

**UNIVERSIDAD NACIONAL AGRARIA
LA MOLINA**

FACULTAD DE ECONOMÍA Y PLANIFICACIÓN



**"ESTRATEGIA DE INTERNACIONALIZACIÓN DE LA
EMPRESA CEMAPAN AL MERCADO BOLIVIANO"**

**TRABAJO DE SUFICIENCIA PROFESIONAL PARA OPTAR
TÍTULO DE INGENIERO EN GESTIÓN EMPRESARIAL**

ANDRES MARTIN CULQUICONDOR CHIRINOS

LIMA – PERU

2022

Document Information

Analyzed document	Tesis_3A_MARTIN CULQUICONDOR CHIRINOS -TSP.pdf (D150887628)
Submitted	11/25/2022 4:04:00 AM
Submitted by	Luis jose llaque Ramos
Submitter email	llaque@lamolina.edu.pe
Similarity	3%
Analysis address	llaque.unalm@analysis.arkund.com

Sources included in the report

SA	Universidad Nacional Agraria La Molina / TSP3 ANDRES_Culquicondor_Chirinos.pdf Document TSP3 ANDRES_Culquicondor_Chirinos.pdf (D144100932) Submitted by: lllaque@lamolina.edu.pe Receiver: lllaque.unalm@analysis.arkund.com		1
W	URL: https://www.inei.gov.pe/media/MenuRecursivo/boletines/boletin-demografia-empresarial-agosto.PDF Fetched: 11/25/2022 4:05:00 AM		1
W	URL: https://gestion.pe/blog/bloguniversitario/2015/11/diversificacion-de-las-exportaciones-peruana... Fetched: 11/25/2022 4:04:00 AM		3
W	URL: https://repository.urosario.edu.co/bitstream/handle/10336/2831/HostosPradilla-KarlaJuliana-2012.pdf Fetched: 11/25/2022 4:04:00 AM		2
SA	e8606c6f5c6639cd3b4e9199feee7eee67d85b61.doc Document e8606c6f5c6639cd3b4e9199feee7eee67d85b61.doc (D116554023)		2
W	URL: https://www.mincetur.gob.pe/wp-content/uploads/documentos/comercio_exterior/estadisticas_y_pub... Fetched: 11/25/2022 4:05:00 AM		3
W	URL: https://www.ine.gov.bo/index.php/el-producto-interno-bruto-pib-de-bolivia-registro-una-tasa-de... Fetched: 11/25/2022 4:05:00 AM		1
SA	Proyecto Empresarial Aplicado Carolina Mejia Final.pdf Document Proyecto Empresarial Aplicado Carolina Mejia Final.pdf (D110649475)		1
SA	GIACCHINO_NC00133_20220705_1314_c032.pdf Document GIACCHINO_NC00133_20220705_1314_c032.pdf (D141977760)		1
W	URL: https://publications.iadb.org/publications/spanish/document/Analisis-de-las-caracteristicas-de... Fetched: 11/25/2022 4:04:00 AM		2
SA	TESIS D. MARTINEZ - H. ORELLANA (1).docx Document TESIS D. MARTINEZ - H. ORELLANA (1).docx (D116941028)		1

UNIVERSIDAD NACIONAL AGRARIA LA MOLINA

FACULTAD DE ECONOMIA Y PLANIFICACIÓN

**“ESTRATEGIA DE INTERNACIONALIZACIÓN DE LA EMPRESA
CEMAPAN AL MERCADO BOLIVIANO”**

PRESENTADO POR

ANDRES MARTIN CULQUICONDOR CHIRINOS

**TRABAJO DE SUFICIENCIA PROFESIONAL -TSP PARA OPTAR
TÍTULO DE INGENIERO EN GESTIÓN EMPRESARIAL**

SUSTENTADA Y APROBADA ANTE EL SIGUIENTE JURADO

.....
Mg.Sc. Luis Espinoza Villanueva
PRESIDENTE

.....
Dr. Luis José Llaque Ramos
ASESOR

.....
Dr. Leoncio Hertz Fernández Jeri
MIEMBRO

.....
Dr. Pedro Ricardo Quiroz Quezada
MIEMBRO

LIMA-PERÚ

2022

ÍNDICE GENERAL

I. INTRODUCCIÓN	1
1.2 Objetivos	4
II. REVISIÓN DE LITERATURA	5
2.1 Antecedentes.	5
2.2 Base Teórica.	6
III METODOLOGIA	13
3.1.- Lugar	13
3.2 Método de investigación.	14
3.3 Diseño de la investigación.	15
3.4 Técnicas e Instrumentos de la Investigación.	15
3.5. Instrumentos de investigación	15
3.6 Población y muestra de la investigación.	16
3.7 Materiales y Equipos.	16
3.8 Desarrollo del Trabajo.	16
IV RESULTADOS	64
V DISCUSIÓN	77
VI CONCLUSIONES	81
VI RECOMENDACIONES	85
REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS	86

INDICE DE TABLAS

Tabla 1 Stock de empresas por trimestre 2015 al 2016.....	2
Tabla 2 Nuevas empresas manufactureras en Lima metropolitana – II Trimestre 2016.....	3
Tabla 3 Tipos de estructura empresarial	9
Tabla 4 Las cuatro etapas del proceso de internacionalización	13
Tabla 5 Datos de la empresa CEMAPAN.....	18
Tabla 6 Estructura Orgánica de CEMAPAN 2011	19
Tabla 7 Lista de precios de los productos elaborados por CEMAPAN	20
Tabla 8 Ventas y utilidades anuales.....	21
Tabla 9 Análisis FODA para CEMAPAN en la etapa inicial.....	25
Tabla 10 Flujos anuales de CEMAPAN	29
Tabla 11 Envío de productos a provincia para su comercialización.....	31
Tabla 12 Provincia y distritos de la Región Puno.....	33
Tabla 13 Indicadores estratégicos de la región Puno	34
Tabla 14 Población de Juliaca del 2016 proyectada al 2020.....	35
Tabla 15 Ventas del primer semestre 2017	36
Tabla 16 Producto Interno Bruto de Bolivia	38
Tabla 17 PIB Per Cápita de Bolivia 2014-2017	39
Tabla 18 Avance demográfico boliviano	40
Tabla 19 Mano de obra de trabajadores aptos para laborar.....	41
Tabla 20 Balanza comercial de Bolivia entre los años 2015 al 2016.....	42
Tabla 21 Convenios internacionales de Bolivia con otros países de América latina	42
Tabla 22 Lista de mercados importadores para el producto exportados de (Productos de Panadería, pastelería y galletería).....	43
Tabla 23 Lista de documentos para el despacho aduanero en Bolivia.....	53
Tabla 24 Cotización de las maquinarias de panificación para la nueva planta.....	55
Tabla 25 Mercados atendidos por CEMAPAN entre el año 2016 al 2017.....	57
Tabla 26 Nueva estructura de costos para los productos de Cemapan.....	58
Tabla 27 Volumen de venta enero 2018 por cada mercado destinos	59
Tabla 28 Venta del mes de mayo 2018 de CEMAPAN.....	60
Tabla 29 Ventas mensuales de Cemapan sac	61
Tabla 30 Cronograma de actividades para el proyecto de ingresar al mercado boliviano	62
Tabla 31 Conocimientos adquiridos durante el proceso de formación	64
Tabla 32 Datos financieros de la empresa Cemapan	66
Tabla 33 Ventas anuales de la empresa Cemapan sac	66

Tabla 34 Utilidades generadas por ejercicios anuales.....	66
Tabla 35 Inversión inicial más los flujos netos generados anualmente	67
Tabla 36 Ventas mensuales, por año.....	68
Tabla 37 Total, de ventas anuales y porcentaje de variación de ventas	68
Tabla 38 Mejoramiento de brechas al implementar las primeras estrategias	71
Tabla 39 Características de los mercados atendidos por Cemapan en la 2 etapa	76
Tabla 40 Mejoras comerciales de CEMAPAN.....	82
Tabla 41 Exigencias del Mercado Boliviano.....	83
Tabla 42 Estrategias de internacionalización	84

INDICE DE FIGURAS

Figura 1 Análisis FODA, de las características internas y externas de una empresa.....	10
Figura 2 Análisis PEST de los factores externos de una empresa en expansión	11
Figura 3 Las 5 Fuerzas de Porter, para determinar la competitividad empresarial.....	12
Figura 4 Estructura piramidal de la empresa CEMAPAN	19
Figura 5 Comparativos de las ventas de CEMAPAN (2014 al 2016).....	21
Figura 6 Comportamiento de las ventas del 2014 al 2016	22
Figura 7 Barras de Ventas y Utilidades del 2014 al 2016	22
Figura 8 Análisis para el entorno específico de la empresa Cemapan	28
Figura 9 Formula del VAN para CEMAPAN	30
Figura 10 Provincia de Puno y distritos	33
Figura 11 Población Juliaca según grupo de edades.....	35
Figura 12 Ventas primer semestre 2017 de la empresa Cemapan	37
Figura 13 Evolución del PIB de Bolivia 2013-2016.....	38
Figura 14 PIB Per Cápita 2014-2017.....	39
Figura 15 Evolución del PIB Bolivia 2010 -2018	40
Figura 16 Población apta para trabajar en Bolivia.....	41
Figura 17 Producto Interno Bruto según la actividad económica.....	43
Figura 18 Los Objetivos de la Comunidad Andina	45
Figura 19 Análisis PEST –Entorno Externo.....	47
Figura 20 Análisis de las 5 Fuerzas de Porter del mercado boliviano para CEMAPAN	50
Figura 21 Evolución de las ventas mensuales de la empresa Cemapan, año 2017.....	56
Figura 22 Utilidades generadas por las ventas del año 2017.....	57
Figura 23 Evolución de las ventas de la empresa, después de implementar las estrategias	58
Figura 24 Árbol de problemas de la empresa Cemapan SAC	69
Figura 25 Diseño Conceptual de la solución del problema de la empresa Cemapan.....	70
Figura 26 Cadena de distribución de la empresa Cemapan en la primera etapa.....	72
Figura 27 Nueva estructura organizacional de CEMAPAN.....	72
Figura 28 Cadena de distribución de la empresa Cemapan en la segunda etapa	76

RESUMEN

El presente Trabajo de Suficiencia Profesional presenta el desarrollo de nuevas estrategias para la internacionalización de los productos de la empresa CEMAPAN, para el mercado boliviano, miembro de la Comunidad Andina de Naciones (CAN) quien ha implementado arancel cero para productos manufacturados, impulsando el crecimiento empresarial en aquellas empresas que presentan ciertas ventajas competitivas. En este documento se determinaron los lineamientos estratégicos para la empresa, utilizando las estrategias de internacionalización planteados por el autor Villareal (2008). Para ello, se realizó una exploración descriptiva-deductiva, analizando el entorno total de la empresa, utilizando los análisis *FODA*, *PEST*, y las *5 Fuerzas de Porter* para el entorno específico y general. Llegando a la conclusión que la industria de panificación presentó una fuerte competencia en calidad y precio, obligando a la empresa expandir sus mercados a nivel internacional, determinando que, Bolivia presentaba una oportunidad comercial, debido a sus condiciones ambientales y económicas de dicho país, utilizando la metodología de las 4 etapas de la internacionalización se logró el objetivo, mediante los nuevos distribuidores de Bolivia, tercerizando la comercialización y especializándose en la producción, logrando ingresar al mercado internacional e incrementar las ventas anuales.

Palabras clave: Internacionalización, Lineamiento, Estrategias, Especifico, Mercado y Comercio.

ABSTRACT

This Professional Sufficiency Work Will analyze the development of new strategies for internationalization of the products of CEMAPAN company, observing the development of the Bolivian market, which is a member of the Andean Community of Nations (CAN) and this country has a zero tariff for products manufactured, promoting business growth in those companies that have certain competitive advantage. Through this document, the strategic guidelines for the company are determined, using the internationalization strategies proposed by the author Oskar Villareal. A descriptive- deductive exploration was carried out, analyzing the total environment of the company, using SWOT, PEST, and Porter's 5 forces analysis in the specific and general environment of the company, reaching the conclusion that the baking industry presented a strong quality and Price competition, forcing the company to expand its markets nationally and internationally, determining that Bolivia presented a commercial opportunity, due to its environmental and economic conditions in that country, using the methodology of the 4 stages of internationalization the objective was achieved, through Bolivian distributors, outsourcing marketing and specializing in production, managing to increase annual sales at the end of the Project.

Keywords: Internationalization, Guideline, Strategies, Specific, market y trade

I. INTRODUCCIÓN

El Centro de Manufactura en Panificación (CEMAPAN) es una empresa Mype dedicada a la elaboración de productos de panadería perecibles de consumo masivo como; alfajores, kekes, turrone y pirotines, con RUC N° 20545558221, ubicada en Jr. Esmeralda 357 sector valle alto en Villa María del Triunfo, departamento y provincia de Lima, fundada el 5 de diciembre del 2011 por los accionistas Miguel Ángel Jiménez Altamirano y el señor Higor Laveriano Montañez, en su portafolio de productos se encuentra la Marca D'Miski.

Misión: Somos una empresa especializada dedicada a la industria alimentaria, en el rubro de la panificación, en el mercado nacional y gracias al esfuerzo desplegado durante estos últimos años, ofrecemos a los clientes una gran gamma de productos de calidad garantizada.

Visión: Ser visto como líder en productos procesados, llevando productos de calidad, a todos los segmentos, llegando a satisfacer las necesidades de clientes nacionales e internacional.

CEMAPAN, pertenece a las 151,584 microempresas existentes en el Perú, este sector económico representa al 8,8 por ciento de la economía total del País, incrementándose en un 17 por ciento con respecto al 2011, según el Anuario Estadístico Industrial (PRODUCE, 2016).

El rubro de la panificación ha presentado un incremento del 8 por ciento en el año 2018 y solo en Lima metropolitana existen más de 10 000 empresas formales, donde el 43 por ciento de las empresas están ubicadas en la capital (Guzmán, 2020).

En el Perú, específicamente en la capital Lima, existen dos marcas líderes en el rubro de la panificación, el grupo BIMBO y la marca PYC con una participación del 54,7 por ciento y 12 por ciento respectivamente y el resto son pequeñas empresas que compiten en el mercado limeño en calidad y precio (Gestión, 2015).

Por ello, el presente Trabajo de Suficiencia Profesional (TSP) utilizó la metodología del análisis estratégico del entorno específico orientado al mercado boliviano: utilizando el análisis *PEST* para identificar las condiciones del mercado destino, el análisis de las *5 fuerzas* de *Porter* para identificar si existe rentabilidad en el nuevo mercado destino, y se aplicó el análisis *FODA*, en donde se identificó la preferencia de los productos de panificación.

1.1 Problemática

En el país existen más de 151,584 microempresas manufactureras de actividades no primarias, que han contribuido al PBI manufacturero aproximadamente en 49,953 millones de soles, en donde los productos de panificación equivalen al 2.5 por ciento y en el 2016 tuvieron una contracción de 4.9 por ciento debido al menor consumo, adicionalmente a ello tienen que competir con dos principales marcas líderes en el rubro como son BIMBO y PYC que tienen entre ambas marcas casi el 67 por ciento del mercado, dejando a las micro y pequeña empresas radicadas en la capital un 33 por ciento del mercado, compitiendo en precios y en calidad que desgasta económicamente en el tiempo a las empresas que no se adaptan a los cambios del mercado (Produce, 2016. pp. 16-68)

Tabla 1

Stock de empresas por trimestre 2015 al 2016

Periodo	Número de empresas
IV Trimestre 2015	2,042,992
I Trimestre 2016	2,084,725
II Trimestre 2016	2,085,499

Fuente: INEI informe técnico N°3 demografía empresarial (2016).

Si bien en el Perú el consumo de pan en el 2017 aún es bajo (30 kg), comparada con otros países de la región, como Bolivia (35 kg), Ecuador (38 kg), Argentina (73 kg) y Chile con (98 kg) según (García, 2016), esto hace pensar en formular planes de expansión y entrar a nuevos mercados internacionales. Sin embargo, para lograr sostener un crecimiento a largo plazo, los empresarios panificadores deben entender que se deben implementar una serie de medidas para lograr la internacionalización (Pisfil, 2019, p.13).

Para Johanson y Vahlne (1977), la internacionalización de la empresa se desarrolla como consecuencia de un proceso de ajustes incrementales a las condiciones cambiantes de la empresa y de su entorno en forma de respuesta a oportunidades y amenazas percibidas en el mercado exterior, consecuencia del conocimiento del mismo que se adquiere sucesivamente a través de la experiencia en las operaciones desarrolladas en dicho mercado.

Por su parte Rialp y Rialp (2005), mencionan que la internacionalización presenta los rasgos propios de un proceso intrínsecamente complejo, dinámico y evolutivo debido al carácter especializado de las capacidades requeridas y el nivel de incertidumbre y desconocimiento del entorno internacional (Alonso, 2005) y constituye una decisión estratégica de enorme impacto y trascendencia, en la que, normalmente se compromete el desarrollo a largo plazo de la empresa (Guisado, 2002).

En relación a la empresa CEMAPAN desde el 2011 ha tenido una fuerte competencia en el mercado local, especialmente en Lima Norte, basado en precio y calidad, debido al ingreso de nuevas empresas, reduciendo así sus ventas promedio en el año 2016 de 28 mil soles a 23 mil soles mensuales, perjudicando enormemente la estabilidad de la empresa, obligando a buscar nuevas alternativas de mercado en el interior del país, con condiciones ambientales favorables y una mejor comercialización para sus productos en panificación.

Tabla 2

Nuevas empresas manufactureras en Lima metropolitana – II Trimestre 2016

Ámbito geográfico	II trimestre-2015	II trimestre-2016	Estructura % 2016
Lima Norte	6520	6050	22.7%
Lima Centro	10816	11084	41.5%
Lima Este	6424	5995	22.4%
Lima Sur	3910	3562	13.3%

Fuente: INEI directorio central de empresas y establecimientos (2016).

De acuerdo a la Tabla 2, en el 2016 ingresaron 26,691 empresas y según su ámbito geográfico la mayor concentración de nuevas empresas se encontraba en Lima Centro (Pueblo Libre, Jesús María, San Isidro y Miraflores) y Lima Norte (Ancón, Carabaylo, Comas, Independencia, Los Olivos, Puente Piedra, San Martín de Porres y Santa Rosa.). Este aumento generó que la empresa realice evaluaciones del mercado a fin de definir y ampliar nuevas áreas de negocio.

La problemática se planteó desde el 2017, año en que me desempeñé como encargado del área comercial. El Gerente General solicitó realizar una pesquisa de los posibles mercados de expansión de la empresa. Por ello, en este estudio se determinaron las estrategias de internacionalización de CEMAPAN bajo su producto y marca comercial D'Miski, basado en el análisis interno como externo, de las condiciones económicas, socio culturales y medioambientales de los nuevos mercados, aplicando: *FODA*, *PEST* y las *5 Fuerzas de Porter* que permitieron tener una mejor visión para implementar las estrategias de internacionalización para los productos manufacturados de CEMAPAN.

1.2 Objetivos

Objetivo General

Determinar los lineamientos para formular la estrategia de internacionalización de los productos de la empresa Cemapan a nuevos mercados entre el 2017-2018.

Objetivos específicos

- a) Realizar un diagnóstico de las oportunidades comerciales y/o productivas para CEMAPAN en el mercado boliviano.
- b) Identificar las exigencias de producción y comercialización del nuevo mercado destino, para los productos de la empresa.
- c) Diseñar una estrategia de internacionalización para ingresar al nuevo mercado boliviano con productos de CEMAPAN.

II. REVISIÓN DE LITERATURA

2.1 Antecedentes.

Las empresas peruanas en las últimas décadas han tenido que diversificar sus productos a mercados extranjeros mediante las exportaciones que es necesaria para impulsar el crecimiento de sus economías, la diversificación de estas es una forma de mejorar la capacidad de exportar de un país, que implica la ampliación de la oferta exportable, principalmente de productos transformados y con valor agregado que le permitan competir en mercados internacionales. El Perú ha incrementado el número de productos con valor agregado desde el año 2000, en dicho año tenía 190 productos de exportación, en el año 2014 llegó a tener 230 productos de exportación, también esto se da a la buena participación del estado haciendo tratados comerciales con otros países para fomentar las exportaciones de los productos nacionales. (Diario Gestión, 2015).

En un estudio denominado Proceso de Internacionalización de Pymes se indica que las empresas que desean exportar necesitan adecuar sus productos al mercado. El estudio analiza a la empresa denominada Panificadora del Caribe dando a conocer el estado actual de las empresas pymes a nivel nacional e internacional frente a la globalización y a las nuevas necesidades en el mercado. Sirviendo esta investigación como punto de inicio para diseñar una serie de propuestas que impulsen el mejoramiento de las micro, pequeña y mediana empresa y orientarlas a implantar nuevas estrategias empresariales que se enfoquen en un proceso de internacionalización (Beleño, J. y Narváez, E., 2011. p. 23)

Por otro lado, en el estudio de Proceso de internacionalización del grupo Bimbo, realizados por egresados de la Facultad de Administración de la Universidad El Rosario – Bogotá D.C. indican que la internacionalización del Grupo Bimbo, se dio a medida que fue adquiriendo experiencia y conocimiento en cada mercado, teniendo en cuenta las teorías de internacionalización y así mismo los fue aplicando paulatinamente en mercados extranjeros. En principio, expandió sus mercados hacia países vecinos, llegando a los mercados más cercanos, disminuyendo costos y asegurando la entrada de sus productos a un mercado diferente. Simultáneamente a este proceso, la empresa se fortaleció en sus operaciones nacionales, creando fábricas de producción en todos los estados de su país de origen, preparándose para la internacionalización en mercados extranjeros, llegando a lograr tener una presencia muy significativa en más de 17 países del mundo y teniendo una política de calidad total, que le permitió entrar a los mercados

de EEUU y ser reconocida a nivel mundial como la mejor empresa de panificación con más de 7000 productos en 150 marcas reconocidas y más de 100 000 trabajadores que día a día mantiene a la empresa como líderes en el mercado internacional. (Hostos, K y Salgado, G., 2012)

El proceso de internacionalización de una empresa son las actividades internacionales realizadas fuera del país de origen y radica en una adecuada dirección estratégica, que es una combinación de variables de gestión y considera las dimensiones y el crecimiento empresarial, este proceso de internacionalización está integrado por 4 etapas que son: a) análisis estratégico internacional, b) Determinación del sistema objetivo, c) Formulación de estrategias y d) Implementación de estrategias (Villareal, 2008).

2.2 Base Teórica.

2.2.1 La internacionalización

La internacionalización de una empresa se desarrolla como consecuencia de los ajustes incrementales de las condiciones cambiantes de la empresa y de su entorno, en forma de respuesta a oportunidades y amenazas percibidas en el mercado exterior, consecuencia del conocimiento del mismo que se adquiere con la experiencia de las operaciones desarrolladas en dichos mercados (Villarreal, 2008)

Todas las empresas del mundo ya no son ajenas a la globalización y tiene la necesidad de reflexionar sobre la nueva realidad a la que se enfrentan, como el crecimiento del comercio y la necesidad de satisfacer las nuevas demandas de los consumidores, mayor innovación tecnológica, la localización mas eficiente de la cadena de valor y la aparición de muchas empresas competidoras en todos los rubros, son algunos de los factores de este nuevo contexto, siendo necesario reflexionar sobre las implicancias estratégicas de la globalización en la gestión empresarial. (Johanson y Vahlne, 2006)

2.2.2 Análisis estratégico

Para el proceso de internacionalización, se necesita una adecuada dirección estratégica, que es una combinación de variables de gestión y considera las dimensiones y el crecimiento empresarial, este proceso de internacionalización está integrado por 4 etapas. (Villareal, 2008)

Análisis estratégico internacional

En esta etapa se efectúa un análisis estructural de doble perspectiva (Externa e Interna) de tal manera que se obtenga un diagnóstico de la situación del entorno de la empresa, utilizando la metodología *FODA*, debemos tener presente que el análisis externo se refiere al análisis del país origen y del país destino, mientras que el análisis interno se refiere a las dimensiones de la empresa. El propósito del análisis estratégico es determinar las características del entorno al que se enfrenta la empresa, así como sus propias capacidades y habilidades que viene hacer su ventaja competitiva, que afectan directamente a la determinación de las diferentes alternativas estratégicas.

Las decisiones estratégicas a seguir por una empresa han de estar fundamentadas en un análisis interno de la empresa mediante la *FODA*, además para que las estrategias tengan éxito han de buscar un equilibrio entre el entorno y los recursos organizativos de la empresa. Este análisis constituye el punto de partida de la formulación de estrategias para elaborar un diagnóstico acertado.

Determinación del sistema objetivo

El sistema objetivo se plantea a partir de la confrontación del diagnóstico, mediante el análisis *FODA* y la misión de la empresa que actúan como fuentes de objetivos, que viene hacer el guía y el control de las actividades internacionales de la empresa. Se considera que la internacionalización potencia los recursos existentes y desarrollan otros nuevos con el fin de alcanzar objetivos.

Formulación de la estrategia internacional

La tercera fase del modelo de dirección estratégica para la internacionalización de una empresa se concentra en la formulación de alternativas estratégicas y se añade, lógicamente, el propio ámbito geográfico (selección del país destino) (Andersen, 1997) en donde la empresa debe optar por 9 tipos de decisiones en el terreno internacional los cuales se describen adelante:

Estrategia de localización: Es escoger el país destino (Andersen, 1997) y se refiere a la identificación, evaluación y selección del mejor país para ubicar las actividades de la empresa a internacionalizarse. Podemos formular la interrogante ¿hacia dónde nos internacionalizamos? Para dar una respuesta correcta es necesario hacer el análisis

PEST y el análisis *FODA*, para tomar una decisión acertada hacia donde se internacionalizará la empresa.

Estrategia de entrada y permanencia: En esta estrategia se afronta cuestiones referentes a la estrategia de penetración de mercado y como mantener su permanencia. Se debe responder la interrogante ¿Como accedemos al nuevo mercado? y ¿Cómo permanecemos?

Estrategia de crecimiento: Esta estrategia puede darse como crecimiento interno o externo, el crecimiento interno es cuando se crea una empresa desde cero en el país destino y en crecimiento externo es cuando se adquiere una empresa ya establecida en el nuevo país, y debe tener una ventaja competitiva en dicho mercado objetivo.

Estrategia de convivencia: La internacionalización se puede realizar en solitario (mayor riesgo) o conjuntamente con otra empresa, realizando un acuerdo de cooperación (menor riesgo) Esta última se basa en un acuerdo contractual con un agente ubicado en el país destino a través de múltiples opciones como licencias, franquicias, consorcios, subcontrataciones y empresas conjuntas.

Estrategia de internacionalización: Esta referida a 2 tipos de empresa, la primera internacionaliza el producto final al país destino y la segunda, realiza todas las actividades primarias de su cadena de valor en el nuevo país destino. Esta estrategia nos permite responder la pregunta ¿Qué actividades de la cadena de valor se internacionalizan?

Estrategia Competitiva: Es identificar la ventaja competitiva sostenible (VCS) que pueden ser la reducción de costos o la diferenciación del producto final. Para mantener la competitividad del producto en el mercado destino.

Estrategia de Estructura: Las empresas pueden afrontar las actividades internacionales dependiendo de la estructura de la organización (García, 2005). Existen 6 tipos de estructura empresarial.

Tabla 3

Tipos de estructura empresarial

Estructura empresarial	
Organización con estructura funcional	Organización estructura Matriz- Filial
Organización con división internacional	Organización Matricial
Organización con división de producto	Organización con división por área geográfica

Fuente: Villareal (2008)

Estrategia de Enfoque: Esta estrategia se relaciona con las presiones competitivas del sector de la actividad, abarcan las actividades internacionales y reducción de costos gracias a la estandarización de la producción, o la adaptación local que se basa en las preferencias de los consumidores en el mercado destino. Existen distintas propuestas reconocidas como estrategias de enfoque internacional (Perlmutter,1969; Porter, 1986).

Estrategia de Secuencia: Esta estrategia se subdivide en estrategia secuencial que es la maduración de las ventajas competitivas de la empresa en el tiempo y estrategia simultanea que es el proceso de integración acelerado.

Implementación de la Estrategia Internacional

Se trata de implementar la estrategia internacional más coherente y encausarla en forma operativa a lo largo de la estructura de la organización, imprimando la cadena de valor, en esta etapa se fundamenta en el diseño de la estructura organizativa y el control estratégico internacional. (Guisado,2003).

2.2.3 Análisis interno y externo del entorno específico.

2.2.3.1 Análisis FODA

Es una herramienta de planificación estratégica, diseñada para realizar un análisis interno (Fortalezas y Debilidades) y externo (Oportunidades y Amenazas) en la empresa. Desde este punto de vista la palabra FODA es una sigla creada a partir de cada letra inicial de los términos mencionados (Humphrey, 2004).

- Fortalezas: Son las capacidades especiales con que cuenta la empresa, son recursos que se controlan, actividades que desarrolla positivamente en la empresa.
- Oportunidades: Son aquellos factores que resultan favorables y positivos, que se deben descubrir en el entorno en el que actúa una empresa, para obtener ventajas competitivas.
- Debilidades: Son aquellos factores que provocan una posición desfavorable, que generan problemas internos a la empresa, que una vez identificados se puede desarrollar una adecuada estrategia para ser superados.
- Amenazas: Son situaciones externas que pueden afectar directamente a la empresa, una vez identificada se establece una estrategia para minimizarlas.

Figura 1

Análisis FODA, de las características internas y externas de una empresa



Fuente: elaboración Propia

Los factores internos son las fortalezas y debilidades. Estos son aspectos propios de la organización y se tiene el control de ellos, las fortalezas son las acciones positivas, pudiendo ser productos de alta calidad y la optimización de los procesos de la cadena de valor, por otro lado, las debilidades traen pérdidas, como por ejemplo baja calidad del producto, mal manejo de los procesos de la cadena de valor. Los factores externos son las oportunidades y amenazas que son las ventajas y riesgos respectivamente, siendo estos factores incontrolables.

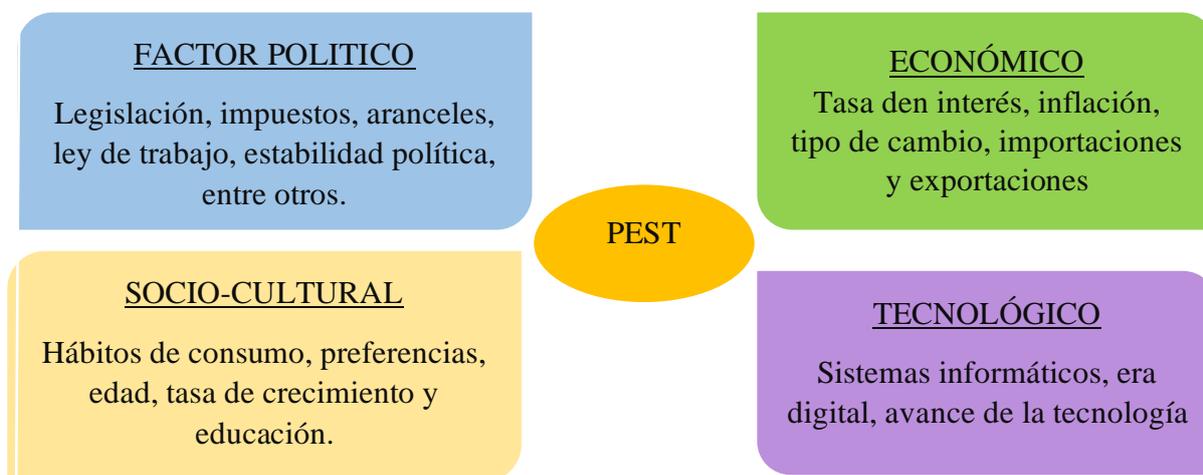
2.2.3.2 Análisis PEST.

El análisis *Pest* analiza aquellos elementos que conforman el entorno en el cual se desarrolla la organización, es decir estudia los sectores que no dependen directamente de la empresa como son factores Políticos, Económicos, Sociales y Tecnológicos.

- Políticos- Legales: Factores de tipo gubernamental que afectan el desempeño de las actividades, como son la política fiscal, los aranceles y las restricciones al comercio.
- Económico: Estos factores son las tasas de interés, tipo de cambio, inflación y los niveles de importación y exportación.
- Socio-Culturales: Estos factores abarcan las preferencias, los hábitos de consumo, los gustos, la edad, la tasa de crecimiento de la sociedad y la educación
- Tecnológico: Son las tendencias que se presentan en el rubro de los sistemas informáticos en la nueva era digital, que las empresas se encuentran sometidas.

Figura 2

Análisis PEST de los factores externos de una empresa en expansión



Fuente: Elaboración Propia

El análisis *PEST* sirve para evaluar los riesgos externos, que existen en el nuevo mercado objetivo, también identifica los posibles riesgos que se pueden originar al introducir los productos o servicios de una determinada empresa, mejora la labor de los directivos para identificar una estrategia adecuada y eficaz (Martínez, D. y Milla, A., 2012)

2.2.3.3 Las 5 Fuerzas de Porter

Sirve para analizar el entorno específico de una organización en un determinado tiempo, utiliza un diagrama estratégico para analizar las fuerzas competitivas de una organización, aprovechando las oportunidades y disminuyendo las amenazas, con el objetivo de analizar la rentabilidad de un ejercicio económico (Porter, 1979).

- Poder de los clientes: Es cuando el cliente tiene muchas alternativas o productos sustitutos dándole el mayor poder de negociación, pudiendo obligar a la empresa a bajar precios, ofrecer nuevas promociones o descuentos.
- Amenaza de nuevos competidores: Cuando existe más competidores en el mercado, siendo difícil el ingreso a esta plaza por ser un sector consolidado debido a la gran cantidad de ofertas existente.
- Poder del proveedor: Esto se da cuando los proveedores están bien agrupados, generan mayor poder de negociación en temas de pedidos, recursos y precios.
- Amenazas de productos sustitutos: Es la situación cuando existe otras empresas que pueden elaborar un producto de mejor calidad o menor precio.
- Rivalidad competitiva: Es el resultado de aplicar las demás fuerzas de Porter, obteniendo la rivalidad competitiva para determinar las estrategias de posicionamiento.

Figura 3

Las 5 Fuerzas de Porter, para determinar la competitividad empresarial



Fuente: Elaboración propia

Este análisis de las 5 fuerzas de Porter consiste en ser una metodología de análisis para investigar acerca de las oportunidades y amenazas de una industria determinada. (Porter,1979)

III METODOLOGIA

De acuerdo con el problema propuesto se estableció los lineamientos para formular la estrategia de internacionalización de los productos de panificación de la empresa CEMAPAN, la investigación analizó la situación inicial de la empresa mediante la utilización de dos tipos de análisis FODA y Las 5 Fuerzas de *Porter* y respondiendo las interrogantes: ¿Dónde estamos? y ¿ Como estamos?, con este análisis estratégico se identifica la problemática principal de la organización para formular estrategias que conlleven a una mejor situación comercial, luego se realizó el análisis PEST para el nuevo mercado destino para responder la pregunta ¿Dónde vamos? para determinar las condiciones políticas, económicas, sociales y tecnológicas, y como último análisis se recurre nuevamente al análisis de las 5 fuerzas de Porter, para evaluar la rentabilidad del nuevo mercado destino. La investigación se realizó en dos etapas, que duro 17 meses, en la cual, se consideró las 4 etapas del proceso de internacionalización, las cuales son:

Tabla 4

Las cuatro etapas del proceso de internacionalización

Etapas de la internacionalización	Descripción
a) Análisis estratégico	Analiza la situación inicial de la empresa
b) Determinación del sistema objetivo	Confronta el resultado de los análisis con la misión de la empresa y determina hacia donde desea ir la organización.
c) Formulación de estrategias	La organización debe elegir uno o más estrategias de las nueve estrategias de internacionalización
d) Implementación de las estrategias	Es la ejecución de las estrategias escogidas por la empresa y trasladadas en acciones.

Fuente: Villareal (2008)

3.1.- Lugar

3.1.1 Lugar de ejecución

La investigación se realizó en la empresa Centro de Manufactura en Panificación (CEMAPAN), ubicada en Jr. Esmeralda 555 sector valle alto, región Lima, provincia Lima, en el Distrito de Villa María del Triunfo.

3.2 Método de investigación.

La investigación es histórica, descriptiva o experimental, para esta investigación se ha recurrido a la investigación descriptiva que se encarga de describir en modo sistemático una situación o área de interés, busca describir acontecimientos y no está interesado en comprobar explicaciones ni hipótesis, para este estudio se utilizan las encuestas (Tamayo, 2009, p 54)

El presente trabajo se empleó los métodos de investigación de tipo Exploratoria, Descriptiva y Explicativa, tal propósito nos permitió analizar y describir los diseños estratégicos para forjar los lineamientos para la internacionalización de los productos de la empresa Cemapan al mercado boliviano, realizando el diagnóstico de oportunidades en el nuevo mercado destino e identificando las exigencias del público objetivo del nuevo destino comercial.

3.2.1 Exploratoria

El problema investigado es poco estudiado a nivel nacional, el Perú contaba con más de 151,584 empresas manufactureras en el 2016 y las Pymes aportaron el 8.8 por ciento del valor agregado nacional y generaron el 88,1% de empleo en el sector privado (Produce, 2016)

3.2.2 Descriptiva

La investigación descriptiva se basa en la observación de una situación que acontece, para describir de un modo sistemático las características que se observan alrededor de una determinada organización, para encontrar información importante del entorno de la empresa manufacturera y determinar los factores que le dan la ventaja competitiva en el mercado comercial y poder definir las estrategias que se emplearon para la expansión a nuevos mercados del altiplano peruano y de los mercados bolivianos fronterizos entre Perú y Bolivia. (Tamayo 2004).

3.2.3 Explicativa

Esta investigación es explicativa porque pretende determinar las estrategias de internacionalización e identificar las oportunidades comerciales en los nuevos mercados, para escoger las mejores estrategias de ingreso de sus productos al país destino. (Villareal, 2008)

3.3 Diseño de la investigación.

La investigación se realizó con el diseño no experimental, debido a que no tendrá una manipulación de variables, solo se va observar lo acontecido tal cual como se ha dado, para ser analizado y luego elaborar las conclusiones. (Hernández, 1997)

3.4 Técnicas e Instrumentos de la Investigación.

Las técnicas que se utilizaron en la siguiente investigación son:

3.4.1 Análisis documental: Es un conjunto de operaciones encaminadas a un proceso analítico-sintético, porque la información recabada es estudiada, interpretada y sintetizada, que da lugar a un nuevo documento que es un subproducto del original.

3.4.2 Encuestas: Es la elaboración de un documento que contiene la información que necesitamos recabar, también llamado cuestionario, que son previamente establecidos y dirigidos al personal involucrado en las operaciones de una organización.

3.4.3 Entrevistas: Es la interacción o diálogo entre entrevistador y el entrevistado, orientadas a recabar información de forma oral, sobre experiencias vividas.

3.5. Instrumentos de investigación

Los instrumentos que se utilizaron son:

3.5.1 Recolección de información oficial del país destino: se recogió información y data ya existente, provenientes de instituciones relacionadas al comercio exterior, de organismos gubernamentales que poseen datos oficiales y de organizaciones afines a la industria de la panificación.

3.5.2 Revisión de documentos: Se recolecto información histórica de la empresa, como los niveles de ventas y toda la información relevante.

3.5.3 Cuestionarios: Es el conjunto de preguntas preestablecidas que recaban la información que se desea obtener de un grupo de personas determinadas, en función a sus experiencias vividas, que serán recogidas, procesadas y analizadas para una determinada investigación.

3.5.4 Preguntas semiestructuradas: Este tipo de preguntas están basadas en lo que deseamos recolectar y evaluar, están consideraras en la elaboración de un cuestionario para una determinada investigación.

3.6 Población y muestra de la investigación.

3.6.1 Población.

En la presente investigación la población es finita, (pequeña) y el universo de esta investigación está constituido por todos los trabajadores de la empresa CEMAPAN SAC que contaba de 6 trabajadores, siendo la población más grande la fuerza operativa con el 67 por ciento, la fuerza comercial el 16.5 por ciento y el nivel gerencial representa el 16.5 por ciento del total que labora en la organización.

3.6.2 Muestra.

La presente investigación es de tipo CENSAL, el tamaño de la muestra es toda la población de la organización

3.7 Materiales y Equipos.

3.7.1 Materiales: Para la presente investigación se requirió elaborar una base de datos de las ventas de la empresa, otra base de datos de las características del mercado objetivo, adicionalmente a materiales de oficina.

3.7.2 Equipos: Se necesito una Laptop Intel corei5, una impresora y el servicio de internet.

3.8 Desarrollo del Trabajo.

La investigación se realizó en la empresa CEMAPAN SAC entre los años 2017 y 2018, debido a una baja significativa de ventas, ocasionado por la competencia de precios en el mercado y la mala administración empírica de los directivos de la empresa, que encargaron al área comercial, a buscar alternativas de solución para superar la crisis económica, de esta manera se puso en práctica todos los conocimientos adquiridos, los cuales sirvieron para armar un plan de investigación, que traería como resultado información relevante para la toma de decisiones de la Gerencia.

Para este Trabajo de Suficiencia Profesional se solicitó a la empresa el histórico de ventas, y se necesitó recabar información del mercado actual, para saber la situación real de la empresa y posteriormente se recabo información relevante del mercado destino y sus características, conociendo su aspecto medioambiental y socioeconómico, para poder ser analizados y

sistematizados, teniendo como resultado nueva información que será vital para formular estrategias adecuadas de penetración para el ingreso al nuevo mercado.

Para tal fin, se analizó: *i)* la situación inicial de la empresa, para ello se utilizó el análisis *FODA* para determinar las Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas, *ii)* el análisis con *las 5 Fuerzas de Porter* para determinar la rentabilidad del mercado actual y de esta manera tener definido donde estamos y como estamos, *iii)* posteriormente se utilizó la estrategia de localización para identificar los mejores mercados que tenían las condiciones necesarias para los productos de la empresa, considerando los aspectos ambientales. *iv)* Se realizó un análisis *PEST* y *Las 5 Fuerzas de Porter* para identificar las condiciones del entorno del nuevo mercado y poder determinar las estrategias que fueron implementadas por la empresa, en su camino a la internacionalización.

Este Trabajo de Suficiencia Profesional se ayudó de encuestas dirigidos a los empleados que laboran en CEMAPAN, además se utilizó la información de las páginas oficiales bolivianas para sacar datos estadísticos y toda la información sobre las empresas competidoras de ese mercado destino, como hábitos de consumo y la situación socioeconómica de Bolivia

3.8.1 Diseño de la investigación.

La investigación es tipo descriptiva y deductiva se realizó en 2 etapas que duro 17 meses.

3.8.1.1 Primera Etapa del proyecto: enero 2017 a agosto 2017

Primera Fase:

Recopilación de datos de fuentes secundarias: se recogió información y data ya existente, proveniente de CEMAPAN, de instituciones relacionadas al comercio y de organizaciones afines a la industria de la panificación. Se realizó entrevistas al Gerente General y a sus colaboradores, también se recopiló las ventas del periodo 2014 al 2016.

Segunda Fase:

Con la información recopilada se realizan los primeros análisis con el método *FODA* y *las 5 Fuerzas de Porter* que determino la posición real de la empresa y sus ventajas competitivas.

Tercera Fase.

Se identifica la problemática de CEMAPAN y se propone estrategias para hacerle frente a las mismas, donde su implementación y ejecución estuvieron a cargo del área comercial.

3.8.1.2 Segunda etapa del proyecto: Setiembre 2017 a mayo 2018

Primera fase

Recopilación de datos de fuentes secundarias: se recogió información y data ya existente, proveniente de instituciones relacionadas al comercio exterior y de organizaciones gubernamentales de Bolivia.

Segunda Fase.

Se analiza la información obtenida con los *análisis PEST* y *las 5 Fuerzas de Porter*, para poder identificar las condiciones del mercado destino y elaborar estrategias que serán utilizadas para el ingreso a dicho mercado.

Tercera Fase:

Se implementa las estrategias recomendadas por el área comercial, logrando incrementar el nivel de ventas e ingresando al mercado boliviano de forma indirecta gracias a los nuevos distribuidores bolivianos.

3.8.2 Información de la empresa CEMAPAN.

La empresa brindo la siguiente información:

Tabla 5

Datos de la empresa CEMAPAN

Datos Generales	Información
Nombre de la empresa	Centro de Manufactura en Panificación
Numero de RUC	N° 20545558221
Marca de los productos	D' Miski
Rubro de la empresa	Manufactura en Panificación
Área de la empresa	220 m ²

Fuente: Empresa Cemapan S.A.C

CEMAPAN inicio operaciones el 2011 con 6 trabajadores, divididos en 3 áreas.

Tabla 6

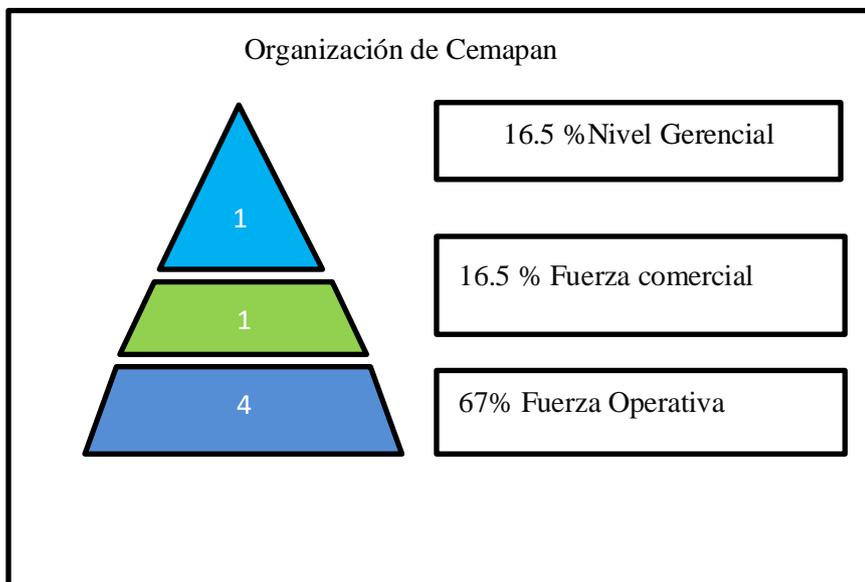
Estructura Orgánica de CEMAPAN 2011

Estructura Orgánica	Nº Empleados
Alta Dirección	1
Fuerza de Comercialización	1
Fuerza Operativa	4

Fuente: Empresa Cemapan S.A.C

Figura 4

Estructura piramidal de la empresa CEMAPAN



Fuente: Empresa Cemapan S.A.C

La empresa comenzó operaciones de producción y comercialización el año 2011. Siendo sus principales clientes colegios, institutos y distribuidores del cono norte de la Lima Metropolitana, El manejo de la empresa era empírico debido a que los socios no contaban con conocimientos del negocio o académico, llevando un manejo ineficiente, pero ganando

experiencia en el transcurso del tiempo. El área comercial llegó a tener ventas hasta 225,883 soles el año 2014, el 2015 la suma de 337,335.46 soles y el año 2016 la suma anual de 276,174.1 soles, siendo una pequeña mype que competía con más de 4300 panaderías ubicadas en la capital. (Guzmán, 2020)

3.8.2.1 Lista de productos de panificación.

Tabla 7

Lista de precios de los productos elaborados por CEMAPAN

Producción	Precio Costo	Utilidad	Precio de Venta
Keke Tajada X20 Naranja	4.73	2.27	7
Keke Tajada X20 Mármol	4.82	2.18	7
Keke Tajada X20 Ingles Con Pasas	4.91	2.09	7
Keke Tajada X20 Chocolate	4.89	2.11	7
Keke Molde X14 Mármol	6.24	1.26	7.5
Keke Molde X14 Chocolate	6.34	1.16	7.5
Keke Molde X14 Naranja	6.28	1.22	7.5
Alfajor X18 Pz	5.63	0.87	6.5
Turrón X12	3.33	0.97	4.3
Cocadax12	6.16	0.34	6.5
Pirotinx12 Vainilla	3.81	0.69	4.5
Pirotinx12 Chocolate	3.91	0.59	4.5
Pionono X 18 T Con Manjar	4.3	1.2	5.5
Panetón X Bolsa	6.35	3.15	9.5
Panetón X Caja	7.5	4.5	12
Palitos Integrales X Pack6	4.57	1.43	6
Rosquitas Integrales X Pack6	4.65	1.35	6

Fuente: Empresa Cemapan SAC - El precio de costo incluye mano de obra, energía, insumos y otros gastos

De acuerdo con la Tabla 7 se observan todos los productos que fabrica CEMAPAN, con sus respectivos costos de producción que incluyen todos los recursos empleados en la fabricación como materia prima, mano de obra y la energía que gasta, también se observa el precio y las utilidades que se generará por línea de producto. Los precios de costo se han mantenido entre

los años 2014 al 2017, para los siguientes años la empresa realizo algunos ajustes a su costo de producción y a su precio de venta debido al alza de materia prima y de mano de obra.

3.8.2.2 Ventas y Utilidades generadas periodo 2014 al 2016

Tabla 8

Ventas y utilidades anuales

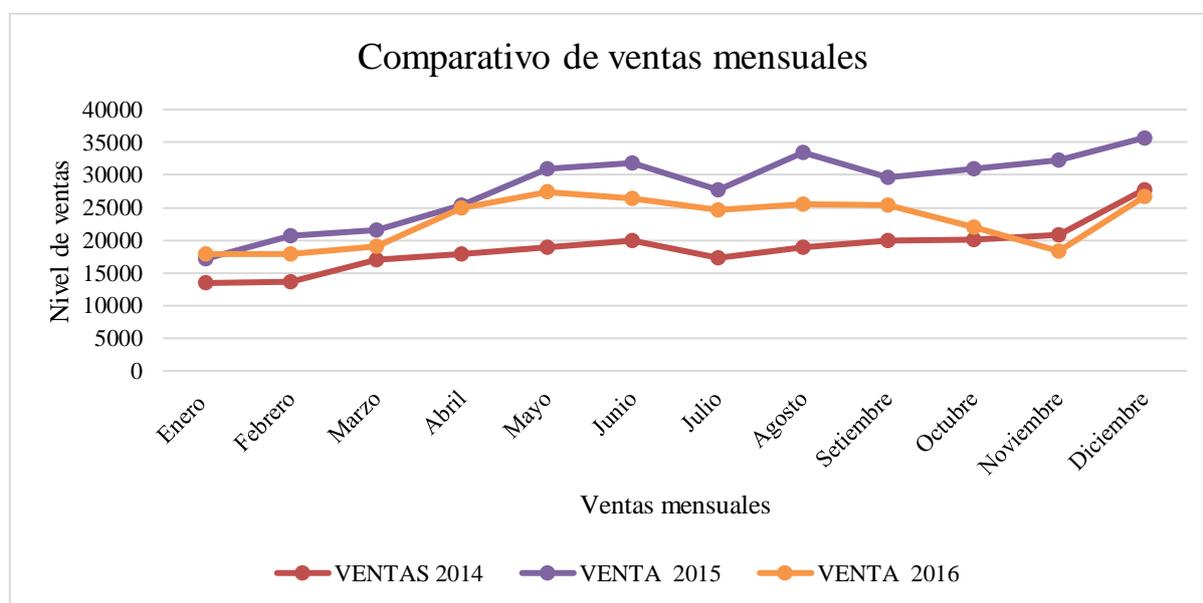
Periodo	Monto	Utilidad
Ventas 2014	225883.00	51359.23
Ventas 2015	337335.46	78505.12
Ventas 2016	276174.10	64788.89

Fuente: Empresa Cemapan S.A.C

De la Tabla 8 se observa que la venta del 2016 presento una caída en comparación con el año anterior, como también las utilidades bajaron considerablemente.

Figura 5

Comparativos de las ventas de CEMAPAN (2014 al 2016)



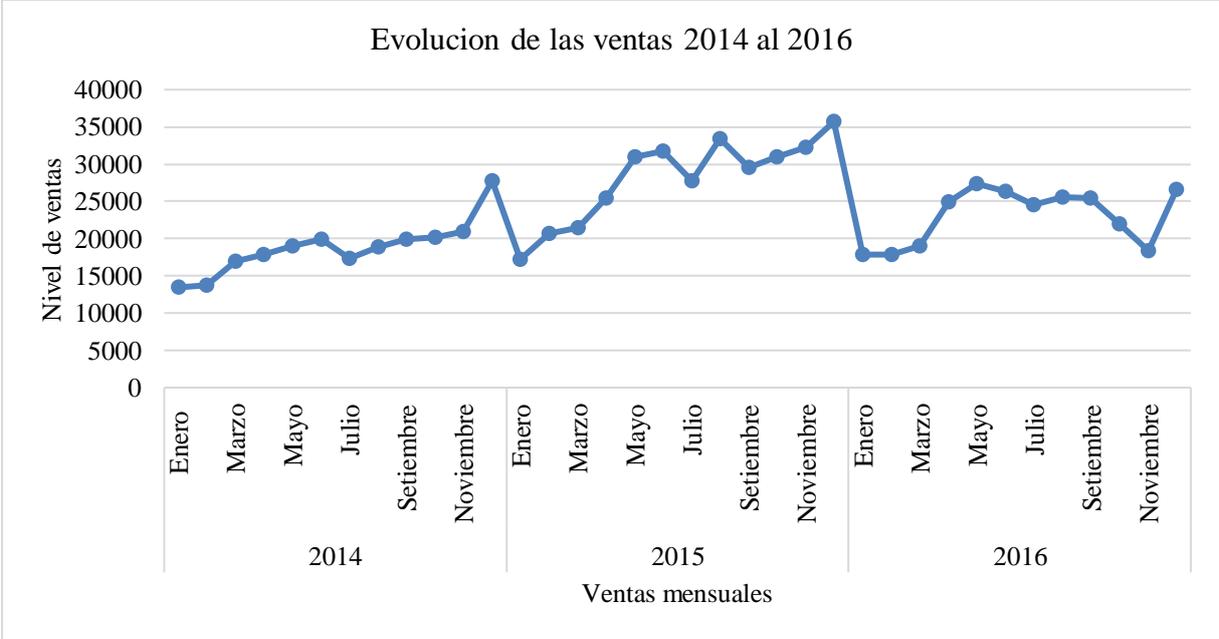
Fuente: Elaboración Propia – con datos recabados de la empresa Cemapan Sac.

De la figura 5, se puede observar que las ventas mensuales de los años 2014 y 2015 fueron ascendentes, la venta del año 2016 presentó una caída al finalizar el primer trimestre, cerrando el año con montos inferiores en comparación del 2014. Se puede determinar que uno de los

problemas que presentaba la empresa en ese momento fue las ventas mensuales que tenían una tendencia a la baja.

Figura 6

Comportamiento de las ventas del 2014 al 2016



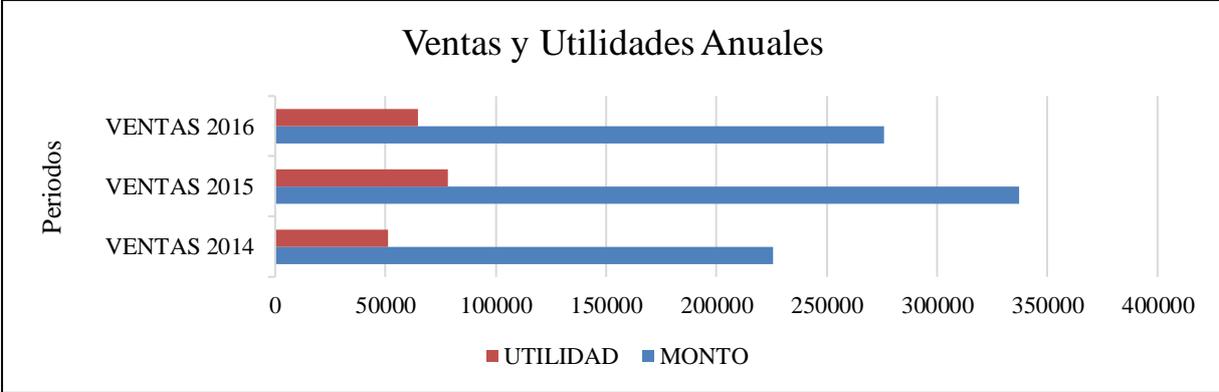
Fuente: Empresa Cemapan S.A.C

De la Figura 6, se puede observar la evolución de las ventas mensuales en el tiempo, notando como el año 2016 presento una tendencia a la baja.

De los datos anteriores se ha construido la siguiente figura 7.

Figura 7

Barras de Ventas y Utilidades del 2014 al 2016



Fuente: Empresa Cemapan S.A.C

3.8.3 Primera etapa del proyecto

Evaluación del estado situacional de la empresa

Los análisis que se han empleado para la primera etapa, han sido el análisis *FODA* para saber la situación real de la empresa y las 5 fuerzas de Porter para saber si el mercado local sigue siendo rentable.

Análisis FODA

Se uso para evaluar las ventajas competitivas de CEMAPAN analizando su entorno específico, mediante el análisis de las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas.

Fortalezas:

- Amplia experiencia en el rubro de la panificación con más de 5 años en el mercado, mejorando su producción y adquiriendo el Know how del negocio.
- La CEMAPAN, tiene distribuidores a nivel local, que son socios estratégicos para la comercialización de los productos en lima metropolitana.
- Posee productos a precios competitivos, con buenos márgenes de ganancia para los distribuidores locales.
- La empresa cuenta con equipos de panificación de última tecnología ubicadas en una planta de 220 m² en lima sur, que opera al 80 por ciento de su capacidad.
- Cuenta con personal calificado y capacitado en todas las líneas de producción.
- Posee un buen ambiente de trabajo.

Oportunidades:

- En Lima capital en los meses de invierno las bajas temperaturas, permiten que la vida útil del producto se incremente en un 30 por ciento.
- En el mercado local existe mucha demanda de productos de panificación provenientes de los colegios, institutos y universidades, también de parte de los distribuidores mayoristas que compran al por mayor y tiene su propia cadena de distribución dinamizando la comercialización del producto.
- Para la distribución de los productos existe gran facilidad de transporte a todos los distritos de la capital.

Debilidades:

- La empresa opera en un área de 220 m² y para aumentar los niveles de producción y almacenamiento de los productos terminados necesita de mayor área.
- La empresa presenta una administración empírica, sin estrategias de localización y posicionamiento de marca.
- La administración de la empresa ha descuidado su comercialización mediante la página web y las redes sociales, perdiendo un motor de ventas. Solo opera con ventas directas del área comercial.
- La empresa tiene su marca D'Miski que no está inscrita en Indecopi, habiendo la probabilidad de apropiación de la marca por otra empresa competidora.
- La empresa aun no alcanza la certificación ISO9001.
- Los directivos de la empresa, presentan resistencia a los cambios, tanto productivos y comerciales.
- Los productos presentan un tiempo de vida útil bajo en comparación a la competencia local, fluctuando entre los 15 a 20 días de conservación en condiciones normales, en invierno se incrementa un 30 por ciento su vida útil (5 días adicionales)
- La empresa se mantiene en el mercado local, debido principalmente al margen de ganancia por sus distribuidores locales.

Amenazas:

Las amenazas que presenta CEMAPAN en el mercado limeño son las siguientes:

- La presencia de muchos competidores informales que entran al mercado local con precios de penetración bajos.
- La variación de los precios de los insumos de fabricación por factores internacionales, atenta el margen de ganancia y la rentabilidad del negocio.
- La competencia extrema de calidad y precio que existe en el mercado capitalino, hace que los clientes tengan un comportamiento rotativo y sus compras sean intermitente.
- Existen productos sustitutos que afectan considerablemente la rotación de los productos en cada punto de venta.
- Mensualmente ingresan al mercado nuevas marcas competidoras, afectando considerablemente a la empresa.

Tabla 9*Análisis FODA para CEMAPAN en la etapa inicial*

N	Factores Internos		Factores Externos	
	Fortalezas	Debilidades	Oportunidades	Amenazas
1	Amplia experiencia en el sector de la panificación a nivel local.	Marca aun no registrada en Indecopi.	Alta demanda de productos de panificación	Alta competitividad local con precios bajos.
2	Carta de clientes fidelizada con el tiempo	Insuficiente área de planta (220 m ²).	Ampliar la gama de sabores en los productos	La variación de precio de la materia prima
3	Emplear insumos de calidad a un precio competitivo	Sus Productos perecibles a 20 días	Facilidad de transporte para la distribución de los productos a nivel nacional	Muchos productos sustitutos a base de harina de trigo.
4	Máquinas de última tecnología utilizadas al 80%.	Aún no han llegado a todo el mercado nacional		
ESTRATEGIAS DEL ANALISIS FODA				
	Estrategia FO	Estrategias DO	Estrategia DA	Estrategia FA
1	F1O1: Aprovechar la amplia experiencia en el sector para satisfacer la demanda	D4O1: Aprovechar la creciente demanda para fomentar la creación de una nueva planta.	D1A1: Registrar la marca D MISKI para hacer frente a los productos de la competencia.	F1A1: Aprovechar la amplia experiencia para hacer frente a la competitividad desleal.
2	F3O2: Aprovechar los insumos de calidad, para ampliar la gama de sabor y la elaboración de nuevos productos	D4O2: Aprovechas la variedad de sabores para ingresar a nuevos mercados.	D3A1: crear un área de marketing para dar a conocer mediante el internet y las redes sociales.	F3A3: Aprovechar los insumos de calidad para ofrecer productos con alto valor agregado
3	F4O3: Aprovechar las máquinas de última tecnología para tener productos estandarizados	D4O3: Aprovechar la facilidad de transporte para llegar a nuevos mercados nacionales.	D4A1: Identificar nuevos mercados a nivel nacional, para minimizar la competencia de precios bajos.	F4A1: Máquinas tecnológicas produce productos de bajo costo y estandarizados

Fuente: Elaboración Propia con los datos recolectado de Empresa Cemapan S.A.C

Con este análisis se determinó que la empresa tiene fortalezas, que pueden ser utilizadas para hacer frente a sus amenazas, como las debilidades pueden ser superadas con las oportunidades de nuevos mercados que tengan las mejores condiciones socioeconómicas.

Análisis de las 5 Fuerzas de Porter.

El segundo análisis que se realizó en esta investigación fue el análisis de la rentabilidad inicial de la empresa en el mercado local, para determinar si era conveniente seguir en dicho mercado o ampliar su mercado objetivo. Es un modelo holístico que analiza la rentabilidad de la empresa mediante la observación de las cinco fuerzas siguientes:

Amenaza de nuevos competidores

- El rubro de la panificación, presenta una alta tasa de nuevas empresas manufactureras, por tener una baja barrera de entrada, no necesita de grandes capitales para iniciar operación, por ende, es fácil el acceso al rubro de la panificación.
- Las empresas líderes como BIMBO y PYC tienen más del 60 por ciento del mercado y presentan fuertes economías de escala, amenorando sus costos de producción, lanzando productos nuevos a precios competitivos.
- Existe fácil acceso a los canales de distribución, debido a la gran oferta de transporte de empresas formales e informales, los cuales utilizan los nuevos competidores.
- Las nuevas empresas generalmente utilizan insumos de dudosa calidad, amenorando los costos de producción y ofreciendo productos a precios bajos.

Amenaza de Productos Sustitutos

Las empresas de panificación son diversas, están diversificadas por productos de fabricación, las más conocidas son: Las panaderías tradicionales, las galleterías con productos dulces-salados y las empresas industriales que fabrican productos procesados.

- En el mercado local hay muchos productos sustitutos, de baja calidad y bajo precio.
- El costo de cambio de marcas a producto sustituto es muy bajo, casi nulo, por ser productos fácilmente imitables por su baja tecnología de producción.
- Al haber muchos sustitutos en el mercado, se genera una alta amenaza para los productos de la empresa, generando una baja rentabilidad en el mercado actual.
- Mensualmente ingresan miles de productos sustitutos debido al ingreso de nuevas empresas del rubro.

Poder de los proveedores

- Los proveedores de materias primas para la industria son poco organizados.
- Existe muchos proveedores sustitutos amenorando el poder de los proveedores.
- En la industria de la panificación el 90 por ciento son pequeña y medianas empresas, la cantidad de producto consumido por cada pequeña empresa no significativo.
- Existe una gran disponibilidad de suministros de materia prima.
- En el mercado local existe más proveedores de insumos primarios, que industrias manufactureras de panificación.

Poder de cliente

- Los productos de panificación están estandarizados lo que permite al cliente el poder de compra, pudiendo comprar en cualquier lugar el mismo producto.
- Los Clientes son susceptibles a cambios de precio por la excesiva oferta.
- La demanda de los productos es débil, debido a su bajo consumo per cápita.
- Los consumidores finales manejan alta información de los productos.

Rivalidad de los competidores

Se analiza el nivel de rivalidad entre empresas competidoras en el mercado local, para el caso de Cemapan, esta compite con más de 4300 empresas locales que producen similares productos y son comercializados en lima metropolitana. (Guzmán, 2020)

- Los productos que producen las empresas de panificación están estandarizados y su competencia a nivel local, se basa principalmente en el precio.
- Existe muchas empresas con productos sustitutos que aumenta el nivel de rivalidad.
- Los productos de los rivales presentan bajo costo de cambio de marca.
- Existe competidores que utilizan insumos de baja calidad, para amenorar costos.
- Las empresas competidoras que utilizan insumos de calidad, alargan la vida útil del producto, permitiendo una mejor comercialización para los distribuidores.

Figura 8

Análisis para el entorno específico de la empresa Cemapan

5 fuerzas competitivas de Porter para la empresa



El análisis elaborado para CEMAPAN, arroja una baja rentabilidad de la empresa, por la presencia de una excesiva competencia de precios y no en calidad del producto, por tener en el mercado muchos productos sustitutos y consumidores susceptibles a variación de precios. Para la empresa es recomendable buscar nuevos mercados que le den mejor rentabilidad.

Elaboración del primer informe y propuestas de las primeras estrategias

Después de haber analizado la situación inicial de la empresa podemos observar que la empresa cuenta con fortalezas indispensables para desarrollarse en el mercado competitivo de la panificación, pudiendo neutralizar las amenazas existentes con estrategias adecuadas y poder

suplir las debilidades detectadas con el aprovechamiento de las oportunidades que existen en el mercado nacional.

Con respecto al análisis de la rentabilidad de la empresa, se pudo identificar que la empresa esta sumergida en un mercado altamente competitivo y que dicha competencia se basa más en precio, por tratarse de productos estandarizados, de fácil imitación y altamente sustituibles, generando a la empresa una inestabilidad económica y una reducción en un 30 por ciento de ventas como se refleja en su reporte de ventas del 2014 al 2016.

El área comercial realiza la evaluación de la rentabilidad del negocio durante los 5 años de operaciones, se evalúa el TIR y VAN.

El Valor Actual Neto (VAN) es un indicador financiero que sirve para determinar la viabilidad de un proyecto y se haya midiendo los flujos de los ingresos y egresos y descontando la inversión inicial. Si el resultado de la operación es positivo significa que el negocio es rentable.

La Taza Interna de Retorno (TIR) es un indicador financiero de rentabilidad, que hace que el VAN sea igual a cero.

Para CEMAPAN se calcula un TIR del 15 por ciento y un VAN de S/ 14,768.62, los cuales indican que la inversión inicial tiene rentabilidad.

Tabla 10

Flujos anuales de CEMAPAN

Año	Flujo caja
0	-100000
1	14893.0452
2	26339.28
3	30815.538
4	47103.072
5	38873.334

Fuente: Empresa Cemapan S.A.C

Figura 9

Formula del VAN para CEMAPAN

$$VAN = (-C I) + \frac{14893.045}{(1+10\%)^1} + \frac{26339.28}{(1+10\%)^2} + \frac{30815.538}{(1+10\%)^3} + \frac{47103.072}{(1+10\%)^4} + \frac{38873.334}{(1+10\%)^5}$$

Fuente: Empresa Cemapan S.A.C

El primer informe del área comercial

CEMAPAN presenta ventajas competitivas ganadas en el tiempo, que han permitido mantenerse en el mercado, tiene una fortaleza considerable que es la capacidad productiva, personal altamente calificado, sus productos tienen una buena aceptación en el mercado local por sus precios competitivos y su sabor agradable, el tiempo de vida útil de los productos se pueden incrementar en lugares de temperaturas bajas, maximizando el tiempo de la comercialización de los productos, la empresa cuenta con distribuidores consolidados debido a sus buenos márgenes de ganancia que brinda la empresa. Al evaluar el TIR y el VAN de la empresa, se halla que ha tenido una rentabilidad esperada promedio, siendo positivo todas estas características que tiene la empresa, que hacen que tengan ventajas competitivas.

Estrategias de la primera etapa.

- Diferenciar su producto por calidad y no por precio; esto quiere decir que la empresa podría mejorar su calidad y diferenciar sus productos de la competencia, aumentando la vida útil de sus productos en un 25 por ciento de durabilidad.
- Reorganizar la empresa, llevando mayor control de su producción y de sus ventas, para tener planes a mediano y largo plazo, que estén acordes a su misión y visión de la organización, implementando distintas estrategias a los nuevos mercados.
- Se recomienda buscar nuevos mercados a nivel nacional para diversificar la cartera de cliente, ampliando su alcance geográfico y posicionando los productos.
- Se sugiere participar en Ferias a nivel nacional, para buscar nuevos socios comerciales, que tenga la mejor aceptación para los productos de la empresa.

- Viajar al interior del país para recabar información de los productos que comercializa la competencia, buscando nuevos distribuidores comerciales y llevando muestras de los productos para su degustación.
- Se recomienda que la empresa se especialice en la producción, tercerizando la comercialización con los distribuidores provinciales, y tratando de orientar sus actividades a alcanzar economías de escala, estandarizando sus productos y diferenciando de la competencia en calidad.
- Se recomienda seguir la estrategia de localización, identificando los mejores mercados que presenten mayores características favorables para sus productos.

Implementación de las estrategias planteadas por el área comercial

El Gerente General de la empresa recibe el primer informe del área comercial y decide incursionar en nuevos mercados, realiza viajes conjuntamente con el encargado del área comercial al interior del país, llevando sus productos manufacturados a provincias, participando en ferias comerciales, recabando información de la competencia, creando una red de contactos entre la empresa y algunos distribuidores mayoristas del interior del país, sistematizando información relevante de las preferencias de los consumidores, los requerimientos de los posibles distribuidores y observando el tiempo de vida útil del producto fabricado por la empresa, bajo ciertas condiciones ambientales y de almacenamiento de cada región, que serán determinantes para la comercialización de sus productos.

3.8.4 Información de los nuevos mercados de provincia

En el primer trimestre del año 2017 se enviaron muestras de los productos a distintas regiones del país, a distribuidores mayoristas para su degustación y comercialización.

Tabla 11

Envío de productos a provincia para su comercialización

Ciudades Destino	Cantidad de Producción	Tipo de producto	Días de transporte	tiempo de vida útil
Chiclayo	1 tonelada	variado	2	10
Trujillo	1 tonelada	variado	2	10
Piura	1 tonelada	variado	4	7
Amazonas	1 tonelada	variado	3	8

Ciudades Destino	Cantidad de Producción	Tipo de producto	Días de transporte	tiempo de vida útil
Pucallpa	1 tonelada	variado	3	7
Satipo	1 tonelada	variado	2	10
Ayacucho	1 tonelada	variado	2	16
Cuzco	1 tonelada	variado	3	19
Puno	1 tonelada	variado	3	28
Juliaca	1 tonelada	variado	3	29

Fuente: Empresa Cemapan S.A.C (2017)

Se puede observar en la tabla 11 que los mercados altiplánicos de Puno y Juliaca presentan las mejores condiciones ambientales para los productos de la empresa, debido a su mayor tiempo de vida útil del producto que es factor indispensable para la comercialización de los mismos, superando a los demás mercados de provincia a nivel nacional.

Características del mercado del altiplano peruano

Identificando los nuevos mercados destino, se prosiguió a recolectar la información para armar una base de datos y poder analizar la información obtenida, para tomar mejores decisiones.

Superficie y ubicación geográfica

“El departamento de Puno está ubicado al extremo sur este del Perú, entre los 13°00'00" y 17°17'30" de latitud sur y los 71°06'57" y 68°48'46" de longitud oeste del meridiano de Greenwich; cuenta con una extensión territorial de 71 999,0 km² siendo el quinto departamento más grande en el ámbito nacional. Limita por el norte con la región Madre de Dios, por el este con el país de Bolivia, por el sur con la región Tacna y el país de Bolivia y por el oeste con las regiones de Moquegua, Arequipa y Cusco” Publicación (BCRP, 2022, p. 1)

El territorio puneño comprende 43 886,36 km² de sierra (61,0 %) y 23 101,86 km² de zona de selva (32,1%), 14,5 km² de superficie insular (0,02%) y 4 996,28 km² (6,9%) que corresponden a la parte peruana del lago Titicaca. La región abarca un perímetro fronterizo de 1 108 km, representa el 11 por ciento de frontera del Perú (BCRP, 2022).

Figura 10

Provincia de Puno y distritos



La región está subdividida en 13 provincias y 110 distritos, distribuidos como sigue:

Tabla 12

Provincia y distritos de la Región Puno

Provincia	Distritos
Provincia Puno	15
Provincia Azángaro	15
Provincia Carabaya	10
Provincia Chucuito	7
Provincia el Collao	5
Provincia Huancané	8
Provincia Lampa	10
Provincia Melgar	9
Provincia Moho	4
Provincia de Putina	5
Provincia San Román	5
Provincia de Sandía	10
Provincia Yunguyo	7

Fuente: Censo de Población y Vivienda 2017

De acuerdo con la Tabla 12, Existen 110 distritos en la Región Puno. Su economía está basada principalmente en las actividades agropecuarias y extracción de minerales.

El 2016, la economía de Puno creció 6,3 por ciento debido al dinamismo de la minería, que aumentó más de 40 por ciento. En el primer semestre 2017, el PBI agrícola creció más de 6 por ciento por el impulso de la quinua y papa, mientras que la minería no experimentó mayor cambio. Las exportaciones de Puno han crecido notablemente en los dos últimos años. En el 2016, las exportaciones de Puno aumentaron casi 60 por ciento; mientras que, en el primer semestre de 2017, las exportaciones crecieron 6,3 por ciento, también el PBI del país fue 2.5 por ciento (Ministerio de Comercio y Turismo, 2017).

Tabla 13

Indicadores estratégicos de la región Puno

Variables	Unidad	Puno	Perú
Superficie	Mil Km ²	72,0	1285
Población	Millones de habitantes	1,4	31
Densidad Poblacional	Hab/Km ²	20	25
PBI Nominal	Millones de U\$\$	4114	195573
PBI per Cápita	U\$\$	2879	6193
Tasa de Pobreza	%	34,2	20,7
Tasa de Pobreza extrema	%	8,8	3,8

Fuente: INEI 2017

De acuerdo a la Tabla 13, se puede observar que los habitantes de la región Puno presentan un PBI per Cápita de 2879 dólares americanos, que equivalen a más de 10 mil soles anuales.

La población de Juliaca presenta una demografía con tendencia positiva, asegurando el incremento de la demanda de productos manufacturados en el tiempo.

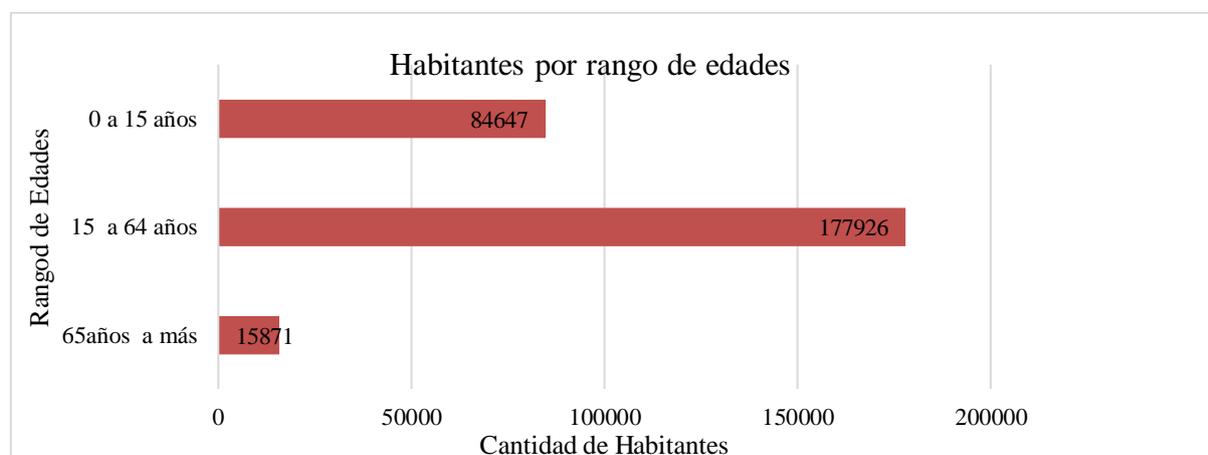
Tabla 14*Población de Juliaca del 2016 proyectada al 2020*

Año	Población total	Tasa de crecimiento	Población de Juliaca	Tasa de crecimiento	Juliaca con respecto al Perú
2016	31,488,625	1,01 %	278,444	1 %	0.88 %
2017	31,826,018	1,01 %	281,228	1 %	0.88 %
2018	32,162,184	1.01 %	284,041	1 %	0.88 %
2019	32,495,510	1,01 %	286,881	1 %	0.88 %
2020	32,824,358	1,01 %	289,750	1 %	0.88 %

Fuente: INEI 2017

De acuerdo a la Tabla 14, se concluye que la tendencia de crecimiento continua en ascenso al 2020, lo cual asegura un escenario favorable para la demanda de productos de panificación debido a su crecimiento demográfico constante.

La ciudad de Juliaca se encuentra en la Provincia de San Román y es una de las ciudades más desarrolladas comercialmente, donde los habitantes de 15 años a 64 años son preponderantes.

Figura 11*Población Juliaca según grupo de edades**Fuente: INEI 2017*

De acuerdo a la Figura 11, con respecto a la segmentación de habitantes por edades, se puede observar que existe mayor población del rango de 15 a 64 años, siendo estos habitantes el público objetivo para CEMPAN.

Implementación de estrategias del área comercial.

Se llegó a determinar que los mejores mercados se encontraban al sur del país, específicamente en las ciudades altiplánicas de Juliaca y Puno, por tener características favorables para los productos, tanto para su conservación y su comercialización. Por lo tanto, la dirección de la empresa, decidió entablar relaciones comerciales con distribuidores de esos mercados, enviando en marzo del 2017 los productos de CEMAPAN a distribuidores mayoristas de esas ciudades, incrementando el nivel de producción, para satisfacer la nueva demanda, logrando en seis meses consolidarse en las preferencias de los consumidores finales, incrementando las ventas mensuales a un 30 por ciento con respecto a las ventas del año anterior, como se puede observar en la siguiente tabla.

Tabla 15

Ventas del primer semestre 2017

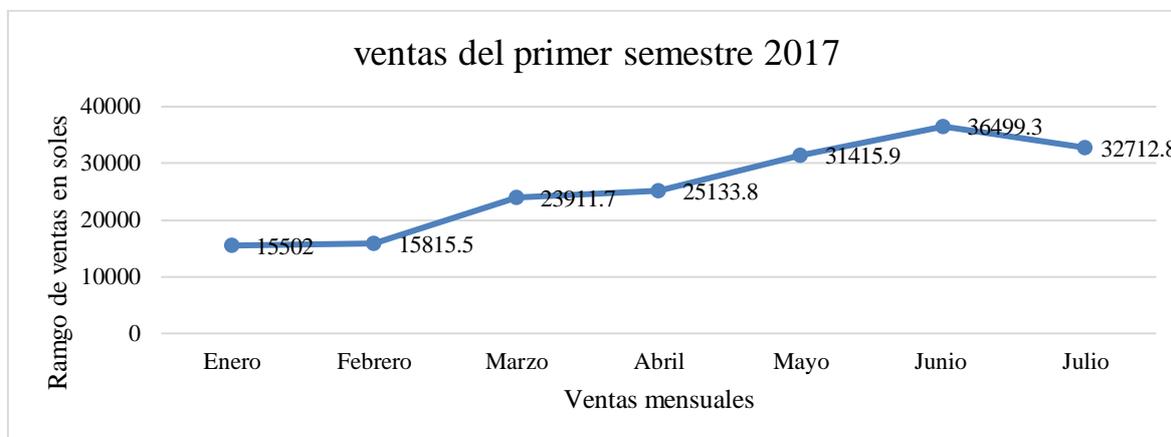
Periodo	Ventas	Utilidad
Enero	15502.0	3483.38
Febrero	15815.5	3587.2
Marzo	23911.7	5351.5
Abril	25133.8	5680.48
Mayo	31415.9	7165.86
Junio	36499.3	8493.23
Julio	32712.8	7645.93

Fuente: La empresa Cemapan sac

De acuerdo a la Tabla 15, las ventas de CEMAPAN se elevaron desde el mes de marzo, gracias a los nuevos distribuidores de la ciudad de Puno y Juliaca, que acogieron los productos.

Figura 12

Ventas primer semestre 2017 de la empresa Cemapan



Fuente: Empresa Cemapan S.A.C

De acuerdo a la Figura 12, se puede observar que las ventas de la empresa subieron debido a los nuevos mercados del altiplano peruano, que presentan buenas condiciones de conservación y comercialización para los productos, superando la problemática principal de la empresa

3.8.5 Segunda etapa del proyecto

Se recaba información del mercado objetivo, buscando datos relevante de todos los factores que intervienen en el proceso comercial de Bolivia, adicionalmente se utiliza la misión y visión de la empresa, para formular estrategias acordes a sus objetivos.

Mercado Boliviano

El país boliviano el 2016 registraron las siguientes actividades económicas: Establecimientos Financieros, Seguros, Bienes Inmuebles y Servicios Prestados a las Empresas 7,8 por ciento; Construcción 7,8 por ciento; Industria Manufacturera 6,2 por ciento; Transporte y Almacenamiento 6,0 por ciento; Electricidad, Gas y Agua 5,3 por ciento; Minerales Metálicos y No Metálicos 4,7 por ciento; Comercio 4,4 por ciento; Comunicaciones 4,3 por ciento; Servicios de la Administración Pública 4,3 por ciento; Otros Servicios 4,3 por ciento y; Agricultura, Pecuaria, Silvicultura, Caza y Pesca 3,1 por ciento. En los últimos 10 años, Bolivia experimentó un crecimiento positivo superior al 4 por ciento del PIB. (INEI Bolivia, 2017)

Bolivia es uno de los países de la región con poca industria manufacturera, sus hábitos de consumo son muy tradicionales y su principal producto en la canasta básica es el pan, por lo cual se convierte en una importante variable económica. El consumo Per Cápita boliviano es de 35 kg por persona, siendo este consumo superior a los 30 kg Per Cápita de los peruanos. (Agencia Procordoba, 2017)

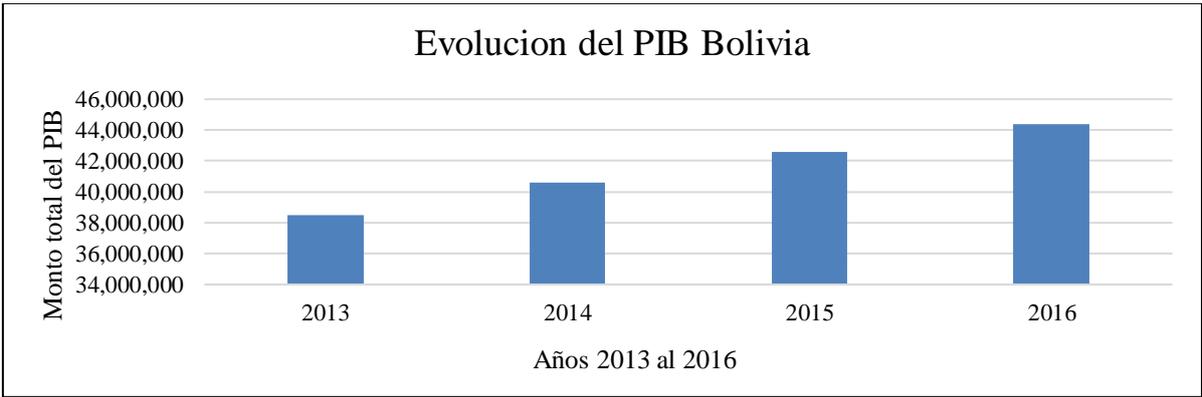
Bolivia registra un crecimiento sostenido de su Producto Interno Bruto desde el 2013, siendo el año 2016 de más de 44 millones de bolivianos.

Tabla 16
Producto Interno Bruto de Bolivia

Monto en Miles de bolivianos	
Periodo	
2013	38,486,570
2014	40,588,156
2015	42,559,599
2016	44,369,006

Fuente: INE Bolivia 2017

Figura 13
Evolución del PIB de Bolivia 2013-2016



Fuente: INE Bolivia 2017

De la Figura 13, se puede observar el crecimiento económico sostenido en los últimos años del país vecino Bolivia, creando las condiciones favorables para cualquier empresa.

El Producto Interno Bruto per cápita es el producto interno bruto dividido por la población demográfica a mitad de año, para Bolivia se tiene los siguientes datos:

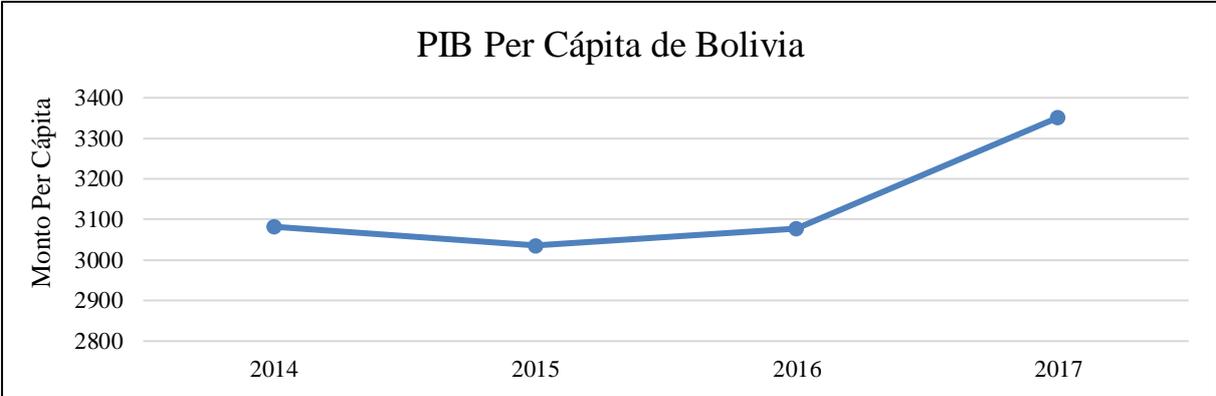
Tabla 17
PIB Per Cápita de Bolivia 2014-2017

Año	PIB per cápita
2014	3081.87
2015	3035.97
2016	3076.65
2017	3351.12

Fuente: Datacatalog.worldbank.org 2018

De la Tabla 17, se observa que el PIB per cápita de los bolivianos es mayor a 3 mil dólares en el año 2016 y para el año siguiente presenta un aumento del 10 por ciento en comparación al año anterior.

Figura 14
PIB Per Cápita 2014-2017



Fuente: Datacatalog.worldbank.org 2018

En la Figura 14, se puede observar que el producto interno bruto per cápita de Bolivia presenta una tendencia positiva en el periodo 2014 al 2017, con proyección positiva para los siguientes años venideros, que hace que sea un mercado altamente favorable para la comercialización de productos manufacturados.

La demografía de Bolivia tiene una tasa de crecimiento promedio de 1.53% anualmente, como se puede observar en la siguiente Tabla 21.

Tabla 18
Avance demográfico boliviano

Periodo	Total, de Población
Año 2014	10706517
Año 2015	10869732
Año 2016	11031822
Año 2017	11192853
Año 2018	11353140

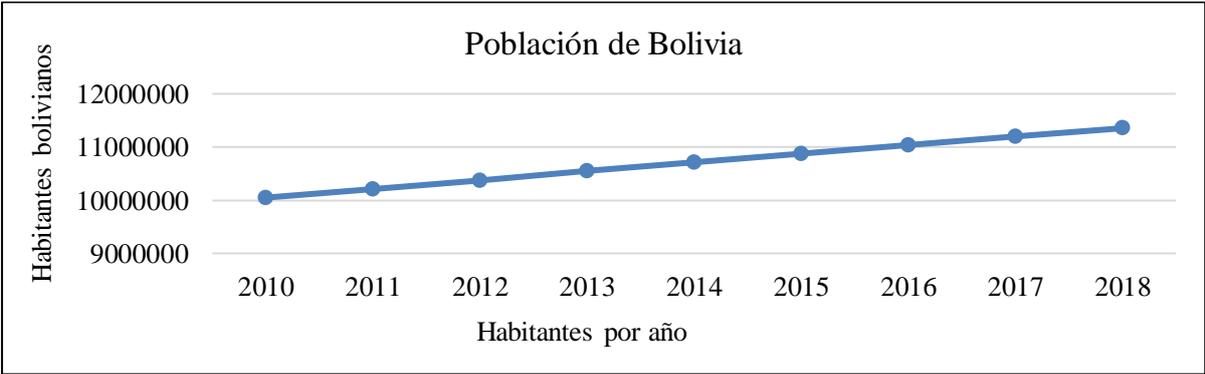
Fuente: *Datacatalog.worldbank.org 2018*

De la Tabla 18, se observa que la demografía de Bolivia tiene un constante crecimiento, mayor al 1.53 por ciento, lo que asegura una mayor demanda de productos manufacturados.

Evolución de la población boliviana

Figura 15

Evolución del PIB Bolivia 2010 -2018



Fuente: *Datacatalog.worldbank.org (2008)*

De la Figura 15, se puede observar el aumento del número de trabajadores aptos para trabajar, mayores de edad que pueden ser incluidos en la población económicamente activa.

Bolivia presenta una tasa alta de mano de obra, haciendo viable la posibilidad de trasladar parte de la cadena de valor al mercado boliviano, aprovechando la oferta laboral que presenta ese país, para satisfacer las demandas del nuevo mercado.

Tabla 19

Mano de obra de trabajadores aptos para laborar

Periodo	N° de trabajadores
Año 2015	4925990
Año 2016	5080592
Año 2017	5293299
Año 2018	5631725
Total, general	45253357

Fuente: Datacatalog.worldbank.org 2018

De la Tabla 19, se observa que la mano de obra en el país boliviano es abundante debido a su incremento en su demografía, donde la mano de obra calificada para el 2018 es mayor a los 5 millones de trabajadores.

Figura 16

Población apta para trabajar en Bolivia



Fuente: Datacatalog.worldbank.org (2008)

Balanza comercial de Bolivia es un indicador que mide la relación entre las importaciones y sus exportaciones en un periodo de 1 año generalmente. Para Bolivia tenemos los siguientes datos:

Tabla 20*Balanza comercial de Bolivia entre los años 2015 al 2016*

Concepto	Año 2015	Año 2016
Importación de bienes (millones de USD)	9,602	8,374
Exportación de bienes (millones de USD)	8,261	6,969
Importación de servicios (millones de USD)	2,352	2,784
Exportación de servicios (millones de USD)	1,528	1,204

Fuente: Santander TRADE (2016)

Para el año 2016 el País Pluricultural de Bolivia cerro su balanza comercial con un déficit de 1212.7 Millones de dólares, debido a que las exportaciones tuvieron una caída del 19 por ciento según INE Bolivia.

El país boliviano en los últimos años, ha firmado muchos tratados con la finalidad de redistribuir su economía, haciendo alianzas con países latinoamericanos como Brasil, Perú, Ecuador, Colombia, Paraguay y Uruguay, con los cuales los más representativos son la Comunidad Andina y Mercado Común del Sur, como se describe en la Tabla 20.

Tabla 21*Convenios internacionales de Bolivia con otros países de América latina*

Convenio	Descripción	Fecha de ingreso
OMC	Bolivia es miembro de la Organismo Mundial de Comercio	12 setiembre 1995
OMA	Organismo Mundial de Aduanas	8 setiembre 1990
CAN	Bolivia es miembro de la Comunidad Andina, integrados por Bolivia, Perú, Ecuador y Colombia, con arancel cero	26 mayo 1969
MERCOSUR	Mercado Común del Sur, integrados por argentina, Brasil, Paraguay, Uruguay, Venezuela y Bolivia	17 julio 2015

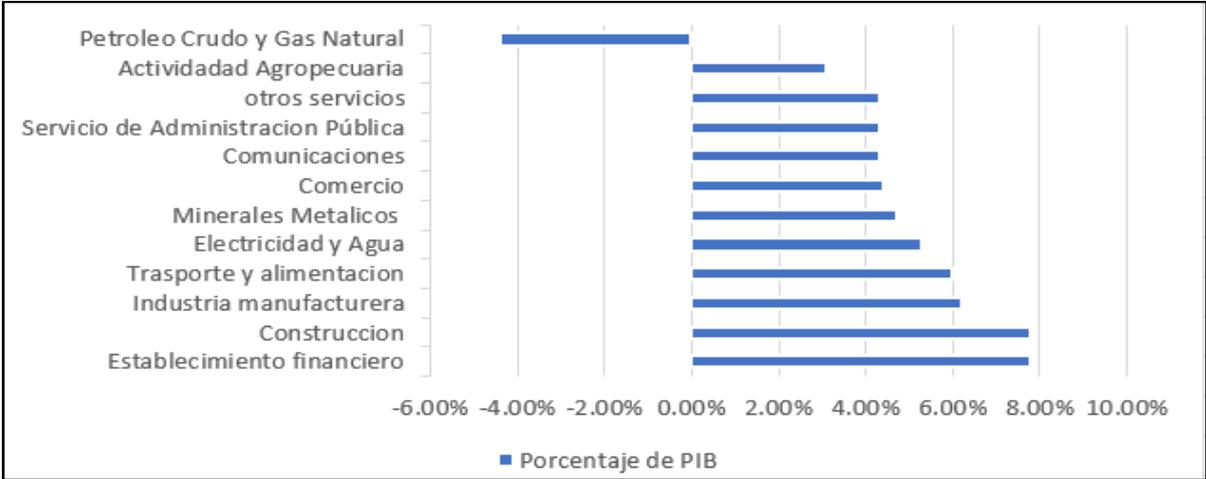
Fuente: Aduana Nacional de Bolivia (2018)

Gracias a todos los convenios que Bolivia viene firmando con los distintos países de América latina, en los últimos años ha presentado un crecimiento sostenido de su PIB, teniendo un crecimiento sostenible del 4 por ciento según el Instituto Nacional de Estadística boliviano, teniendo un escenario propicio para nuevas relaciones comerciales.

El Producto Interno Bruto según las principales actividades Económicas en Bolivia.

Figura 17

Producto Interno Bruto según la actividad económica



Fuente: INE Bolivia (2017)

De la Figura 17, se observa un crecimiento del 4.5 por ciento en su PIB de Bolivia en el 2016.

Bolivia ha incrementado sus exportaciones, presentando un crecimiento de 14,5 por ciento en sus exportaciones totales a la Comunidad Andina de Naciones (CAN) que equivale a 1,259 millones de dólares y 9.8 por ciento en exportaciones a otros países fuera de la CAM, las variaciones de precios a nivel mundial no han afectado su economía. (Comisión Económica para América y el Caribe, 2018)

Tabla 22

Lista de mercados importadores para el producto exportados de (Productos de Panadería, pastelería y galletería)

<i>Producto: Producto de panadería, pastelería y galletería (miles de dólares)</i>			
Importadores	Exportado 2014	Exportado 2015	Exportado 2016

Colombia	4,524	5,105	4,928
Bolivia	1,688	2,466	3,976
Ecuador	1,133	1,477	3,377
Chile	292	742	475
Argentina	733	696	766

Fuente: Santander TRADE (2016)

Características del mercado boliviano.

Los empresarios bolivianos de la ciudad de La Paz y Cochabamba en los negocios tienden a ser conservadores y formales socialmente. Son generalmente puntuales y cuando hacen negocios se esmeran en el recibimiento a través de una comida, luego de establecer un vínculo comercial les agrada conocer las instalaciones de la contraparte.

En los temas de negociación los bolivianos no son comercialmente agresivos y utilizan mucho los contactos personales, realizan sus negocios generalmente en un círculo social familiar, son gente amable y gentil, que se preocupa por el bienestar del otro. La amistad es un valor muy importante, así como la educación y en su sociedad la familia es el elemento central en el sistema (ProChile,2016).

El clima de las ciudades bolivianas que se encuentran en la frontera de Perú y Bolivia, son de temperatura muy bajas, favoreciendo la conservación a los productos de panificación, alargando la vida útil del producto manufacturado, permitiendo una mejor comercialización para el producto. Por consiguiente, es uno de los mercados más atractivos para la industria manufacturera.

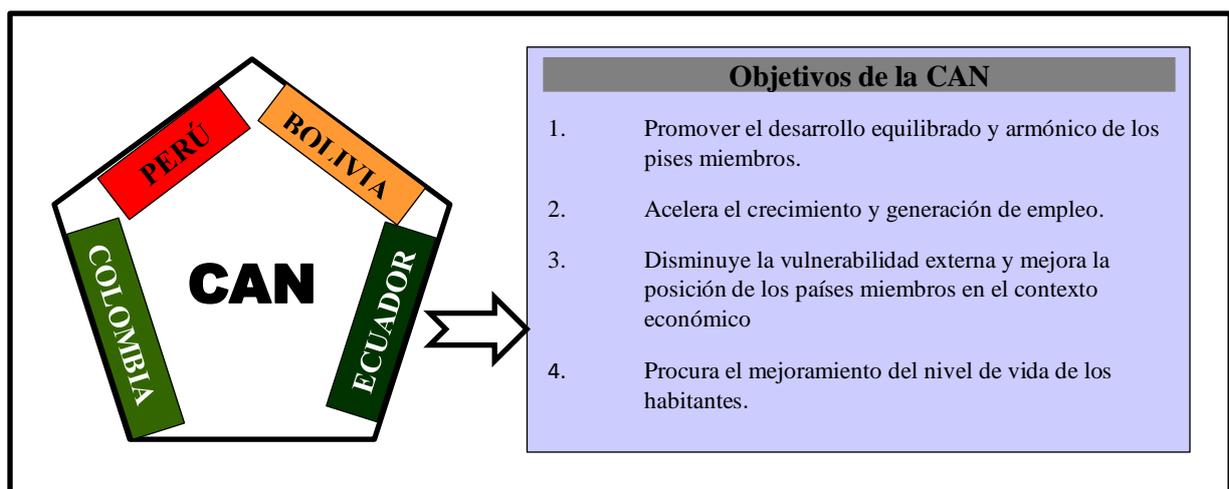
En Bolivia el comercio se promueve mediante ferias que realizan los productores, en la Paz existen 4 ferias importantes que son realizadas para impulsar el desarrollo comercial y estas son:

- a) FIPAZ: Feria Internacional de la Paz que se realiza en el mes de octubre, para promover las ferias industriales.
- b) Expo Farma y Cosmética que lo realizan en noviembre, lo realizan en los principales hoteles de las grandes ciudades
- c) FIL PAZ que lo realizan en agosto, donde promueven la venta de libros.
- d) La Paz EXPONE que lo realizan en mayo donde exponen los productos de alimentación, turismo, construcción y venta de automóviles

El país pluricultural de Bolivia es miembro de la Comunidad Andina, eso permite el tránsito libre de los peruanos al país vecino solo portando el DNI, además se tiene el beneficio de una zona comercial de libre pago de aranceles para el 100 por ciento de los productos manufacturados. Que son ventajas importantes y constituye uno de los mercados naturales para las pequeñas y microempresas; la Tarjeta Andina de Migraciones, permite el libre tránsito de personas por estas naciones. Solo hasta octubre del 2017 las exportaciones peruanas a los países miembros de la Comunidad Andina habían crecido 9 por ciento respecto al mismo período en el 2016, hasta llegar a los 1,721 millones de dólares, de acuerdo con Promperú. (Diario El Peruano, 2018)

Figura 18

Los Objetivos de la Comunidad Andina



Fuente: Elaboración Propia

3.8.6. Análisis del entorno específico del mercado de Bolivia.

El área comercial realizó un análisis de los factores externo del nuevo mercado, utilizando el análisis PEST, para determinar el entorno donde la empresa desea ingresar los productos y las 5 Fuerzas de Porter se aplica para analizar el entorno específico del mercado boliviano, determinando la rentabilidad que ofrece dicho país vecino.

Análisis PEST.

Análisis del entorno del mercado destino.

Los productos de empresas exportadoras en el país destino son afectados directa o indirectamente por cuatro factores principales los cuales son Política, economía, social y tecnología. Es necesario que la empresa haga un análisis de cada uno de los factores para evaluar si los nuevos mercados están en condiciones de comercializar sus productos.

La empresa realizó un análisis PEST para el mercado del país destino- Bolivia.

Política:

- Bolivia tiene como política de estado, incrementar las exportaciones a los países miembros de la CAN, para estabilizar su economía de las fluctuaciones de los mercados internacionales.
- Bolivia es miembro de la Comunidad Andina juntamente con Perú, Ecuador y Colombia, entre estos países han establecido ciertas políticas de comercio internacional para facilitar el intercambio de productos, eliminando el cobro de aranceles y demás gravámenes, establecieron una Zona Andina de Libre Comercio
- Los productos de importación no tradicionales de Bolivia son las galletas y productos procesados que han aumentado su demanda, debido al aumento demográfico de ese país poco industrializado.
- Bolivia tiene política de arancel cero, para las empresas de los países miembros de la CAN, facilitando el comercio de los productos manufactureros.
- El gobierno de turno ha direccionado todos los esfuerzos para cubrir brechas sociales preexistentes en la nación, implementando una planta de energía eólica y lanzando un satélite que permitirá abastecer de internet las áreas rurales para una mejor educación.

Economía:

- Bolivia y Perú han incrementados en el 2016 sus intercambios comerciales en 8.7 por ciento, siendo Perú el tercer país más importante en temas comerciales
- Se ha incrementado sus exportaciones, presentando un crecimiento de 14,5 por ciento en sus exportaciones a la CAN que equivale a 1 259 millones de dólares.
- Las variaciones de precios a nivel mundial no han afectado su economía.
- La economía boliviana ha presentado un crecimiento sostenido en la última década, gracias al intercambio de productos, de manera formal e informal que se realiza entre sus fronteras. Observando que muchos comerciantes bolivianos ingresan al Perú para abastecerse de distintos productos y comercializarlos en las ciudades bolivianas.

- El PIB boliviano tiene un crecimiento sostenido de 4.8 por ciento anualmente y en el año 2016 ha presentado un PBI de 44,369,006 millones de dólares. (Comisión Económica para América y el Caribe, 2018)

Social.

- Su demografía sube a más de 11 millones de habitantes, presenta una sociedad joven, porque más del 60 por ciento de los habitantes tiene menor de 30 años.
- Los habitantes adultos de Bolivia son muy nacionalistas, prefieren comprar en mercados tradicionales que en supermercados de capitales extranjeros.
- Su consumo per cápita de productos de panadería en Bolivia ascendió a 35 kg al año más que Perú, que tiene 30 kg per cápita (Pisfil, 2019, p.13).

Tecnología.

- Las mejoras tecnológicas del estado están orientadas al beneficio de la población más pobre, beneficiando a miles de pobladores de zonas rurales en Bolivia.
- El gobierno boliviano no ha invertido en tecnología productiva, las empresas bolivianas carecen de tecnología. (Banco Interamericano de Desarrollo, 2018, p. 37).
- Se inauguró la primera planta de energía eólica que beneficiara a los pobladores más pobres de la ciudad de Cochabamba, dotando de energía limpia y renovable.

Figura 19

Análisis PEST –Entorno Externo

<p style="text-align: center;">POLITICO</p> <ul style="list-style-type: none"> ● El país boliviano presenta un crecimiento económico sostenido en los últimos años ● El intercambio comercial entre Perú y Bolivia tiene un crecimiento del 8.7% ● Bolivia promueve los tratados de libre comercio entre países de la región. ● Bolivia tiene arancel cero para productos comerciales internacionales 	<p style="text-align: center;">ECONOMICO</p> <ul style="list-style-type: none"> ● El PBI de Bolivia tiene un crecimiento del 4.2% (44.374 millones) ● Productos no tradicionales que destacaron en ventas en Bolivia son las galletas y productos de panificación ● El consumo per cápita de los bolivianos es de 35 Kg. (galletas, panes) ● La Importaciones de Bolivia ascienden a 8,374 millones de dólares el 2016
<p style="text-align: center;">TECNOLOGICO</p> <ul style="list-style-type: none"> ● Bolivia es un país poco industrializado, debido a falta de innovación tecnológica. ● Bolivia inauguró su primera planta eólica valorizada en 7.6 millones de dólares que beneficiara a los campesinos más pobres en Cochabamba. ● Las mejoras tecnológicas están orientados al beneficio de la población más pobre. 	<p style="text-align: center;">SOCIAL</p> <ul style="list-style-type: none"> ● Bolivia el 2017 tenía más de 11 millones de habitantes, donde el 60% eran jóvenes ● La población joven ha comenzado a consumir más productos procesados, debido a su practicidad. ● Bolivia el 2017 presento un incremento en su producción manufacturera, debido al incremento de la demanda a nivel nacional.

De la Figura 19 se observa que el país destino cuenta con condiciones políticas y económicas favorables para la empresa, basándose en su crecimiento demográfico y en su incremento al consumo de productos procesados, adicionalmente es un país poco industrializado por falta de innovación tecnológica, haciendo favorable a la internacionalización de los productos de la empresa.

Las 5 fuerzas de Porter para el mercado boliviano

El segundo análisis que se realizó en la segunda etapa de este Trabajo de Suficiencia Profesional fue el análisis de la rentabilidad del mercado destino, para determinar si será conveniente ingresar en dicho mercado, Este análisis es un modelo holístico que analiza la rentabilidad que podría tener la empresa mediante la observación de cinco fuerzas.

Amenaza de nuevos competidores

- Las empresas bolivianas no son tecnificadas, presenta baja barrera de entrada, debido a que pueden fabricar de manera artesanal.
- Las empresas líderes bolivianas presentan fuertes economías de escala, amenorando sus costos de producción, lanzando productos competitivos.
- Existe fácil acceso a los canales de distribución, en la capital existe mucha oferta de transporte en empresas formales e informales, que son utilizados por pequeños empresarios para hacer su distribución de su mercadería.

Amenaza de Productos Sustitutos

Las empresas de panificación son diversas, están diversificadas por productos de fabricación, las más conocidas son: Las panaderías tradicionales que presentan una larga tradición en fabricación de panes y cada región tiene un tipo de pan tradicional. Luego es tan las galleterías que producen galletas dulces y saladas que son tradicionales en las familias bolivianas, posteriormente están las manufacturas que elaboran productos envasados para ser consumidos en cualquier momento y en forma práctica.

- En el mercado boliviano hay muchos productos de panificación sustitutos, que son fabricados de manera artesanal y a un precio muy competitivo.

- El costo de cambio de marcas por productos sustitutos es muy bajo.
- Al haber muchos sustitutos en el mercado, las empresas deben diferenciarse en calidad y sabor, buscando el posicionamiento de sus productos en los nuevos mercados.
- El país boliviano ha empezado un proceso de industrialización debido a su crecimiento económico, trayendo consigo la creación de nuevas empresas con productos sustitutos.

Poder de los proveedores

- Los proveedores de materias primas para la industria de panificación en el mercado boliviano son muchos y son poco organizados.
- Existe una gran disponibilidad de suministros de materia prima.
- En el mercado boliviano existe más proveedores de insumos primarios que industrias.

Poder de cliente

- Los productos de panificación están estandarizados lo que permite al cliente comprar productos sustitutos.
- Los Clientes no son susceptibles a cambios de precio, por tener una economía sólida.
- La demanda de los productos es alta, debido a su alto consumo per cápita.
- Los consumidores finales de mayor edad tienen hábitos de compra muy tradicionales, mientras los jóvenes prefieren productos manufacturados y procesados.

Rivalidad de los competidores

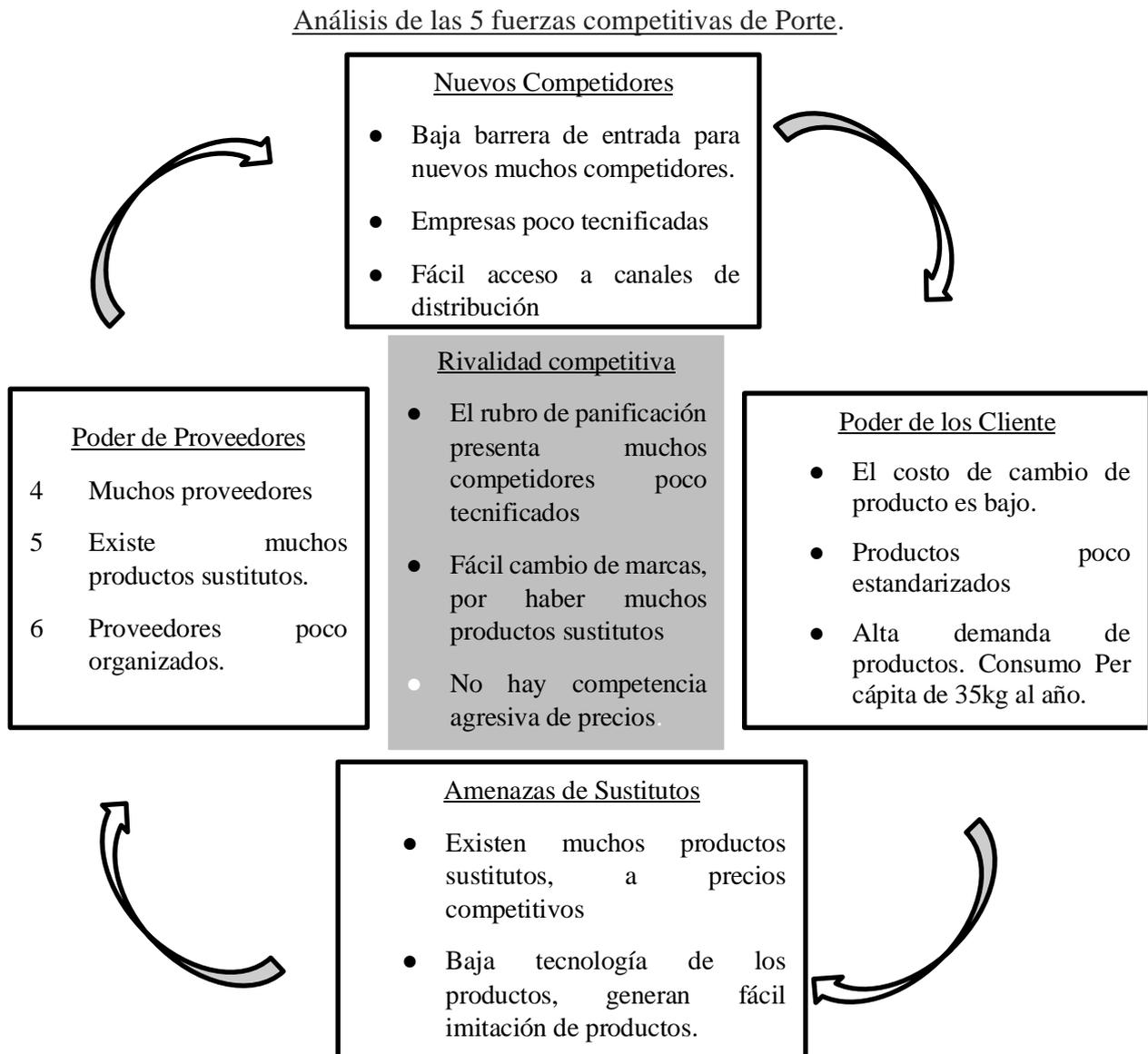
Esta fuerza analiza el nivel de competencia entre empresas competidoras en el mercado boliviano, la empresa CEMAPAN compite con cientos de empresas bolivianas formales e informales.

- Los productos que producen las empresas de panificación son poco estandarizados
- Existe empresas con productos sustitutos que aumenta la rivalidad.
- Los productos de los rivales presentan precios competitivos.
- Los productos manufacturados presentan una gran demanda debido al aumento de su demografía especialmente de la población más joven de Bolivia.

- La rivalidad de los competidores no es agresiva, por estar poco tecnificado, dejando un espacio a empresas que estén mejor tecnificadas en el proceso de la panificación.

Figura 20

Análisis de las 5 Fuerzas de Porter del mercado boliviano para CEMAPAN



Fuente: Elaboración Propia- Con la información recolectada de la empresa Cemapan SAC.

3.8.7 Análisis de los factores externos

Analizando los factores externos que intervienen en las actividades comerciales y observando el comportamiento de la rivalidad de los competidores podemos determinar lo siguiente:

- Bolivia es un país poco industrializado, debido a sus grandes brechas sociales que existía en ese país destino. Que en los últimos años se han acortado y están permitiendo que el país surja económicamente.
- Las políticas de estado del gobernante de turno son positivas, puesto que ha firmado tratados de libre comercio con países de la región andina y es miembro activo de la Comunidad Andina de Naciones (CAN)
- Bolivia tiene una zona franca para el comercio, con arancel cero para el 100 por ciento de los productos entre los países miembros de la CAN. Que beneficia a los micro y pequeños empresarios de ambos países, mejorando su comercio y distribución de productos manufacturados.
- El PIB de Bolivia presenta un incremento sostenido de 10 años, superior al 4% anual. Teniendo el país una economía sólida que poco les afecta a las variaciones de la economía internacionales.
- Los consumidores bolivianos adultos, tiene un consumo tradicional de alimentos hechos en casa, en cambio los consumidores jóvenes prefieren consumir productos procesados en el momento oportuno y de manera práctica.
- En la dieta de los bolivianos está presente la ingesta de pan y sus derivados, teniendo un consumo Per Cápita de 35 kg al año, el último año presenta una tendencia al alza, trayendo consigo el aumento de masa corporal de los habitantes.
- La demanda de panes y productos procesados a base de harina de trigo, está en aumento, debido al incremento de su población, prioritariamente joven de 15 años a 35 años, que están cambiando el hábito de consumos tradicional.

Todas estas características del nuevo mercado boliviano favorecen el comercio de productos manufacturados de ambos países, fortaleciendo los lazos comerciales y creando un ambiente propicio para la internacionalización de nuevos productos. Para el caso de la empresa Cemapan se puede observar que ha ganado experiencia con los distribuidores de la ciudad de Puno y Juliaca, formando un sistema de abastecimiento sólido entre los distribuidores y las empresas

de transporte de carga, que llevan los productos de la empresa al mercado altiplánico, pudiendo utilizar el mismo mecanismo para ingresar al mercado boliviano, centralizando la producción y tercerizando la comercialización de los productos con los nuevos distribuidores.

Elaboración de estrategias para ingresar al mercado boliviano:

- Se participó en ferias comerciales en la ciudad de la Paz – Bolivia, para promocionar los productos de panificación, se buscó nuevos contactos con distribuidores bolivianos, creando relaciones comerciales directas entre la empresa y distribuidores.
- Se recabó información de los productos más solicitados en el país boliviano, analizando sus componentes, para imitarlos y poder producirlos.
- Se participó en ferias en la ciudad de Puno y Juliaca, aprovechando la presencia de compradores bolivianos para promocionar los productos de la empresa.
- Se valió de los tratados de libre comercio que existen entre Perú y Bolivia que brinda arancel cero al 100 por ciento de productos manufacturados de ambos países.
- Evaluó la demanda del nuevo mercado, para determinar si es factible trasladar parte de su cadena de valor a las ciudades altiplánicas, de esta manera estar más cerca de los clientes, reduciendo costos y maximizando la vida útil de los productos
- Tercerizó la comercialización de los productos, mediante los distribuidores y especializarse en la producción, estandarizando los productos y produciendo a economías de escala.
- Se creó un sistema de distribución que incluía a los distribuidores de Perú y Bolivia,
- Evaluaron la creación de una nueva planta a mediano plazo en la ciudad de Juliaca, para estar más cerca de los clientes mayoristas.
- Implementaron estrategias de localización e internacionalización secuencial progresiva, para el caso de CEMAPAN.
- La empresa implementó la estrategia de secuencia, que es la maduración de las ventajas competitivas, siguiendo un desarrollo gradual en el tiempo, adquiriendo nuevos conocimientos del nuevo mercado y la consolidación de los productos en las preferencias de los consumidores finales.

Para la internacionalización total de la empresa y abastecer todas las provincias de Bolivia, Fue necesario tener presente los siguientes procedimientos:

- Conocer los procesos aduaneros de Bolivia. Puesto que la aduana es la encargada de vigilar y fiscalizar el paso de las mercaderías por las fronteras, puertos y aeropuertos del país.
- Las empresas interesadas tienen que registrarse ante la Aduana Nacional como exportador habitual o no habitual debiendo presentar el formulario de Registro de Importadores y exportadores, Formulario N°170. Así mismo las empresas interesadas deberán disponer de su número de identificación Tributaria (NIT)
- Los documentos requeridos para el despacho aduanero, según las normas generales de importación dispuestas en la Ley General de Aduanas son:

Tabla 23

Lista de documentos para el despacho aduanero en Bolivia

Documentos solicitados	Observaciones
Formulario N°135	Es un formulario resumen
Factura Comercial	De la empresa origen.
Documento de transporte	Son Guías aéreas, conocimiento marítimo, documento de carga.
Lista de empaque	Muestra el contenido
Póliza de seguro o certificado	Cuando corresponda.
Planilla de gastos portuarios	Cuando corresponda
Certificado de inspección previa y declaración de Aduanas	
Certificado de Origen	
Declaración de mercancía	Razón social, domicilio y Ruc,

Fuente: Estudio de mercado de pastas y panificación – Bolivia

Todas estas estrategias y recomendaciones lograron introducir los productos de CEMAPAN al país boliviano, realizadas en un periodo de tiempo prudente que permitieron ganar experiencia.

3.8.9 Implementación de las estrategias.

El Gerente de la empresa junto al ejecutivo comercial y personal de producción viajaron a la ciudad de Puno para participar una feria industrial, donde realizo contactos con algunos distribuidores formales e informales bolivianos, que se interesaron por los productos que degustaron en dicho evento, con colaboración de los distribuidores puneños se concretó una visita a las tiendas comerciales de Juliaca, forjando desde ese momento un lazo comercial de distribución y colaboración mutua. Teniendo los primeros resultados en octubre del 2017 con la primera compra de los distribuidores bolivianos.

En setiembre del mismo año se evaluó la posibilidad de trasladar parte de la cadena de valor (Actividades necesarias para la fabricación de un Producto) de la empresa a la ciudad altiplánica, realizando pruebas de fabricación previas, alquilando las instalaciones de una panadería por 72 horas para hacer pruebas de fabricación con los insumos de la zona, no logrando tener el mismo resultado en la fabricación de los productos, haciendo necesario un reajuste en los tiempos de horneado, de enfriamiento y de envasado. Se necesito un maestro panadero de la zona, el cual capacitó al personal de producción que fue llevado a Puno para dicha prueba, teniendo como resultado en la segunda prueba un producto final al 80 por ciento similar (algo parecido al original) con calidad intermedia por los insumos de la zona, no siendo del agrado de la Gerencia General. Esa experiencia dejo una lección, que existen otros factores medio ambientales que afectan el proceso de fabricación, pudiendo ser la presión atmosférica, el grado de temperatura de la región, los insumos utilizados de los proveedores de la zona, entre otros factores que pueden intervenir indirectamente en el resultado final. Teniendo que buscar la perfección del producto y quedando para futuras pruebas posteriores, mientras se evalúa si es conveniente o no el traslado de la cadena de valor a un ambiente con un microclima diferente. Se buscó locales de 300 m² en alquiler en la ciudad de Juliaca y Puno, encontrando 4 locales con las características necesarias para la fabricación, con un costo de alquiler de S/8000 hasta S/12 000 soles mensuales. Fuera del pago de los servicios básicos que se necesita para la operatividad de dicha planta.

También se ha cotizado las maquinarias necesarias para la implementación de la nueva planta en la ciudad de altiplánica, calculando la suma de S/ 86 300 soles en equipamiento.

Costeo de las máquinas para la implementación de una planta de producción

Tabla 24

Cotización de las maquinarias de panificación para la nueva planta

Maquinaria	Características	Costo S/
1 horno industrial	Máquina de segunda mano	35 000
1 batidora Argental	Máquina de segunda mano	8000
1 alfajorera	Máquina de catalogo - nueva	10000
1 cortadora de pionono	Máquina de catalogo - nueva	5000
1 empaquetadora	Máquina de segunda mano	16 500
2 mesas de acero	Nueva de catalogo	4000
1 dosificadora	Máquina de segunda mano	3500
4 coches de acero	Nuevos de catalogo	4000
2 balanzas electrónicas	Nuevas de catalogo	300

Fuente: Empresa Cemapan S.A.C

Los directivos de la empresa aun no conocen como será la demanda de los productos, adicionalmente no cuentan con el capital necesario para la adquisición de las máquinas y el costo de alquiler de los locales son elevados, todos estos factores determinan que la empresa aún no está en condiciones de dar ese paso, del traslado de su cadena de valor, posponiéndolo hasta finales del año 2019. Adicionalmente el año 2017, se concreta los primeros pedidos de los distribuidores bolivianos, utilizando los canales de distribución de los socios comerciales de Puno, mediante los cuales, se entregaron los productos a los distribuidores bolivianos.

Se creo dos sistemas de entrega:

El primer sistema: La empresa envía los productos al distribuidor peruano, estos a la vez envía los productos al distribuidor bolivianos, en sus propios camiones distribuidores ganando una comisión que serán entregados en productos.

El segundo sistema: Es cuando el distribuidor boliviano recoge la mercadería en el local del distribuidor puneño, haciendo este último el papel de almacén temporal.

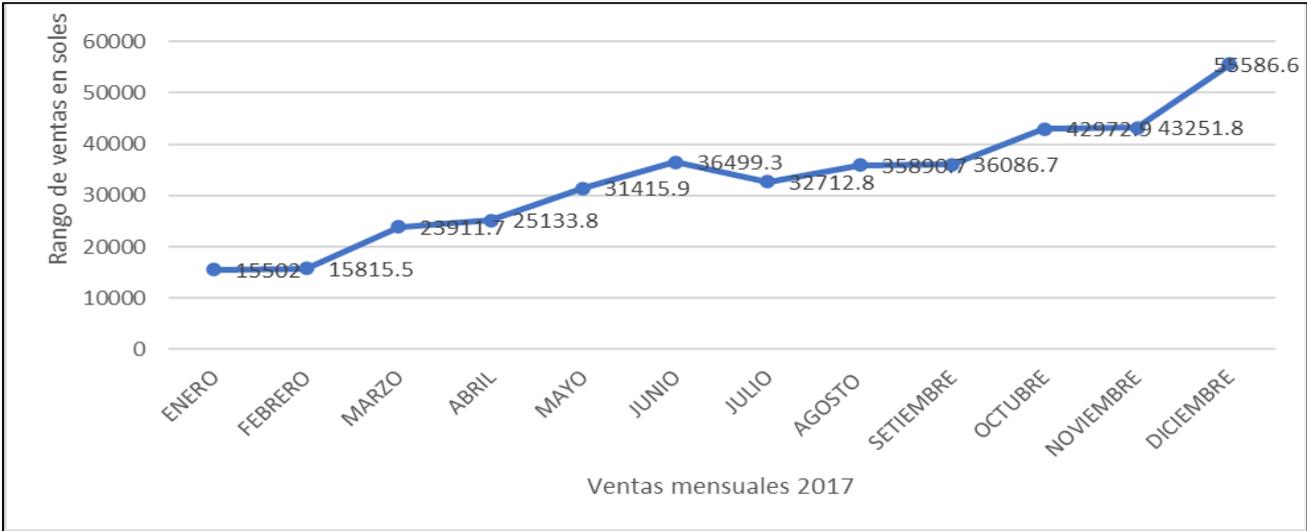
De esta manera se ha creado una red comercial triangular en los cuales interviene el fabricante y los dos distribuidores de Puno y Bolivia, logrando una sinergia positiva que beneficia a los tres actores que dinamizan la comercialización de los productos.

Para finales del 2017 la empresa ya abastecía a los dos mercados altiplánicos, obteniendo buenos resultados en las ventas, logrando vender más de 43 mil soles mensuales, que representan el aumento del 70 por ciento en sus ventas con respecto al 2016.

El avance de las ventas del año 2017, se demuestra el resumen en la siguiente figura

Figura 21

Evolución de las ventas mensuales de la empresa Cemapan, año 2017



Fuente: Empresa Cemapan S.A.C

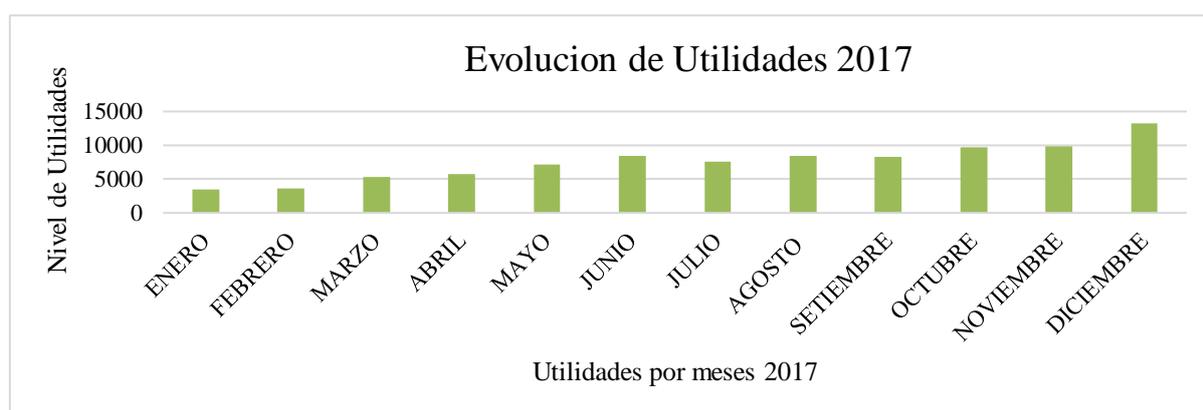
De acuerdo a la Figura 21, Se puede observar la evolución de las ventas de CEMAPAN en el año 2017, se puede notar que desde el mes de marzo con los nuevos distribuidores de la ciudad de Puno y Juliaca y comenzar relaciones comerciales con los mismos, se presenta un aumento de las ventas, logrando aumentar la producción y la estabilización de su economía.

Las utilidades generadas por los nuevos niveles de ventas, se incrementaron considerablemente gracias a la diversificación de sus mercados comerciales, los cuales se reflejan en la siguiente Figura 22, que se grafica en barras las utilidades generadas en el año 2017.

Utilidades del año 2017

Figura 22

Utilidades generadas por las ventas del año 2017



Fuente: Empresa Cemapan SAC.

De la Figura 22 se observa que las utilidades de la empresa se han duplicado el 2017 gracias a los nuevos distribuidores las ciudades de Puno y Bolivia.

Mercados comerciales atendidos en el 2017

Tabla 25

Mercados atendidos por CEMAPAN entre el año 2016 al 2017

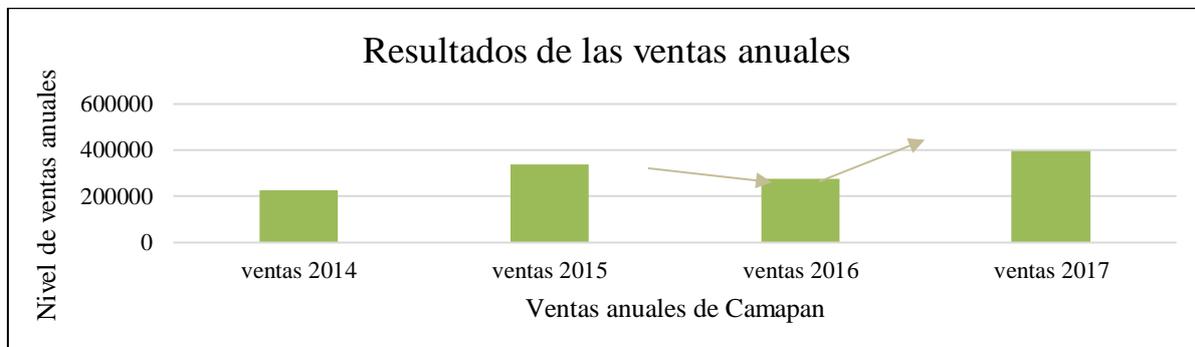
Factor	Año 2016	Año 2017
Ventas anuales	276,174.10	394,779.10
Utilidades anuales	64,788.89	90,953.95
Numero de mercados atendidos	1	3
Tiempo de vida útil en días	<15 a 20 >	<20 a 25 >
Porcentaje de producción	100%	142.7%

Fuente: Empresa Cemapan S.A.C

De la Tabla 25, se puede observar que el año 2016 tenía ventas menores a 300 mil soles, pero después de ingresar a los mercados de la Región Puno y Bolivia el 2017, implementando las estrategias de localización, se logró aumentar sus ventas a más de 390 mil soles.

Figura 23

Evolución de las ventas de la empresa, después de implementar las estrategias



Fuente: Empresa Cemapan SAC

De la figura 23, podemos observar la evolución de las ventas desde el año 2014 al 2017,

El año 2018 los insumos de producción subieron aumentaron sus costos.

Tabla 26

Nueva estructura de costos para los productos de Cemapan

Producción	Costo	Utilidad	Venta
Keke Tajada X20 Naranja	4.7	2.3	7
Keke Tajada X20 Mármol	4.72	2.28	7
Keke Tajada X20 Ingles Con Pasas	4.75	2.25	7
Keke Tajada X20 Chocolate	4.71	2.26	7
Keke Molde X14 Mármol	5.8	1.7	7.5
Keke Molde X14 Chocolate	5.9	1.6	7.5
Keke Molde X14 Naranja	5.7	1.8	7.5
Alfajor X18 Pz	4.9	0.9	5.8
Turrón X12	3.5	1	4.5
Cocadax12	5.4	0.8	6.2
Pirotinx12 Vainilla	3.4	0.8	4.2
Pirotinx12 Chocolate	3.4	0.8	4.2
Pionono X 18 T Con Manjar	4.2	0.8	5
Paneton X Bolsa	7.35	2.15	9.5
Paneton X Caja	9	3	12

Palitos Integrales X Pack6	4.7	1.1	5.8
Rosquitas Integrales X Pack6	4.8	1	5.8

Fuente: Empresa Cemapan SAC

Con los nuevos costos de producción se comenzó a operar el año 2018, actualizando los precios de venta para los distribuidores de los tres mercados, encontrando resistencia en el mercado local y aceptación en los 2 mercados del altiplano.

Tabla 27

Volumen de venta enero 2018 por cada mercado destinos

Producción	Venta Lima	Venta Puno	Venta Bolivia
Keke Tajada X20 Naranja	90	164	112
Keke Tajada X20 Mármol	94	170	108
Keke Tajada X20 Ingles Con Pasas	92	168	106
Keke Molde X20 Chocolate	88	172	104
Keke Molde X14 Mármol	90	171	108
Keke Molde X14 Chocolate	85	169	112
Keke Molde X14 Naranja	86	173	109
Alfajor X18 Pz	50	130	105
Turrón X12	45	90	92
Cocadax12	40	94	98
Pirotinx12 Vainilla	60	140	150
Pirotinx12 Chocolate	64	142	143
Pionono X 18 T Con Manjar	70	151	174
Paneton X Bolsa	0	0	0
Paneton X Caja	0	0	0
Palitos Integrales X Pack6	210	540	304
Rosquitas Integrales X Pack6	204	548	302

Fuente: Empresa Cemapan SAC

De la Tabla 27, se observa como los volúmenes de pedidos se ha reducido en el mercado local en un 30 por ciento, debido al nuevo nivel de precio, caso contrario sucede en los mercados del altiplano y boliviano, el volumen de las ventas se ha mantenido constantes a la variación de precios. Haciendo deducir que los consumidores finales de los mercados destino presentan

mejores economías y que los productos de la empresa han calado en sus preferencias debido a su buen sabor, su calidad y precio justo.

Para el 2018 la empresa ha tercerizando la comercialización de los productos a los distribuidores y especializándose en la producción, buscando siempre innovar en nuevos productos que los distribuidores solicitan, para satisfacer a los consumidores finales.

Luego de 5 meses de abastecer los mercados del altiplánicos, se puede observar un incremento en el volumen de pedidos de los mercados de Puno y Bolivia. El clima de los mercados altiplánicos y el consumo per cápita de la población son factores que aumentan la demanda.

Tabla 28

Venta del mes de mayo 2018 de CEMAPAN

Producción	Ventas Locales	Ventas Puno	Ventas Bolivia
Keke Tajada X20 Naranja	78	172	162
Keke Tajada X20 Mármol	82	178	166
Keke Tajada X20 Ingles Con Pasas	79	178	158
Keke Molde X20 Chocolate	81	171	159
Keke Molde X14 Mármol	83	176	163
Keke Molde X14 Chocolate	79	175	166
Keke Molde X14 Naranja	85	168	172
Alfajor X18 Pz	52	134	110
Turrón X12	49	134	120
Cocadax12	47	94	125
Pirotinx12 Vainilla	49	150	170
Pirotinx12 Chocolate	57	161	164
Pionono X 18 T Con Manjar	54	184	145
Panetón X Bolsa	0	0	0
Panetón X Caja	0	0	0
Palitos Integrales X Pack6	178	518	320
Rosquitas Integrales X Pack6	180	520	316

Fuente: Empresa Cemapan SAC

Las ventas de CEMAPAN en el año 2018, presentaron algunos cambios, debido a la nueva lista de precios, pero a pesar de ellos, sus ventas en los nuevos mercados se incrementaron como se demuestra en la tabla siguiente.

Tabla 29

Ventas mensuales de Cemapan sac

	Ene-18	Feb-18	Mar-18	Abr-18	May-18
Producción	Soles	Soles	Soles	Soles	Soles
Keke Tajada X20 Naranja	2562	2541	2758	2891	2884
Keke Tajada X20 Mármol	2604	2541	2667	2863	2982
Keke Tajada X20 Ingles Con Pasas	2562	2590	2744	2912	2905
Keke Molde X20 Chocolate	2548	2590	2667	2821	2877
Keke Molde X14 Mármol	2767.5	2842.5	2872.5	3022.5	3165
Keke Molde X14 Chocolate	2745	2790	2775	3225	3150
Keke Molde X14 Naranja	2760	2767.5	2902.5	3060	3187.5
Alfajor X18 Pz	1653	1548.6	1612.4	1740	1716.8
Turrón X12	1021.5	1026	1003.5	1282.5	1363.5
Cocadax12	1438.4	1388.8	1295.8	1488	1649.2
Pirotinx12 Vainilla	1470	1432.2	1486.8	1596	1549.8
Pirotinx12 Chocolate	1465.8	1453.2	1453.2	1554	1604.4
Pionono X 18 T Con Manjar	1975	1825	1845	2055	1915
Paneton X Bolsa	0	0	0	0	0
Paneton X Caja	0	0	0	0	0
Palitos Integrales X Pack6	6113.2	6235	6449.6	6200.2	5892.8
Rosquitas Integrales X Pack6	6113.2	6136.4	6507.6	6171.2	5892.8

Fuente: Cemapan sac

De la Tabla 29, se puede observar que los productos de más demanda en los nuevos mercados, son los kekes en todas las denominaciones.

En junio 2018 se concluye el proyecto, debido a que en el área comercial se renovó con nuevo personal y se deja los lineamientos y recomendaciones a la Gerencia General.

Tabla 30*Cronograma de actividades para el proyecto de ingresar al mercado boliviano*

ACTIVIDADES	2017												2018				
	Ene-	Febr-	Mar-	Abr-	May-	Jun-	Jul-	Agost-	Set-	Oct-	Nov-	Dic-	Ene-	Febr-	Mar-	Abr-	May-
Elaboración del Proyecto de ingresar al mercado boliviano en 2 etapas																	
Recolección de información del mercado actual y de los nuevos mercados potenciales																	
Sistematización de información recibida																	
Análisis FODA y las 5 fuerzas de Porter, para la situación inicial																	
Implementación de las estrategias generadas en el primer análisis																	
Elaboración de la 2 etapa del proyecto para ingresar al mercado boliviano																	

Análisis de las nuevas condiciones y del avance comercial de la empresa, utilizando el análisis FODA Y PEST																	
Implementación de las estrategias generadas en el segundo análisis																	
Recojo de nueva información y realización de pruebas de fabricación en el altiplano																	
Elaborar la información final del avance de las 2 etapas del proyecto																	
Elaboración de planes y de acciones para los próximos 24 meses, para alcanzar el objetivo principal																	
Implementación de las estrategias de la segunda etapa																	

IV RESULTADOS

Aportes de los conocimientos adquiridos durante la carrera

En este Trabajo de Suficiencia Profesional se describe la labor realizada en la empresa CEMAPAN con el cargo de asistente administrativo desde enero 2014 hasta mayo 2017. Para ello, se aplicaron diferentes conocimientos adquiridos durante mi proceso de formación, esto afín de cumplir satisfactoriamente mi desenvolvimiento en la empresa, cuyo objetivo fue ingresar al mercado boliviano en base a la aplicación de diversas técnicas. La Tabla 31 muestra los conocimientos adquiridos de los cursos generales y de carrera durante el proceso de formación.

Tabla 31

Conocimientos adquiridos durante el proceso de formación

Cursos	Conocimientos adquiridos puestos en práctica
Generales	
Administración general	Administración, organización, planeamiento, procesos.
Herramientas de comunicación informática	Microsoft Office (Word y Excel).
Lengua y comunicación	El lenguaje humano, y los procesos informativos y comunicativos, comunicación verbal y no verbal.
Estadística general	Conceptos básicos y organización de datos.
Redacción técnica	Características léxicas y formales, y la construcción textual.
Ética	Ética y moral.
De carrera	
Comportamiento y cultura de las organizaciones	Las organizaciones y su comportamiento humano, la comunicación y la motivación, y el clima organizacional y productividad laboral.
Sistemas de información gerencial	Sistemas de información, organización y estrategia.
Gestión de la innovación	Gestión del conocimiento.
Administración de Operaciones	Ciclo operativo de la empresa y el proceso, BSC, organización funcional y por procesos, y la administración de la calidad.
Marketing	Satisfacción del cliente.
Liderazgo	El liderazgo personal, y la administración del tiempo.

Planeamiento estratégico	Ejecución, indicadores, control, BSC.
Dirección estratégica	El diagnóstico de una organización, el mecanismo de seguimiento, evaluación, indicadores y BSC, y la estructura de la organización.
Formulación y evaluación de proyectos	Identificación de la necesidad que motiva el proyecto.
Organización y métodos	Los organigramas, diagramas de flujo, y los manuales.
Gerencia de proyectos	Seguimiento usando indicadores, la programación de las actividades, y la evaluación de la ejecución.
Gestión de calidad	La calidad, gestión por procesos, las herramientas de la calidad, los sistemas de gestión de la calidad, y la documentación de la calidad.

Asimismo, actualizaciones como curso de Gestión Logística, curso Integrado de Administración Financiera, curso de Gestión Pública y un curso de Ley de procesos administrativos.

Aplicación de las metodologías en la Empresa CEMAPAN

En la primera etapa se desarrolló un diagnóstico de la situación inicial de la empresa, identificando la problemática y mediante una rápida acción en conjunto del área comercial y la gerencia general se logró acceder a nuevos distribuidores en la ciudad de Puno. Estos nuevos clientes permitieron que las ventas se incrementaran en más del 50 por ciento, disminuyendo la problemática que tenía la organización y permitieron fijar las bases para realizar el proceso de la internacionalización de los productos.

La segunda etapa del proyecto fue buscar la mejor estrategia para ingresar al mercado boliviano, para lo cual se necesitó de información del mercado destino y de los factores internos y externos que intervienen en él, de esta manera poder formular los lineamientos y las estrategias. Este proceso empezó a inicios de julio del 2017 hasta finales de mayo del 2018, en donde se entregaron las recomendaciones finales del proyecto a la gerencia general de la empresa.

Información de la empresa y su problemática

La empresa fue formada por 2 socios peruanos, inicio operaciones en diciembre del 2011, con un capital inicial de S/100,000.00 de los cuales se utilizaron el 70 por ciento para comprar activos y el otro 30 por ciento lo reservaron para capital de trabajo, con el cual compraron insumos y materia prima para iniciar operaciones de fabricación.

El proyecto tiene un horizonte de vida de 5 años, luego de este periodo se evaluó su continuidad o cambio de giro de negocio, habiendo realizado la evaluación el año 2017.

Tabla 32

Datos financieros de la empresa Cemapan

Concepto	Tipo	Porcentaje	Tiempo	Monto Total
Inversión Total	soles			100000
Activo Fijo		70%		70000
Capital de Trabajo		30%		30000
TEA		10%		
Tasa impuesto Renta		30%		
Depreciación	Lineal			
Vida útil de Maquinaria			5 años	
Utilidad Operativa		20%		

Fuente: Empresa Cemapan SAC

Al pasar los 5 años de horizonte del proyecto se evaluó la rentabilidad generada de las operaciones, para ello se recabó información de las ventas, utilidades y Flujos netos de la organización para evaluar mediante el TIR y el VAN.

Tabla 33

Ventas anuales de la empresa Cemapan sac

Ventas 2012	Ventas 2013	Ventas 2014	Ventas 2015	Ventas 2016
112826.1	199540	225883	337335.46	276174.1

Fuente: Empresa Cemapan SAC

Para poder hacer el cálculo del TIR y el VAN se necesita determinar el periodo que ha transcurrido, el monto del capital de la inversión y los flujos anuales totales de cada operación, con los cuales mediante el cálculo de fórmulas del programa Excel se podrá determinar dichos valores y analizar si es rentable o no el negocio de panificación

Tabla 34 *Utilidades generadas por ejercicios anuales*

Utilidad 2012	Utilidad 2013	Utilidad 2014	Utilidad 2015	Utilidad 2016
24821.742	43898.8	51359.23	78505.12	64788.89

Fuente: Empresa Cemapan SAC

Tabla 35

Inversión inicial más los flujos netos generados anualmente

Inversión	Flujo 2012	Flujo 2013	Flujo 2014	Flujo 2015	Flujo 2016
-100000	14893.0452	26339.28	30815.538	47103.072	38873.334

Fuente: Empresa Cemapan SAC

De la tabla anterior se puede observar que las utilidades se incrementaban año tras año, hasta el 2015, luego de ese periodo sufrió una baja debido a la problemática de la empresa, que era la excesiva competencia en el mercado local.

Se hayo el TIR y el VAN del proyecto de panificación.

Tasa de descuento del 2016 = 10 %

Ecuación 1

TIR Y VAN para la empresa Cemapan en 5 años de actividades

[Tasa de descuento = 10%] / [TIR= 15%] / [VAN= 14,768,62 soles]

Los resultados de los primeros 5 años de actividad de la empresa son positivos, se observar que el TIR hallado es de 15 por ciento y es mayor a la tasa de descuento que es el 10 por ciento y el resultado del VAN es mayor a cero.

Podemos determinar que el negocio es rentable, y cuenta con ventajas competitivas que ha ido acumulando en el tiempo, como la fuerza productiva bien capacitada, tiene equipos y maquinarias de última tecnología, así como también distribuidores mayoristas que cuentan con su propia cadena de reparto que hacen que la empresa pueda adaptarse a las exigencias del mercado haciendo frente a las amenazas del entorno, estas ventajas le han permitido mantenerse en el mercado durante los últimos 5 años.

De esta manera se puede consolidar las ventas mensuales del periodo 2014 al 2016 y que son las que se muestran en la Tabla 36.

Tabla 36*Ventas mensuales, por año*

Periodo	Año 2014	Año 2015	Año 2016
Enero	13456.7	17179.6	17890.6
Febrero	13688.8	20677.8	17915.5
Marzo	16946.9	21508.9	19057.6
Abril	17893.6	25443.7	24903
Mayo	18996.5	30996.9	27371.9
Junio	19879	31789.6	26373.8
Julio	17356.1	27758.4	24581.3
Agosto	18866.1	33429	25561.5
Setiembre	19967.9	29612.8	25432.4
Octubre	20145.4	30937.9	22013.7
Noviembre	20897.6	32306	18406.8
Diciembre	27788.4	35694.86	26666
Ventas Anuales	225883	337335.46	276174.1

Fuente: Empresa Cemapan SAC.

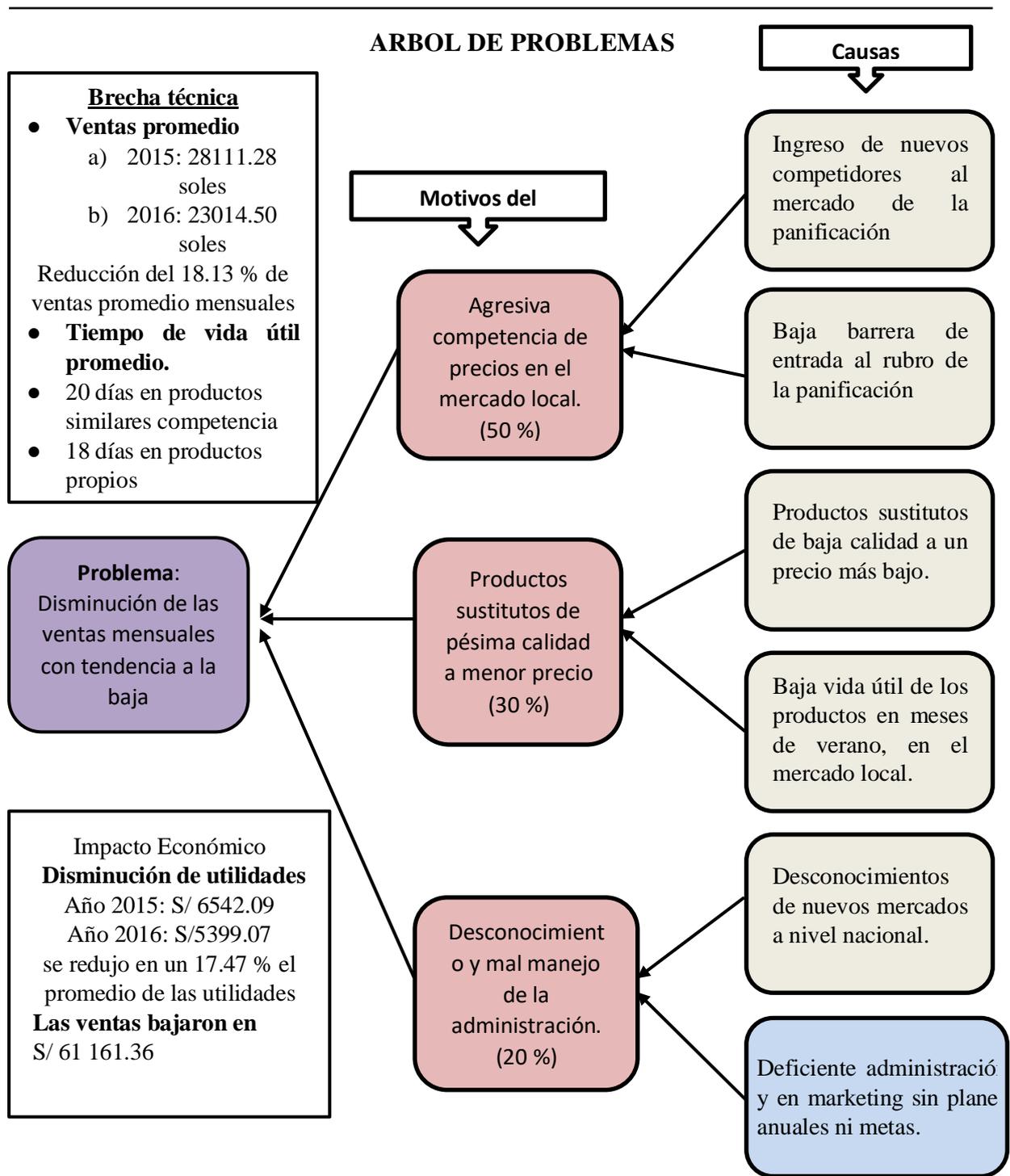
De la Tabla 36, se puede observar que la empresa desde sus inicios ha ido ganando un espacio en el mercado local de la panificación, aumentando sus ventas desde el año 2012 al 2015.

Tabla 37*Total, de ventas anuales y porcentaje de variación de ventas*

Periodo	Año 2014	Año 2015	Año 2016
Ventas anuales	S/225883.00	S/337335.46	S/276174.10
Variación de ventas en % porcentaje	Aumento en 31%	Aumento en 49%	Disminuye en 18%

Fuente: Empresa Cemapan SAC.

Figura 24 Árbol de problemas de la empresa Cemapan SAC



Fuente: Elaboración propia – con la información entregada por la Empresa Cemapan SAC.

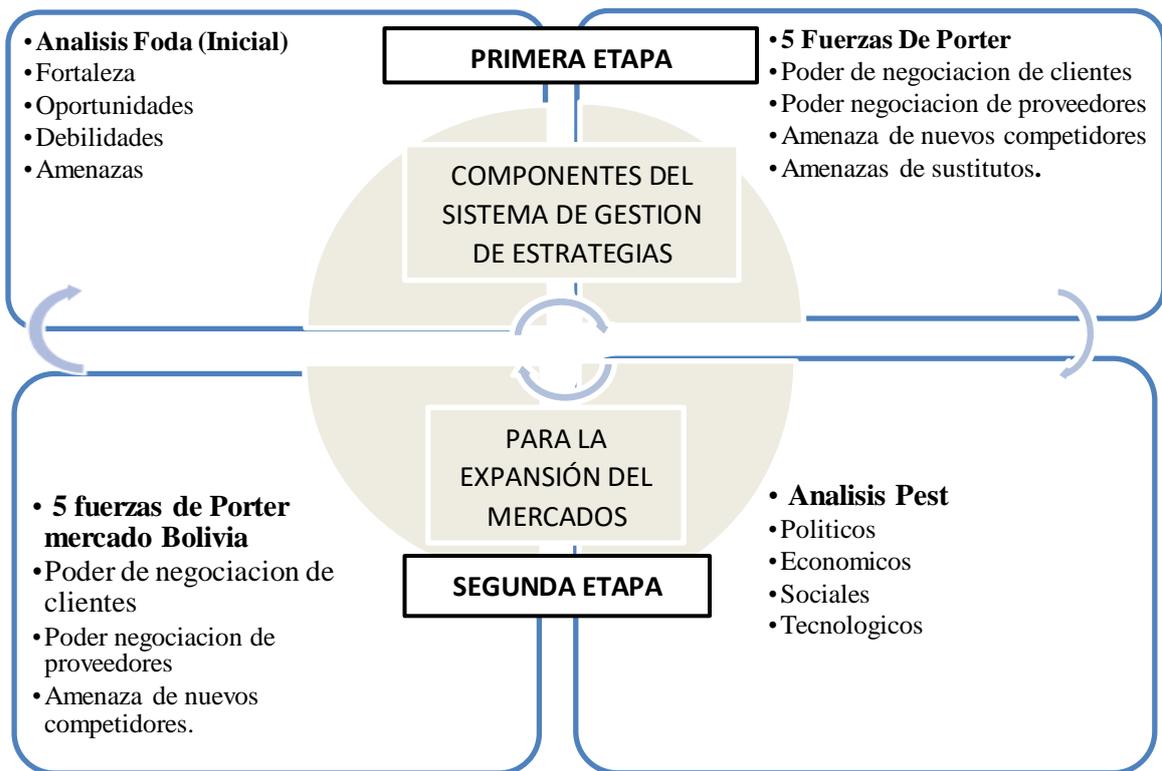
De la Figura 24, se puede observar que el promedio de ventas anuales ha disminuido en un 18 por ciento el 2016, debido a la excesiva competencia en el mercado local, demasiados productos sustitutos de bajo costo y mal manejo comercial de la empresa

4.1.2 Los lineamientos para la empresa Cemapan

- Evaluar la situación real de la empresa, con los análisis *FODA* Y *Las 5 Fuerzas de Porter* para determinar las ventajas competitivas y la rentabilidad de la empresa en su entorno específico actual.
- Establecer la problemática principal de la empresa, identificando todos los factores que intervienen en ella, para buscar posibles soluciones a corto plazo.
- Formular estrategias considerando el proceso de la internacionalización de Oskar Villareal, que estén acordes con los recursos existentes de la empresa y considerando la misión y visión de la organización, con la finalidad de superar la problemática detectada.
- Implementar las estrategias recomendadas y supervisar su desarrollo evaluando sus resultados obtenidos, en el proceso de la implementación.

Figura 25

Diseño Conceptual de la solución del problema de la empresa Cemapan



Para el caso de Cemapan se determinó la situación actual de la empresa, donde su problemática era la excesiva competencia local, guerra de precios, productos sustitutos de baja calidad a precios bajos y tiempo de vida útil bajo de los productos.

Al implementar las estrategias planteadas en la primera etapa del proyecto se logró minimizar las brechas existentes.

Tabla 38

Mejoramiento de brechas al implementar las primeras estrategias

Brechas existentes	año 2016 Mercado local	año 2017 Mercado provincia	Acciones realizadas
Miles de nuevas empresas competidoras en el mercado	Máximo número empresas (Si)	Mínimas número empresas (No)	<ul style="list-style-type: none"> · Búsqueda de nuevos mercados en provincia. · Diversificar la cartera de clientes a nivel nacional · Identificación de las mejores condiciones ambientales.
Menor tiempo de vida útil de los productos de panificación	<15 a 20> días	<20 a 30> días	Nuevos insumos de calidad, incrementa vida útil del producto
Excesiva guerra de precios	(Si)	(No)	Comerciantes de provincia no compiten en precio
Clientes susceptibles a precios	(Si)	(No)	Depende de su ingreso
Consumo Per cápita	30kg /año	35kg/ año	Mayor consumo.

Fuente: Elaboración Propia

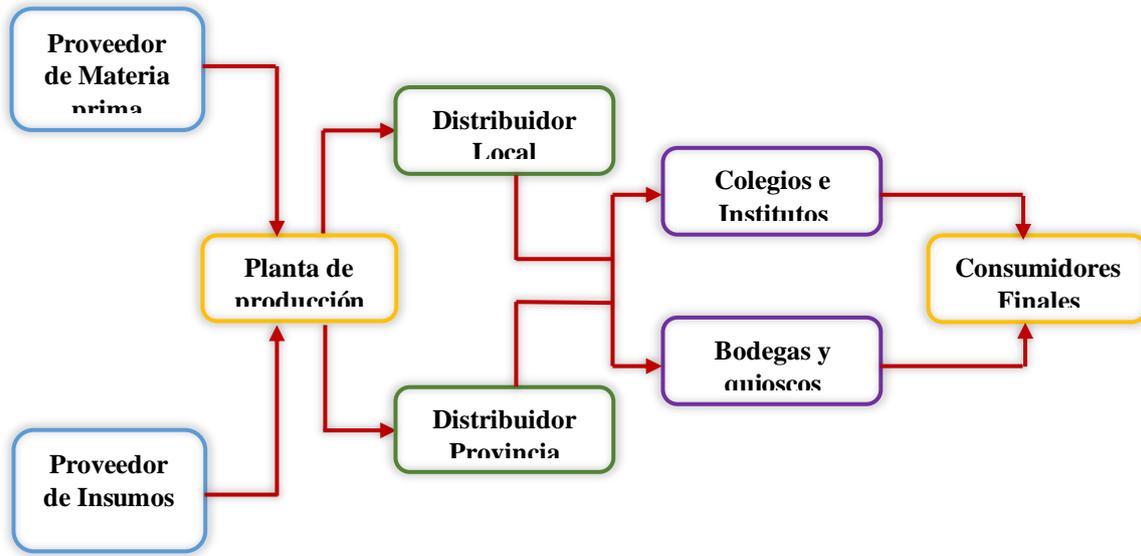
La tabla 38, muestra las brechas existentes en el 2016, que fueron minimizadas en el año 2017, mejorando considerablemente la empresa, ingresando a nuevos mercados de provincia, que fue el primer logro de parte del área comercial en la primera etapa.

Las primeras estrategias utilizadas en el proyecto de la empresa Cemapan, permitieron identificar los mejores mercados nacionales, que cumplieran con los requisitos medioambientales y socioeconómicos, los cuales son factores determinantes para la comercialización de los productos, logrando hacer contactos con nuevos distribuidores de la ciudad altiplánica de Puno e iniciando relaciones comerciales en dicha ciudad, aumentando la producción y las ventas de la empresa, permitiendo redireccionar las actividades y buscando nuevos objetivos como la internacionalización de los productos de panificación a mercados de países vecinos, principalmente a Bolivia.

Logros de la primera etapa del proyecto de la empresa.

Figura 26

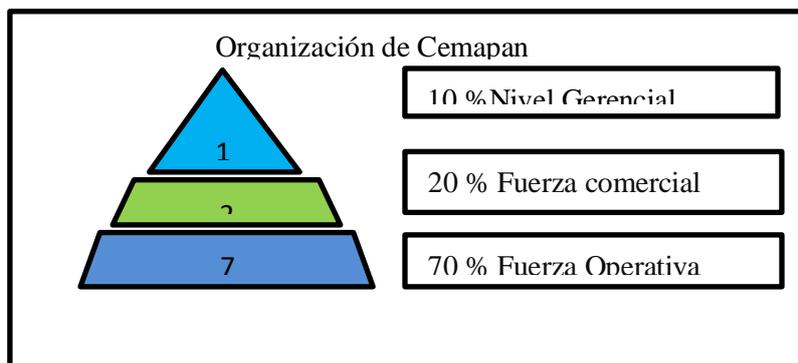
Cadena de distribución de la empresa Cemapan en la primera etapa



De acuerdo a la Figura 25, podemos observar el incremento de los distribuidores de la empresa, pasando de tener solamente distribuidores en el mercado local el año 2016, a contar con nuevos distribuidores en la ciudad de Puno y Juliaca, que han contribuido al incremento de la comercialización de sus productos en dichos mercados, aumentando la cantidad de producción en la planta, haciendo necesario incrementar el personal operativo.

Figura 27

Nueva estructura organizacional de CEMAPAN



De acuerdo a la Figura 27, el área comercial incrementa 1 colaborador y la fuerza operativa aumenta 3 colaboradores, por la necesidad de mano de obra al incrementar las ventas de CEMAPAN.

En la segunda etapa del proyecto, se utiliza el análisis PEST, para evaluar los factores externos del mercado boliviano y el análisis del entorno específico con las 5 fuerzas de Porter, para analizar la rentabilidad que tendría la empresa al ingresar en dicho mercado, evaluando los factores que intervienen, como los políticos, económicos, sociales, tecnológicos e identificando las oportunidades comerciales y productivas que tiene el nuevo mercado, formulando estrategias para llegar a Internacionalizar los productos de la empresa al país boliviano.

Resultados del análisis PEST

Se determina que dicho mercado presenta las condiciones más favorables para los productos de la empresa Cemapan, por tener políticas de estado de apertura, como son los tratados de libre comercio, teniendo arancel cero para productos manufacturados, por ser parte de la Comunidad Andina y presentar una economía de más de 5 años de crecimiento consecutivo, Socialmente tener costumbres muy parecidas a las peruanas, como son sus hábitos de consumo, al tener como dieta principal la ingesta de productos a base de harina de trigo, especialmente el pan y presentar una demografía creciente mayoritariamente joven, generándose las condiciones más favorables para la venta de productos de panificación.

4.1.3 El diagnostico de las Oportunidades comerciales y productivas de Bolivia.

Oportunidades comerciales en el país destino.

- Bolivia es un país poco industrializado, las empresas bolivianas no son tecnificadas y el país no ha invertido en desarrollar innovaciones tecnológicas.
- El país vecino presenta una creciente demografía joven, entre 15 a 30 años, que están cambiando los hábitos de consumo tradicional, a consumo de productos procesados, consumidos en una forma práctica.

- La canasta básica familiar boliviana contiene productos a base de harina de trigo, como son los panes, pastas, galletas dulces o saladas, siendo este factor predominante en los hogares.
- La demanda de productos procesados ha incrementado considerablemente, debido al aumento demográfico de la población boliviana, haciendo oportuno el ingreso de nuevos productos al país Bolivia.

Oportunidades productivas del país Bolivia

- Cuenta con una gran cantidad de mano de obra, debido al aumento de su demografía, especialmente la población joven.
- Existen pocas industrias manufactureras tecnificadas en el mercado boliviano.
- En el país existe gran número de proveedores de materias primas e insumos para la industria, siendo los proveedores desorganizados.
- Las empresas competidoras no son agresivas comercialmente por ser poco industrializadas y tecnificadas.
- La creciente demanda de productos procesados, es gracias a la preferencia de los jóvenes.

4.1.4 Las exigencias de producción y comercialización de la población boliviana.

Exigencias de producción:

- Las exigencias de producción son bajas, debido a que los productos que consumen generalmente son producidos artesanalmente, que lo consideran alimentos saludables.
- Los bolivianos mayores prefieren consumir productos hechos en casa, mientras que los jóvenes prefieren consumir productos procesados.
- Los productos a base de harina de trigo son los preferidos por los bolivianos, por ser parte de su canasta básica familiar por costumbre y tradición.

Exigencias de comercialización.

- Las marcas o productos no son generalmente arraizadas, fácilmente pueden cambiar de marca y/o producto, es decir pueden coger algún producto sustituto de remplazo.

- En la actualidad población más joven es la predominante y es la que está cambiando los hábitos de consumo, de productos saludables a productos procesados e industrializados, por su practicidad al consumirlos.
- En la parte comercial los bolivianos prefieren hacer negocios con familiares o personas muy cercanas, por la confianza preestablecida, no cerrando las posibilidades de hacer negocios con personas nuevas.
 - Los comerciantes presentan una característica peculiar de hacer negocios, generalmente se reúnen para compartir un almuerzo y comenzar relaciones comerciales entre los asistentes, el empresario boliviano se preocupa por el bienestar de la contraparte.
 - La población boliviana utiliza los acuerdos verbales y la palabra es respetada en su totalidad sin necesidad de un documento.

4.1.5 Las estrategias de internacionalización de la empresa.

- Entablar relaciones amicales con los nuevos distribuidores bolivianos como primer paso, ganando la confianza del comerciante, se prosigue a entablar relaciones comerciales, siendo la puntualidad y el cumplimiento de los acuerdos la base primordial de la relación entre productor y distribuidor internacional.
- Tercerizar la comercialización de los productos de panificación a los nuevos distribuidores bolivianos, perfeccionando la producción y teniendo economías de escala.
- Proyectar la implementación de una planta a finales del 2019 en las ciudades de Puno o de Bolivia, para incrementar el tiempo de la vida útil de los productos, reducir costos de transporte, almacenamiento y poder adaptarse a las nuevas demandas de los consumidores finales, que serán los que determinen que productos fabricar y comercializar.
- Implementar la estrategia de secuencia, quiere decir que ingresará al mercado boliviano de una manera progresiva, inicialmente sin trasladar parte de su cadena de valor al nuevo destino, produciendo desde su lugar de origen y abasteciendo los nuevos mercados mediante un sistema de distribución coordinada con los distribuidores del altiplano y los distribuidores bolivianos, que serán abastecidos durante un tiempo, permitiendo la capitalización de recursos para la empresa, posicionando los productos y ganando experiencia en el nuevo mercado que darán a la empresa el Know How del negocio en territorio boliviano.

- Teniendo presente estas estrategias se logrará el éxito de la internacionalización de los productos de panificación, como lo hizo la empresa Bimbo en su expansión de mercados.

Tabla 39

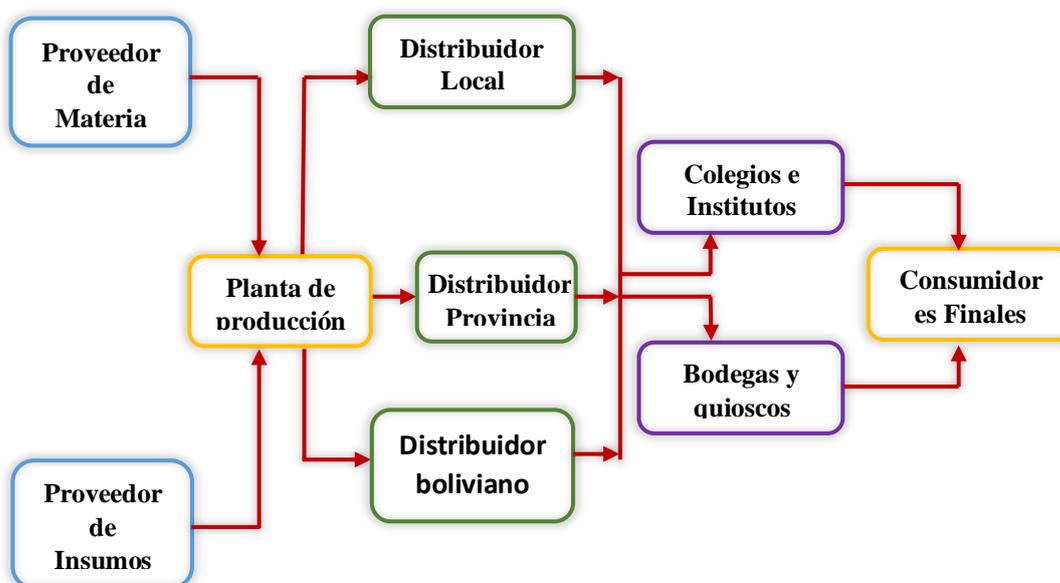
Características de los mercados atendidos por Cemapan en la 2 etapa

Brechas existentes	Año 2016 Mercado nacional	Año 2017 Mercado boliviano	Observaciones
Mercados atendidos	1 mercado	3 mercados	Búsqueda de nuevos mercados nacionales e internacionales. Diversificar la cartera de distribuidores.
Competencia en precio	Mucha	Poca	Comerciantes bolivianos no compiten en precio.
Clientes susceptibles a variación de precios	(Si)	(No)	Depende de su ingreso per cápita, de los consumidores
Consumo Per cápita de pan y derivados.	30kg /año	35kg/ año	Mayor consumo en ciudades con temperaturas bajas.

Fuente: Empresa Cemapan SAC

Figura 28

Cadena de distribución de la empresa Cemapan en la segunda etapa



De acuerdo con la figura 28, se puede observar que, al atender el mercado boliviano, siendo un mercado económicamente estable, ha incrementado la cadena de distribución.

Para finales del 2017 se puede concluir que la gerencia general ha tomado la mejor decisión de encargar al área comercial la tarea de buscar nuevas alternativas de solución.

V DISCUSIÓN

El desarrollo de nuevos mercados para la empresa Cemapan ha significado el posicionamiento de su marca y el crecimiento de su empresa en términos de ventas anuales, la experiencia ganada y el *know how* adquirido por la empresa ha permitido determinar en qué lugares geográficos sus productos tenían mejor aceptación, eso ha permitido que la empresa se expanda geográficamente en sus ventas a ciudades con ciertas características favorables para sus productos, haciendo uso de la **estrategia de localización para sus productos**, la empresa ha evaluado periódicamente la posición de sus productos mediante los análisis de **competitividad y el análisis FODA**, para determinar las oportunidades y las amenazas de los nuevos mercados donde entrarían sus productos, por ello; los responsables administrativos de la empresa Cemapan sac viajan a distintas ciudades de posibles nuevos mercados identificando las oportunidades y recabando información sobre la competencia, características de los productos similares, los márgenes de ganancia de los distribuidores mayoristas y los precios finales de los productos; trayendo consigo la información de las exigencias de comercialización, para determinar las acciones y estrategias para cada mercado objetivo. De esta manera, la empresa Cemapan ha logrado encontrar socios estratégicos en varias ciudades del interior del país con los cuales ha tercerizado la comercialización, permitiendo a la empresa especializarse en la producción y diferenciación de sus productos, alcanzando la estandarización del 90 por ciento de la línea total de procesados y los últimos datos sistematizados de la empresa indican que están logrando economías de escala en su producción siendo un factor de fortaleza de la empresa para hacer frente a las amenazas del mercado.

La empresa desde sus inicios ha tenido un objetivo claro de expansión, para posicionarse en el mercado nacional e internacional y poder incrementar sus ventas anuales. Basándonos en la teoría de Michael Porter; en su marco teórico indican que las empresas están dominadas por cinco fuerzas que determinan la posición actual de la empresa en un determinado tiempo, con esta teoría las empresas pueden evaluar la rentabilidad de la empresa frente a un determinado mercado, tanto el autor de este marco teórico como el gerente de la empresa coinciden que la competitividad de las marcas no puede basarse en la guerra de precios porque eso debilita la empresa, sino que las empresas deben

encontrar una estrategia de diferenciación de los productos generando valor agregado para que los consumidores finales valoren más sus productos.

La producción de la empresa Cemapan se basa en los estándares nacionales, los productos tienen certificación de DIGESA y la marca D'Miski están en proceso los trámites ante Indecopi, con los datos de la investigación se determina que la empresa lleva un proceso productivo de calidad, supervisando los productos terminados antes de su envasado y verificar que cumpla con las especificaciones y dimensiones técnicas pre establecidas del producto. En el nuevo mercado potencial, los productos de panificación son fabricados por empresas tradicionales que tiene un proceso industrial bajo encontrando un país en proceso de cambio en su economía, pasando de ser un país agrícola a industrial.

La comercialización de los productos lo realiza mediante terceros evitando gastos de distribución en ciudades del interior del país, concentrándose en adquirir economías de escala por los volúmenes producidos, resultado de ello ha conseguido buenos márgenes de ganancia que comparte con los distribuidores mayoristas que se especializan en la comercialización de los productos en sus mercados respectivos. La empresa en todo momento busca diferenciarse de la competencia logrando conseguir la formula precisa que hace que sus productos tengan un sabor especial y una mayor duración del producto, diferenciándose de la competencia con esos dos factores, por lo cual ha conseguido la preferencia de los distribuidores debido a que los productos tienen mayor aceptación de los consumidores finales y mayor tiempo de vida útil para su comercialización.

Porter indica que las cinco fuerzas que conforman básicamente la estructura de la industria, son las que delimitan los precios de comercialización, los costos de producción y los requerimientos de inversión que constituyen los factores básicos para determinar la rentabilidad de las operaciones a largo plazo, estas fuerzas se concentran en la rivalidad entre los competidores que permite comparar las estrategias y ventajas competitivas de la empresa Cemapan sac con las de otras empresas rivales del mercado, permitiendo de este modo saber si es preciso mejorar o rediseñar las estrategias existentes de la empresa.

El diseño de las estrategias de internacionalización, debe tener en cuenta la dinámica interna de la empresa, la rapidez y la forma que se mueve el entorno, tiene que ser tratados como un todo a la hora de realizar análisis de los cuales se desprenderán las acciones a seguir para lograr ser competitivos en un mercado cada vez más convulsionado y con difíciles exigencias de satisfacer a los clientes y maximizando cada vez más los

recursos existentes. Las acciones que la empresa Cemapan ha tomado para la expansión geográfica de sus ventas y la internacionalización de sus productos en el extranjero han sido articuladas mediante la estrategia de localización para un nuevo mercado y ha tenido presente tres factores determinantes que han empleado anteriormente en la expansión a los mercados nacionales.

5.1.- factores de éxito:

Los factores de éxito se refieren a todas las ventajas competitivas que tiene una empresa en un determinado tiempo las cuales le permite a la marca diferenciarse de la competencia y aprovechar las oportunidades que el mercado brinda para un producto específico. Estas ventajas pueden ser la experiencia de la empresa en el rubro, la aceptación del producto en los nuevos mercados y el buen desarrollo de la producción minimizando los costos y adquiriendo mayor margen de ganancia, permitiendo ser más rentable para todos los actores de su comercialización del producto.

5.2. Factor de mercados similares:

Este factor se refiere a las costumbres que poseen las ciudades andinas muy arraigadas, debido a que tienen el mismo origen ancestral, eso permite que los hábitos de consumo y las preferencias de los productos sean similares, identificando sus preferencias en consumo, la empresa puede lograr satisfacer las necesidades del nuevo mercado objetivo.

5.3.- Evolución de la demanda

Este factor es determinante, puesto que las empresas se orientan a generar ventas y utilidades. La empresa ha analizado que país vecino ha incrementado su demanda de productos procesados y las condiciones favorables que presenta dicho país, con los datos recabados se puede determinar que el país boliviano ha tenido un incremento sostenido de su demanda interna, eso permite que la empresa asegure buenos escenarios económicos en el mercado destino.

Todas estas acciones han llevado a la empresa Cemapan a llevar sus productos al nuevo mercado boliviano mediante los socios estratégicos de las ciudades fronterizas con el Perú, evitando alta inversión en el exterior para su

comercialización y aprovechando todas las ventajas competitivas, permitirá que los consumidores bolivianos prefieran los productos de su empresa.

VI CONCLUSIONES

El principal problema que tenía la empresa Cemapan, era la excesiva competencia en el mercado local, sumado con la ausencia de conocimiento que no guiaban un adecuado manejo de la comercialización la cual era empírica e improductiva. Con la implementación de las 4 etapas del proceso de internacionalización que el área comercial puso en práctica, permitió conocer la realidad del mercado local y que los directivos tomen decisiones acertadas y oportunas, logrando formular las directrices necesarias para identificar las oportunidades comerciales y determinar las exigencias del mercado boliviano, lo cual contribuyo al incremento de las ventas anuales en un 43 por ciento con respecto al año anterior, con utilidades brutas superiores a los 90 mil soles anuales.

La asignación de un profesional con formación adecuada para liderar el área comercial, ha permitido implementar el proceso de internacionalización, mediante la aplicación de 4 etapas bien marcadas, aplicando la estrategia de localización, generando un redireccionamiento de las actividades comerciales, marcando las pautas para una adecuada internacionalización de los productos de la empresa, mediante la estrategia secuencial en un periodo de tiempo dado, para alcanzar las metas trazadas.

El presente Trabajo se diseñó para enfrentar los nuevos retos que tenía la empresa de buscar nuevos mercados nacionales e internacionales, para lograr esa meta se utilizó las cuatro etapas del proceso de internacionalización planteadas por el autor Oskar Villareal en el 2008, como se menciona en la Tabla 4 del presente trabajo.

6.1 En el presente Trabajo de Suficiencia Profesional se logró identificar la problemática principal de la empresa, como son la contracción económica del país, la excesiva competencia en precio en el mercado local (Lima- Perú) y por ende la disminución de las utilidades de CEMAPAN en un 17.47 por ciento, por tal motivo el área comercial identificó las nuevas oportunidades que tenía el país vecino, determinando que Bolivia presenta una demanda creciente de productos de panificación, debido a su crecimiento demográfico y económico, sostenible de casi una década. En ese país existe una brecha tecnológica, debido a que se encuentra empresas poco tecnificadas por la baja inversión del Estado boliviano en su industrialización, comercialmente Bolivia pertenece a la Comunidad andina, que brinda arancel cero para los países miembros, en la cual el Perú

es un socio comercial. En el segundo semestre del 2017, el área comercial analiza los factores externos del nuevo mercado boliviano mediante la utilización de los análisis Pest y las 5 Fuerzas de Porter, se pudo alcanzar el primer objetivo específico del proyecto, de encontrando las mejores condiciones para iniciar relaciones comerciales con distribuidores bolivianos, debido a que su mercado brinda la mejor durabilidad del producto por sus condiciones ambientales de baja temperatura, teniendo los siguientes logros:

Tabla 40

Mejoras comerciales de CEMAPAN

Concepto	En Perú	En Bolivia
Vida útil del producto	<15 a 20> días	< 20 a 30> días
Competencia	Agresiva en precio	Poco Agresiva en precio
Ventas anuales	276,174.10	394,779.10

Fuente: Elaboración propia

6.2 En segundo objetivo específico en el presente Trabajo de Suficiencia Profesional fue identificar las exigencias de producción y comercialización en el mercado boliviano, luego de analizar la data encontrada en páginas oficiales de dicho país, se pudo determinar que los bolivianos presentan un consumo per cápita alto de pan y sus derivados de 35 kg por año, lo que convierte a este producto en un factor determinante en la canasta básica familiar, sus hábitos de consumo son muy tradicionales para la población adulta, que prefiere consumir sus alimentos hechos en casa de manera artesanal, pero debido a la creciente demografía en los últimos años, el porcentaje de la población joven es la predominante, cambiando sus hábitos de consumos a productos procesados que prefieren adquirir y consumir de manera practica y saludable. En el tema comercial los distribuidores bolivianos generalmente prefieren hacer negocios con personas conocidas y muy cercanas, pero no cierran la posibilidad a personas que les propongan negocios rentables, para el empresario boliviano es muy importante entablar primero relaciones amicales y reuniones de confraternidad, para dar el paso de entablar las relaciones comerciales con personas foráneas, estos hábitos de hacer negocios, son determinantes, puesto que respetan el cumplimiento de los acuerdos verbales, sin necesidad de documentos escritos, creando un ambiente de respeto y cordialidad en ambas partes. Además, tienen una economía en crecimiento, el consumidor boliviano no es sensible a

los cambios de precio, valora mucho la calidad del producto, pero también puede elegir productos sustitutos que le den confianza. Los bolivianos no son agresivos comercialmente debido a que mayoritariamente sus empresas no estaban tecnificadas, por lo tanto, presentan una baja exigencia en producción y comercial.

Para el caso de Cemapan se logró entablar relaciones comerciales con distribuidores bolivianos que ingresaban al país para asistir a ferias y comprar productos que llevan a sus ciudades para su comercialización, logrando crear un sistema de distribución y colaboración mutua entre la empresa y los distribuidores altiplánicos de ambos países, creando una sinergia que beneficia la distribución y comercialización de los productos, logrando lo siguiente:

Tabla 41 *Exigencias del Mercado Boliviano*

Concepto	En Perú	En Bolivia
Consumo Per Cápita de pan	30 kg	35kg
Empresa de panificación	Tecnificadas	Poco Tecnificadas
Crecimiento del PBI (%)	2.5	4.5
Demanda de los productos procesados	Alta	Muy alta

6.3. Para el tercer objetivo específico de este trabajo de Suficiencia Profesional, se contó con toda la información obtenida de los análisis realizados a los factores que intervienen en el mercado objetivo y de las experiencias comerciales con los distribuidores del altiplano, la empresa logro identificar las mejores estrategias para el ingreso de su producto al país vecino. Se utilizó la estrategia de internacionalización de secuencia, que consiste en utilizar las ventajas competitivas de la empresa, maximizando los recursos existentes e ingresando al mercado objetivo de una forma gradual, fabricando sus productos en la ciudad origen y comercializando en el país destino, mediante distribuidores bolivianos, tercerizando la actividad comercial y especializándose en el tema productivo para lograr economías de escala, minimizando los costos y maximizando las utilidades. De esta manera la empresa logró capitalizarse mediante un tiempo considerable, adquiriendo un Know how del negocio en el nuevo mercado y consolidándose en las preferencias de los consumidores finales, preparando las condiciones para la internacionalización de sus operaciones productivas y comerciales en

el país vecino, al trasladar parte de su cadena de valor a ciudades bolivianas o altiplánicas, se determinó que la empresa atendiera a los nuevos mercados por un lapso de tiempo de 2 años, para dar el paso final del traslado de su cadena de valor, siendo este un proyecto de largo plazo para empresa. La producción general se distribuye, un 19 por ciento de la producción para el mercado local (Lima Metropolitana), un 42 por ciento para el mercado de provincia (Mercado altiplánico de Puno) y el 39 por ciento de la producción total de la empresa para el nuevo mercado internacional (Bolivia), siendo los dos últimos mercados los que presentan mayor demanda de productos procesados. La diversificación de los mercados ha traído el incremento de las ventas, logrando el objetivo de la internacionalización de los productos fabricados, mediante la tercerización de la comercialización con los distribuidores de ese país. Aumentando la actividad productiva.

Tabla 42

Estrategias de internacionalización

Concepto	En Perú	En Bolivia
Estrategia utilizada en el mercado	Estrategia de precio	Estrategia de internacionalización de secuencia
La comercialización de productos	Propia	Tercerizada
Precio del producto	Bajo	Alto competitivo
Calidad del producto	Mediana	Alta calidad
Clientes susceptible a variación de precios de los productos	Muy susceptible	Poco susceptible
Porcentaje de Producción	61 por ciento	39 por ciento

Se puede concluir que el área comercial encargado del proyecto ha logrado los objetivos trazados en cada etapa del proceso, gracias a la colaboración de la gerencia general, lograron implementar las estrategias más acordes a la economía de la empresa dando buenos resultados y acortando las brechas existentes del 2016. Poniendo a la empresa en una mejor condición económica, comercial y productiva que han traído buenos resultados

VI RECOMENDACIONES

Para la empresa Cemapan sac, se recomienda contratar dos profesionales que continúen en el área comercial para la observación y monitoreo de los mercados ya obtenidos y sobre esa información elaborar recomendaciones y estrategias para lograr perfeccionar la comercialización y la distribución de los productos a más mercados continuos. Adicionalmente capacitar al nuevo personal operativo que ingresa a trabajar a la planta, para evitar pérdidas en merma en la producción y maximizando los recursos existentes con mano de obra calificada. Para la gerencia general, se recomienda llevar talleres o cursos de contabilidad, finanzas y presupuestos, adquiriendo conocimientos e implementarlos en su empresa para un buen manejo de la organización.

Para la Mypes en panificación, se recomienda elaborar su estructura de costos, considerando todos los factores que intervienen en la producción, incluido mermas, reposiciones, depreciación de las maquinarias, transportes de la fuerza de venta y distribución de los productos, elaborando el costó reales para determinar el precio de venta de los productos terminados y evitar la canibalización de sus activos fijos en el transcurso de tiempo. De esta manera lanzar productos acordes al precio del mercado, minimizando la competencia desleal en precios e impulsando la diferenciación de producto en calidad.

Para Mypes manufactureras, se recomienda analizar el entorno interno y externo del mercado donde desarrollen sus actividades productivas y comerciales, con los análisis *FODA*, *PEST*, *Las 5 Fuerzas de Porter* y calculando el TIR y el VAN, para determinar si son rentables o no en dichos mercados, caso contrario a lo esperado, redireccionar la comercialización a otros mercados que tengan las condiciones más favorables para sus productos.

REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS

Alonso, J. A. (2005). El proceso de internacionalización de la empresa: Algunas Madrid, pp. 71-80.

Andersen, O. (1997). Internationalization and Market Entry Mode: A Review of Theories and Conceptual Frameworks, Management International Review (Special Issue 2), pp. 27-42.

Aduana Nacional de Bolivia (2018) Convenios Internacionales suscritos por Bolivia

<https://www.aduana.gob.bo/aduana7/convenios-internacionales>

Asociación Peruana de Empresarios de la Panadería y Pastelería (ASPAN) (2020). Archivo digital. <https://pqs.pe/actualidad/lima-concentra-el-43-de-panaderias-del-peru/>

Agencia Procordada. (2017). Pastas y Panificación-Bolivia. Archivo digital

<file:///C:/Users/ACER/Downloads/2438->

[Estudio_Mercado_Pastas_Panificacion_BOLIVIA.pdf](#)

Banco Central de Reserva del Perú- Sucursal Puno. (2022) Características socioeconómicas. Archivo digital. <https://www.bcrp.gob.pe/docs/Sucursales/Puno/puno-caracterizacion.pdf>

Beleño-Castro, J. y Narváez Tovar, E., (2011) Proceso de internacionalización de Pymes de Cartagena, [Tesis de Grado, Universidad Tecnológica de Bolívar]. Archivo digital.

<https://biblioteca.utb.edu.co/notas/tesis/0064480.pdf>

Banco Interamericano de Desarrollo, (2018) Análisis de las características de la innovación en empresas y su efecto en la productividad en Bolivia, p. 37 Archivo digital

<https://publications.iadb.org/publications/spanish/document/Analisis-de-las-caracteristicas-de-la-innovacion-en-empresas-y-su-efecto-en-la-productividad-en-Bolivia.pdf>

Cardozo, P. y Chavarro, A. y Ramírez, C, (2006). Teoría de la Internacionalización

<file:///C:/Users/ACER/Downloads/Dialnet-TeoriasDeInternacionalizacion-4780130.pdf>

Data commons, (2017). Departamento de la Paz-Demografía. Archivo Digital

<https://datacommons.org/place/wikidataId/Q272784?category=Demographics&hl=es>

Diario Gestión, (2015) artículo diversificación de las exportaciones de empresas peruanas. <https://gestion.pe/blog/bloguniversitario/2015/11/diversificacion-de-las-exportaciones-peruanas-una-cualidad-necesaria-para-impulsar-el-crecimiento-y-reducir-la-vulnerabilidad.html/?ref=gesr>

Documentos de tributación interna del país boliviano (2018) Disponible en <https://www.economiayfinanzas.gob.bo/viceministerio-de-politica-tributaria.html>.

Estadísticas de comercio exterior (2021) Disponible en <https://www.ine.gob.bo/index.php/estadisticas-economicas/comercio-exterior/estadisticas-basicas/>

Estudio económico de América Latina y el Caribe, (2018). Archivo digital https://repositorio.cepal.org/bitstream/handle/11362/43964/147/EEE2018_Bolivia_es.pdf El diario el peruano. (2018, 27 de junio). Archivo digital. <https://elperuano.pe/noticia/67670-los-beneficios-de-la-ca>

García E, S. (2005). Las adaptaciones organizativas de las empresas para desarrollar su proceso de internacionalización: referencia al caso de la empresa española. Claves de la Economía Mundial, ICEX, pp. 109-116.

García S. (2016). La gestión del marketing frente a las nuevas tendencias del consumo: El caso de los productos de panadería de Bogotá. pp. 21-22. Archivo digital.

https://www.ucentral.edu.co/sites/default/files/inline-files/2016_gestion_marketing_consumo_001_0.pdf

Gestión (2015, 28 de diciembre). Bimbo relanza PYC y apuesta por nuevos productos NSE C. <https://gestion.pe/impresabvl-lanzara-ventas-corto-acciones-semana-99274-noticia/>

Gestión (13 de mayo de 2015). Archivo digital. <https://gestion.pe/impresabimbo-relanza-pyc-apuesta-nuevos-productos-nse-c-89751-noticia/>

Guzmán, C. (marzo, 2020). PQS.PE. Archivo digital.

<https://pqs.pe/actualidad/lima-concentra-el-43-de-panaderias-del-peru/>

Guisado, M. (2002). Internacionalización de la empresa. Estrategias de entrada en los mercados extranjeros. Pirámide, Madrid.

Guisado, M. (2003). Estrategia de multinacionalización de la empresa y política de empresa. Pirámide, Madrid.

Hernández, C. (1997). Metodología de la investigación, McGraw - Hill Interamericana, E. No 1. Archivo digital

https://www.uv.mx/personal/cbustamante/files/2011/06/Metodologia-de-la-Investigaci%C3%83%C2%B3n_Sampieri.pdf

Hostos-Pradilla, K. y Salgado-Sánchez, G. (2012). Proceso de internacionalización Grupo Bimbo, [Tesis de grado, Universidad del Rosario Bogotá D.C.]. Archivo digital.

<https://repository.urosario.edu.co/bitstream/handle/10336/2831/HostosPradilla-KarlaJuliana-2012.pdf>

Humphrey A. (2004). Este es un précis del material publicado en www.businessballs.com el cual fue tomado de una entrevista personal con Albert Humphrey, quien es uno de los creadores del modelo FODA. EE.UU. August.

Índice de precio del consumidor (2018). Disponible en <https://www.ine.gob.bo/index.php/graficos-ipc/>

Instituto Nacional de Estadística e Informática [INEI]. (2016). Demografía empresarial en el Perú. Informe técnico N°3

<https://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/boletines/boletin-demografia-empresarial-agosto.PDF>

INEI. (2017) Crecimiento y distribución de la población. Archivo Digital

https://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones_digitales/Est/Lib1673/libro.pdf

INEI. (2017) Resultados definitivos de censo 2017. Archivo digital.

https://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones_digitales/Est/Lib1563/

Instituto Boliviano de Comercio Exterior

<https://ibce.org.bo/publicaciones-ibcecifras.php>

INE Bolivia. (2017, 13 de abril) Bolivia Producto Interno Bruto, según actividad económica 2015-2016. Archivo Digital.

<https://www.ine.gob.bo/index.php/el-producto-interno-bruto-pib-de-bolivia-registro-una-tasa-de-crecimiento-anual-de-43/>

Johanson, J. y Vahlne, J. E. (2006). Commitment and Opportunity Development in the Internationalization Process: A Note on the Uppsala Internationalization Process Model, vol 46, n° 2. pp. 165-178. Archivo digital.

<file:///C:/Users/ACER/Downloads/mirjev.pdf>

Johanson, J. y Vahlne, J. E. (1977). The Internationalization Process of the Firms: a Model of Knowledge Development and Increasing Foreign Market Commitments, Journal of International Business Studies, vol.8, n°1. pp.23-32.

Martínez Pedros, D. y Milla Gutiérrez, A. (2012). Elaboración del plan estratégicos y su implementación a través del Cuadro del Mando Integral. pp 34-37. Archivo digital-

https://books.google.com.pe/books?id=LDStM0GQPkgC&printsec=frontcover&dq=QUIEN+ES+EL+AUTOR+DEL+ANALISIS+PEST&hl=es&sa=X&ved=2ahUKEwiE_qeu8Nr4AhWQBbkGHc-cDKkQ6AF6BAgKEAI#v=onepage&q&f=false

Ministerio de la Producción (2016) Anuario estadístico industrial, Mype y comercio interno.

https://ogeiee.produce.gob.pe/images/oeef/Anuario%20Estad%20C3%ADstico%202016_2.pdf

Ministerio de Comercio y Turismo, (2017) Reporte Regional de Comercio Puno. Archivo digital.

https://www.mincetur.gob.pe/wp-content/uploads/documentos/comercio_exterior/estadisticas_y_publicaciones/estadisticas/reporte_regional/RRC_Puno_2017.pdf

Panaderías de Bolivia (2018). Disponible en <https://www.boliviaentusmanos.com/bolivia-industrias/1/panaderias.html>

Perlmutter, H. V. (1969). 'The tortuous evolution of the Multinational Corporation, Columbia Journal of World Business, ene/feb, pp. 9-18.

Pisfil Ramírez, D. y Puicon sanches, R. (2019). La innovación y la competitividad de la industria panificadora en la ciudad de lima 2017- 2018. [Tesis para licenciado en Administración. Universidad privada del Norte]. Archivo digital.

file:///C:/Users/ACER/Downloads/Diego%20Pisfil%20Ram%C3%ADrez-%20Roberto%20Carlos%20Puicon%20Sanchez.pdf

Política tributaria de Bolivia (2018) Disponible en <https://www.economiayfinanzas.gob.bo/viceministerio-de-politica-tributaria.html>

Porter, M. E. (1986): *Competition in global industries*, Harvard Business School Press, Boston.

Porter. M.E (1980). *Competitive Strategy*, 59ª Edición, Nueva York, Touchstone (Simon y Schuster) 416 pg.

Produce (2007). Censo Nacional de Establecimientos Manufactureros 2007. Archivo digital <http://www.crecemype.pe/portal/index.php/micro-y-peuqena-empresa/censo-nacional-de-establecimientos-manufactureros-2007/>

Producto Bruto interno de Bolivia (2017-2021). Disponible en <https://www.ine.gob.bo/index.php/estadisticas-economicas/pib-y-cuentas-nacionales/producto-interno-bruto-trimestral/producto-interno-bruto-trimestral-intro/>

Ramírez, D (2019). La innovación y la competitividad de la industria panificadora en la ciudad de lima 2017- 2018. Tesis para licenciado en Administración.

Rialp, A. y Rialp, J. (2005). Las formas actuales de penetración y desarrollo de los mercados internacionales: Caracterización, marcos conceptuales y evidencia empírica en el caso español”, *Claves de la Economía Mundial*, ICEX, Madrid, pp. 99-108

Silva-Paredes, S. & Diaz- Chávarri, V. & Mendizábal-Heredia, O. (2019). Plan de Marketing para aumentar el volumen de consumo de pan de molde a través del lanzamiento de un nuevo producto. [Tesis de Maestría, Universidad Pacifico]. Archivo digital.

https://repositorio.up.edu.pe/bitstream/handle/11354/2274/Silvia_Tesis_maestria_2019.pdf?sequence=4

Tamayo, M. (2004). *El Proceso de la Investigación Científica*. Editorial Limusa SA. Edición N°4, Archivo digital.

https://books.google.com.pe/books?id=BhymmEqkkJwC&printsec=frontcover&dq=tamayo,+2009&hl=es&sa=X&ved=2ahUKEwiiltuL_dr4AhUsD7kGHSqoDjsQ6AF6BAgHEAI#v=onepage&q&f=false

Villareal, O. (2008). La internacionalización de le empresa: El modelo de las Diez Estrategias. *Revista Internacional Administración y Finanzas*. 1(1). 67-82.