atrás los compradores están en condiciones de exigir concesiones.	Nulo/No afecta
Grado de importancia del producto	Cuando el producto influye de manera crítica en la calidad de los artículos del comprador, esta muestra menor sensibilidad al precio.	Nulo/No afecta
Nivel de información	El comprador tiene mayor ventaja de negociación cuando conoce la demanda, los precios de mercado o incluso los costos de proveedor.	Alta

Nota: Realización propia, con información extraída de Porter (2015).

Tabla 52

Lista menor de empresas facilitadoras o promotoras y proveedores de maquinaria relacionadas a la panificación en Chile

Empresa/Asociación	Carácter	Página web
Fechipan (a nivel nacional)	Promotor, facilitador	http://www.fechipan.cl/
Indupan (gremio de industrias en Santiago)	Promotor, facilitador	http://www.indupan.cl/
Mall del panadero	Proveedor, ofrece opciones de financiamiento	http://www.malldelpanadero.cl/
Maquipan	Proveedor	https://www.maquipan.cl/
Barcepan	Proveedor, ofrece opciones de financiamiento	https://www.barcepan.cl/
RAC	Proveedor	http://rac-chile.cl/panaderia/
MaquiChef	Proveedor, ofrece opciones de financiamiento	http://www.maquichef.cl

Nota: Realización propia.

Poder de negociación de los proveedores

Tabla 53

Matriz de poder de negociación de los proveedores en el mercado panificador de Santiago

Ítem	Definición	Intensidad de la fuente
Nivel de concentración empresarial	de Los proveedores influyen más en los precios, calidad y las condiciones de la transacción cuando los compradores están más fragmentados.	Alta
Grado de competencia entre productos sustitutos	de El grupo de proveedores no está obligado a competir con otros productos sustitutos para venderle a la industrial. Se controla el poder de los proveedores cuando estos compiten con sustitutos.	Media
Grado de importancia del mercado hacia el proveedor	de La industria no es un cliente importante para el grupo de proveedores. Hay más poder cuando la industria no es un elemento importante de las ventas del proveedor.	Alta
Grado de diferenciación de los productos	de Los productos del grupo de proveedores están diferenciados o han acumulado costos cambiantes. La diferenciación o los costos cambiantes de los compradores imposibilitan enfrentar a los proveedores entre sí.	Bajo

Nota: Realización propia, con información extraída de Porter (2015).