



**UNIVERSIDAD
DEL PACÍFICO**

Administración

Facultad de Ciencias Empresariales

**PROPUESTA DE UN PLAN DE INTERNACIONALIZACIÓN
ENFOCADO EN LA EXPORTACIÓN DE SERVICIOS PARA
ENERQUÍMICA, UNA EMPRESA PERUANA DE INGENIERÍA**

**Trabajo de Suficiencia Profesional
presentado para optar por el Título Profesional de
Licenciada en Administración**

**Presentado por
Honira Gianella Marin Illesca**

Asesora: Gladys Rossana Montero Santos
[0000-0003-1683-8417](tel:0000-0003-1683-8417)

Lima, marzo 2022

RESUMEN

El presente documento plantea proponer a Enerquímica, empresa peruana de ingeniería, un crecimiento progresivo a través de su internacionalización, mediante la expansión de operaciones a Bolivia en el corto plazo. La actividad principal en este planteamiento se concentra en servicios asociados a su división de instrumentación, actualmente prestados a nivel nacional en las diversas plantas de cerveza existentes. En base a los resultados obtenidos luego de llevar a cabo el análisis de entorno y el análisis interno de Enerquímica, se considera que la empresa cuenta con los recursos y capacidades necesarios para su introducción en un nuevo mercado, así como para la expansión de operaciones a nivel internacional. Para el desarrollo del plan de internacionalización, se empleó la metodología de 2W1H de Peng como marco de referencia, ya que considera aspectos claves como dónde, cuándo, y cómo, para la formulación estratégica adecuada. El resultado llevó a optar por Bolivia, donde el análisis de las variables macroeconómicas del país muestra un comportamiento favorable dada la reducción del índice de pobreza y mejoras en cuanto a la normativa para el fomento de actividades comerciales con miras a una mayor apertura hacia el comercio exterior. Complementariamente, se evaluaron las dimensiones de Hofstede buscando identificar la distancia cultural existente entre el Perú y Bolivia. El resultado determinó la existencia de una clara cercanía entre culturas, con similitudes muy marcadas. La estructura del plan presenta inicialmente un análisis externo y situacional, contemplando el diagnóstico interno de la empresa, así como la evaluación de variables macroeconómicas del país. Asimismo, se detalla la ruta de acceso más adecuada, considerando la capacidad de la empresa junto con importantes consideraciones resaltadas en los planes operativos del proceso de internacionalización.

ABSTRACT

This document proposes to Enerquímica, a Peruvian engineering company, a progressive growth through its internationalization, through the expansion of operations to Bolivia in the short term. The main activity in this approach is concentrated on services associated with its instrumentation division, currently provided nationwide in the various existing beer plants. Based on the results obtained from the analysis of the environment and the growth of Enerquímica, it is considered that the company has the necessary resources and capabilities to enter a new market, as well as to expand operations internationally. For the development of the internationalization plan, the Peng 2W1H methodology was used as a reference framework since it considers key aspects such as where, when, and how for the adequate strategic formulation. The result led to choosing Bolivia, where the analysis of the country's macroeconomic variables shows a favorable behavior given the reduction in the poverty rate and improvements in terms of regulations for the promotion of commercial activities with a view to greater openness to trade. Exterior. In addition, Hofstede's dimensions were evaluated seeking to identify the cultural distance between Peru and

Bolivia. The result determined the existence of a clear closeness between cultures, with very marked similarities. The structure of the plan initially presents an external and situational analysis, contemplating the internal diagnosis of the company, as well as the evaluation of the country's macroeconomic variables. Likewise, the most appropriate access route is detailed, considering the capacity of the company together with important considerations highlighted in the operational plans of the internationalization process.

TABLA DE CONTENIDO

RESUMEN	ii
ABSTRACT.....	ii
INDICE DE TABLAS	vi
INDICE DE ILUSTRACIONES.....	vi
INDICE DE ANEXOS.....	vi
INTRODUCCIÓN	1
I. CONTEXTO DE LA EMPRESA ENERQUÍMICA	2
1. Descripción de la empresa.....	2
1.1. Información de la organización	2
1.2. Propuesta de Valor	3
1.3. Representaciones	4
2. Declaraciones de Misión y Visión.....	5
3. Situación actual	6
II. PLANTEAMIENTO DE LA PROPUESTA DE MEJORA	6
1. Identificación de la oportunidad	6
1.1. Análisis comparativo de las líneas de negocio.....	7
2. Objetivos	10
2.1. Objetivo General	10
2.2. Objetivos Específicos	10
3. Diagnóstico y análisis situacional.....	10
3.1. Evaluación del Entorno General (Macroentorno).....	11
3.2. Evaluación del Entorno Competitivo (Microentorno).....	17
4. Análisis Interno de Enerquímica	20
4.1. Análisis funcional y perfil estratégico	20
4.2. Cadena de Valor de Enerquímica	22
4.3. Visión de Recursos y Capacidades de Enerquímica	25
4.4. Análisis VRIO de Enerquímica	30
4.5. Capacidad exportadora de Enerquímica	31
4.6. Análisis Matriz FODA de Enerquímica.....	32
5. Descripción de la Propuesta	34
III. PLAN DE INTERNACIONALIZACIÓN.....	35

1.	Rediseño de las declaraciones de misión y visión	35
1.1.	Acondicionamiento de la Misión.....	35
1.2.	Acondicionamiento de la Visión.....	35
2.	Objetivos Estratégicos del Plan de Internacionalización	36
3.	Metodología de internacionalización.....	37
3.1.	Definición del lugar (2W1H: Where)	37
3.2.	Definición de momento de incursión (2W1H: When)	37
3.3.	Definición del modo de acceso (2W1H: How).....	37
4.	Selección de mercado.....	38
4.1.	Estrategias de acceso a mercados	38
4.2.	Selección de países favorables.....	39
4.3.	Contexto regional	39
4.4.	Elección de mercado objetivo para la internacionalización	42
4.5.	Características y consideraciones del nuevo mercado (Bolivia)	44
4.6.	Evaluación del Entorno General (Macroentorno).....	45
4.7.	Modelo del Diamante de Porter.....	49
5.	Diseño de Estrategia de Internacionalización	51
5.1.	Objetivos estratégicos.....	51
5.2.	Acceso al nuevo mercado.....	51
5.3.	Oferta comercial internacional	54
5.4.	Planes Operativos	56
5.5.	Plan de Marketing	57
5.6.	Plan de Operaciones	65
5.7.	Plan económico y financiero	66
IV.	VALORACIÓN DE IMPACTO DE LA PROPUESTA.....	69
	CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....	71
	REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS	72
	ANEXOS.....	76

INDICE DE TABLAS

Tabla 1:Detalle Segmento Energía.....	2
Tabla 2: Detalle Segmento Instrumentación.....	2
Tabla 3: Detalle Segmento Minería.....	3
Tabla 4: Información de Certificaciones y homologaciones de Enerquímica.....	3
Tabla 5: Principales clientes.....	4
Tabla 6: Principales representaciones de Enerquímica.....	5
Tabla 7: Análisis del Macroentorno Perú: PESTEL.....	12
Tabla 8: Recursos de Enerquímica.....	26
Tabla 9: Análisis de las capacidades de Enerquímica.....	28
Tabla 10: Análisis VRIO de Enerquímica.....	30
Tabla 11:FODA Cruzado.....	33
Tabla 12: Comparativo de Países.....	40
Tabla 13: Análisis del Macroentorno Bolivia: PESTEL.....	46
Tabla 14: Diamante de Porter.....	50
Tabla 15: Ventajas y desventajas de Modos de Entrada.....	52
Tabla 16: Objetivos del Plan de Marketing.....	58
Tabla 17: Presupuesto de Marketing.....	65
Tabla 18: Objetivos del Plan de Operaciones.....	65
Tabla 19: Objetivos del Plan Financiero.....	67

INDICE DE ILUSTRACIONES

Ilustración 1: Facturación de Enerquímica por línea de negocio 2020.....	9
Ilustración 2: Facturación de Enerquímica por línea de negocio 2021.....	9
Ilustración 3: Diagrama de 5 Fuerzas de Porter.....	19
Ilustración 4: Áreas Funcionales de una empresa.....	20
Ilustración 5: Diagrama de Cadena de Valor.....	23
Ilustración 6: Recursos, capacidades y estrategia.....	26
Ilustración 7: Resultados Test Exportador de Servicios de Enerquímica.....	31
Ilustración 8: Modelo integral de incursión en mercados del exterior.....	38
Ilustración 9: Países Acuerdo Marco de Distribución.....	39
Ilustración 10: Dimensiones de Hofstede entre Perú-Bolivia.....	44
Ilustración 11: Diamante de la Ventaja Nacional.....	50

INDICE DE ANEXOS

Anexo 1. Análisis comparativo de líneas de negocio.....	76
Anexo 2. Perfil Estratégico de Enerquímica.....	77

Anexo 3. Amenaza de rivalidad competitiva.....	78
Anexo 4. Amenaza de compradores / grupos de compradores	79
Anexo 5. Amenaza de proveedores / grupos de proveedores	80
Anexo 6. Amenaza de nuevos participantes	81
Anexo 7. Amenaza de Sustitutos.....	82
Anexo 8. Análisis de las Cinco Fuerzas de Porter.....	83
Anexo 9. Análisis Financiero (En US\$):	85
Anexo 10. Determinación del mercado potencial:.....	85
Anexo 11. Proyección de Ventas:	86
Anexo 12. Presupuesto de gastos:	87
Anexo 13. Estado de Resultados:	87
Anexo 14. Flujo de caja:	87
Anexo 15. Valorización:	88

INTRODUCCIÓN

El objetivo de toda organización es lograr su desarrollo, consolidación, y trascendencia en el tiempo. En el camino, se adquiere experiencia, recursos, capacidades, y va logrando un mejor posicionamiento. Sumado a esto, en la actualidad, los efectos de la globalización han alimentado el deseo de expandirse hacia nuevos mercados, buscando el crecimiento del negocio y mayores oportunidades de desarrollo.

En este sentido, los gobiernos e instituciones han intensificado su apoyo y fomento de los procesos de expansión empresarial, principalmente debido a que la internacionalización de empresas aporta al desarrollo económico y eleva los niveles de competitividad, lo que se traduce en más oportunidades de desarrollo para la población en general.

Entendemos la internacionalización como el proceso de incursión en un país distinto al de origen, para la comercialización de productos o la prestación de servicios. Si bien en la actualidad el comercio exterior suele asociarse con la importación y exportación de bienes, los servicios juegan un rol cada vez más importante. La Organización Mundial del Comercio (OMC), entidad que rige el comercio entre las naciones y regula las normas mundiales relacionadas, indica que los servicios constituyen un elemento sumamente importante en las actividades comerciales ya que contribuyen en gran manera a la expansión económica, promueven la competitividad entre empresas y generan mejoras de bienestar para la sociedad (Organización Mundial del Comercio, 2020). De ahí que fomentar la incursión en la exportación de servicios y motivar la participación empresarial, son políticas relevantes para el desarrollo económico e integral del país.

Toda implementación o propuesta de cambio exitosa requiere definir una estrategia que permita mitigar los riesgos asociados a una decisión de tal envergadura. Entre los aspectos a considerar están los objetivos de la empresa, los recursos con los que cuenta y la capacidad que posee para iniciar el proceso de internacionalización. Bajo esta premisa, el presente trabajo se concentra en el desarrollo de un Plan de Internacionalización de Exportación de Servicios para Enerquímica, empresa peruana de ingeniería, con horizonte de tiempo de corto plazo, que sirva como hoja de ruta para llevar a cabo el proceso entre los años 2022-2025, iniciando su expansión progresiva a nivel regional.

Este Plan de Internacionalización de Exportación de Servicios se inicia con la identificación de factores del entorno nacional y sectorial, que contribuyen a la realización del proyecto. Complementariamente, se analizan las líneas de negocio existentes a fin de determinar aquella con mayor potencial de desarrollo en la fase inicial de internacionalización. Este análisis debe incluir una identificación de los recursos y capacidades propias de la empresa, ventajosas para el objetivo propuesto, así como aquellas que se necesiten adquirir y/o fortalecer. No menos importante, se realiza una evaluación de mercados externos con el fin de identificar el destino más favorable para la internacionalización progresiva de Enerquímica.

I. CONTEXTO DE LA EMPRESA ENERQUÍMICA

Un plan de desarrollo requiere conocer el contexto en el que se desenvuelve la organización, así como la situación por la que atraviesa. En este sentido, el primer capítulo comprende la presentación de la empresa, las industrias en las que participa, los recursos, y las capacidades con las que cuenta, poniendo énfasis en aquellos aspectos que aportan al proceso de internacionalización.

1. Descripción de la empresa

1.1. Información de la organización

Enerquímica es una empresa peruana de ingeniería, con más de 25 años de operación, dedicada a ofrecer productos, prestar servicios y desarrollar proyectos de ingeniería para distintos sectores, principalmente de industrias alimentarias, de bebidas, mineras y de telecomunicación. Actualmente, Enerquímica cuenta con tres divisiones principales: Energía, Instrumentación y Minería. A continuación, se presenta una breve reseña de cada línea de negocio:

- División de Energía: enfocada en el suministro de productos para sistemas de acumulación de energía. Asimismo, brinda soluciones complementarias tales como racks y gabinetes adecuados, además de soporte técnico para soluciones integrales en temas de energía.

Tabla 1:Detalle Segmento Energía

Gama de Producto	Marca Representada	Explicación / Alcance	Servicios Asociados
Baterías	<ul style="list-style-type: none">▪ Exide▪ Eternity Technologies▪ Saft▪ Ritar	Suministro de sistemas de acumulación de energía como baterías para electrificación o uso de respaldo.	<ul style="list-style-type: none">▪ Mantenimiento▪ Carga/Descarga▪ Diagnóstico▪ Instalación
Racks y Gabinetes	<ul style="list-style-type: none">▪ Marca Propia	Estructuras fabricadas para el montaje de bancos de baterías.	<ul style="list-style-type: none">▪ Diseño▪ Fabricación▪ Ensamble
Cargadores y Rectificadores	<ul style="list-style-type: none">▪ Tecnitab▪ Atib	Equipos para la carga y descarga de baterías, en soluciones energéticas.	<ul style="list-style-type: none">▪ Mantenimiento

Fuente: Elaboración propia

- División de Instrumentación: dirigida a ofrecer soluciones para la verificación, filtración, manejo y control de aguas, así como suministrar equipos para el control de calidad en el proceso de elaboración de cerveza. Además del suministro de equipos, ofrece servicios de mantenimiento preventivo y correctivo para los mismos a fin de garantizar un óptimo funcionamiento de los equipos e incrementar la vida útil.

Tabla 2: Detalle Segmento Instrumentación

Gama de Producto	Marca Representada	Explicación / Alcance	Servicios Asociados
Equipos para el control de calidad	<ul style="list-style-type: none">▪ Pentair Haffmans	Equipos para el control de calidad en la elaboración de cervezas	<ul style="list-style-type: none">▪ Mantenimiento preventivo▪ Mantenimiento Correctivo

Materiales y reactivos	<ul style="list-style-type: none"> Tintometer - Lovibond 	Materiales y reactivos para laboratorio y análisis del agua	No aplica
------------------------	---	---	-----------

Fuente: Elaboración propia

- División de Minería: dedicada a la comercialización e instalación de equipos de molienda tales como chancadoras, molinos y arenadoras, así como al de repuestos para maquinaria mineras, brindando soporte técnico y asesoría especializada en este rubro.

Tabla 3: Detalle Segmento Minería

Gama de Producto	Marca Representada	Explicación / Alcance	Servicios Asociados
Chancadoras, molinos, arenadoras	<ul style="list-style-type: none"> Henan Deya Machine Yiwu 	Maquinaria para molienda y minería, así como repuestos	<ul style="list-style-type: none"> Soporte en diseño de plantas de chancado

Fuente: Elaboración propia

En cuanto al desarrollo de sus operaciones, Enerquímica promueve una cultura avocada al servicio y la satisfacción de los clientes. En esta misma línea, apunta a una mejora continua, aspecto que le otorga la certificación del sistema de gestión de la calidad ISO 9001 así como las homologaciones comerciales de Achilles, SGS e Icontec, las cuales respaldan la eficiencia de su gestión y garantizan un servicio de óptimo nivel. En lo que respecta a la calidad de productos que ofrece, la mayoría de éstos son marcas líderes de nivel mundial que la empresa representa, obligándose a la constante capacitación de sus colaboradores tanto localmente como en el extranjero.

Tabla 4: Información de Certificaciones y homologaciones de Enerquímica

Certificación	Objetivo	Vigencia
ISO 9001	Lograr la satisfacción de los clientes a través de procesos de mejora continua	21 de diciembre 2022
Homologación MEGA	Homologar a proveedores a través de la validación de las capacidades y recursos en base a criterios predeterminados para establecer la competencia.	09 de agosto 2022
Homologación ICONTEC	Homologación que contempla la evaluación de las capacidades de proveedores para suministrar productos y servicios.	09 de junio 2022
Homologación Achilles-Regic	Homologación que califica a los proveedores de sectores siderúrgico, cementero y minero para gestionar el riesgo en las cadenas de suministro.	18 de mayo 2022
Homologación Achilles Siclar	Homologación que califica a los proveedores de sectores gas y petróleo para gestionar el riesgo en las cadenas de suministro.	03 de julio 2022
SGS	Homologación de proveedores de servicios en función a las capacidades que posee y determinados criterios.	22 de septiembre 2022

Fuente: Elaboración propia

1.2. Propuesta de Valor

Una de las características distintivas del sector de servicios es la “heterogeneidad” de éstos. Este aspecto requiere examinarse detenidamente para comprender los factores impulsores de la internacionalización (Kundu, 2008). Enerquímica considera el servicio como un aspecto relevante en su propuesta de valor. En respuesta a este principio, ofrece lo que denomina ‘soluciones exactas’. De esta manera, ofrece un servicio integral de asistencia técnica y soluciones

de ingeniería para atender el requerimiento del cliente de forma personalizada. Esto implica un conocimiento holístico de la situación del cliente y sus necesidades, contar con la capacidad para atenderlo con los suministros correctos, y primordialmente, tener el know how requerido para dar las soluciones idóneas.

Adicionalmente, Enerquímica incorpora asesorías que brindan respaldo técnico especializado y soporte a las marcas que representa, a través de personal capacitado en las distintas líneas de negocio. Estas asesorías se ofrecen no sólo durante la atención a clientes sino también como un servicio de postventa. De esta manera se refuerza el diferencial de servicio, basados en el concepto de proyectar una imagen de calidad de productos y servicios posicionados, dirigidos a mercados que buscan alta calidad (Asugman, 1997).

El posicionamiento que Enerquímica busca lograr es el de ser una empresa considerada como socio estratégica, proveedora de soluciones a medida, que brinda el respaldo y la atención necesaria, antes, durante y después de adquiridas las “soluciones exactas”. Contar con certificaciones internacionales, implementación de tecnología y un enfoque de innovación continua, ha permitido que Enerquímica logre asentarse en el mercado como una empresa con garantía, proveedor de grandes corporaciones.

Tabla 5: Principales clientes

Cliente	Sector	Producto/Servicio	País de Ubicación
UPC Backus	Alimentos y Bebidas	Equipos para el control de calidad de cervezas y servicios asociados (mantenimientos)	Perú
Telefónica del Perú S.A.A.	Telecomunicaciones	Baterías	Perú
Industrias IMIM S.A.C.	Industrial	Baterías	Perú
Cervecería Boliviana Nacional	Alimentos y Bebidas	Equipos para el control de calidad de cervezas	Bolivia
Cervecería Chile S.A.	Alimentos y Bebidas	Equipos para el control de calidad de cervezas	Chile
Minera Aurífera Retama	Minero	Maquinaria para minería y repuestos	Perú
Heineken Ecuador S.A.	Alimentos y Bebidas	Equipos para el control de calidad de cervezas	Ecuador
MAQEQP S.A.C.	Industrial	Baterías, racks, cargadores y rectificadores	Perú
Derco Perú S.A.	Automotriz	Baterías, cargadores y rectificadores	Perú
Cervecería San Juan S.A.	Alimentos y Bebidas	Equipos para el control de calidad de cervezas y servicios asociados (mantenimientos)	Perú
Entel Perú S.A.	Telecomunicaciones	Baterías, racks, cargadores y rectificadores	Perú
Cervecería Nacional CN S.A.	Alimentos y Bebidas	Equipos para el control de calidad de cervezas	Ecuador
Cervecería Polar C.A.	Alimentos y Bebidas	Equipos para el control de calidad de cervezas	Venezuela
Minera Laytaruma S.A.	Minero	Maquinaria para minería y repuestos	Perú

Fuente: Elaboración propia

1.3. Representaciones

Enerquímica cuenta con la representación de reconocidas marcas, lo que ha permitido la

consolidación y posicionamiento de la empresa. Cabe mencionar que la mayoría de las representaciones han sido concedidas en función al desempeño de la empresa y gracias a las certificaciones que posee Enerquímica. A continuación, se presentan las principales representaciones por línea de negocio:

Tabla 6: Principales representaciones de Enerquímica

Representaciones Energía					
Representada	País de Origen	Beneficios	Productos y Servicios Asociados	Regiones Asignadas	Consideraciones de la Representación
Exide	USA y Europa	Precios especiales	Baterías	Perú	No aplica
Eternity Technologies	Emiratos Árabes Unidos	Precios especiales y representación exclusiva	Baterías	Perú	Evaluación cumplimiento de Meta de Ventas
Saft	Francia	Precios especiales	Baterías	Perú	No aplica
Ritar	China	Precios especiales	Baterías	Perú	No aplica
Atib	Italia	Precios especiales	Cargadores	Perú	No aplica
Tecnibat	España	Precios especiales	Cargadores	Perú	No aplica
Representaciones Instrumentación					
Pentair Haffmans	USA y Holanda	Precios especiales, comisiones, capacitaciones y representación exclusiva	Equipos para el control de calidad en la elaboración de bebidas	Bolivia, Chile, Ecuador, Paraguay, Perú, Surinam, Uruguay y Venezuela	Evaluación cumplimiento de Meta de Ventas; Evaluación de Clientes
Tintometer	USA	Precios especiales y representación	Equipos para el control de calidad del agua	Perú	Meta de Ventas
Representaciones Minería					
Henan Deya Machine	China	Precios especiales	Chancadoras, arenadoras, mantos, repuestos	Perú	No aplica
Yiwu	China	Precios especiales	Chancadoras, arenadoras, mantos, repuestos	Perú	No aplica

Fuente: Elaboración propia

2. Declaraciones de Misión y Visión

A fin de lograr un mejor entendimiento de la empresa y las consideraciones que tiene en las decisiones estratégicas, a continuación, se presentan la Misión y Visión actuales. Entendiendo por Misión la descripción del propósito y negocio actual de una empresa (Thompson, Gamble, Peteraf, & Strichland, 2012), Enerquímica señala:

“Ser la empresa líder en brindar soluciones para sistemas de energía y en distribución de tecnologías patentadas por nuestras marcas representadas satisfaciendo las necesidades de nuestros clientes brindándoles un producto de excelente calidad y con un excelente servicio.

La visión, definida como el camino al que una empresa u organización se dirige en el futuro, en un horizonte de largo plazo, que permite orientar decisiones de crecimiento y estrategias, a manera de guía o meta (Fleitman, 2000), manifiesta:

“Ser la empresa líder a nivel de América Latina en brindar soluciones en sistemas de energía y en distribución de tecnologías patentadas por nuestras marcas representadas”

Resulta importante mencionar que tanto la declaración de Misión como de Visión fueron creadas

al momento de constituir la empresa, enfocada principalmente en el segmento de energía. Es por este motivo que no reflejan el contexto actual, como tampoco la proyección de crecimiento y diversificación que se busca.

3. Situación actual

Enerquímica posee tres divisiones o líneas de negocio: Energía, Instrumentación y Minería. El motivo por el cual Enerquímica mantiene diferentes líneas de negocio dentro de la misma empresa tiene que ver con el concepto de Estrategia Corporativa y radica principalmente en que los negocios comparten recursos que son estratégicamente valiosos. En este caso, el trabajar bajo una misma marca, con un sello distintivo garantiza a los clientes un desempeño satisfactorio, basado en los años de trayectoria de la empresa. Es importante mencionar que, si bien Enerquímica maneja negocios aparentemente muy diferenciados, son realmente diversificaciones relacionadas al ser soluciones de ingeniería. La estrategia corporativa de Enerquímica pretende lograr sinergias derivadas de compartir recursos estratégicos que son valiosos para la compañía y los negocios que posee (Parada & Planellas, 2007).

A través de sus tres divisiones, Enerquímica ofrece: suministro de equipos, servicios, y desarrollo de proyectos, dirigidos a diferentes industrias, principalmente a nivel nacional, con mayor presencia en Lima. Cabe notar que internacionalmente, la empresa ya cuenta con clientes en su División de Instrumentación, específicamente como proveedor de equipos para el control de calidad de elaboración de cervezas. Este alcance se logró inicialmente como respuesta reactiva, como resultado del acuerdo marco de distribución de equipos que sostiene con la transnacional Pentair Haffmans en determinados países de la región (Bolivia, Chile, Ecuador, Paraguay, Perú, Surinam, Uruguay y Venezuela). De este modo es que los clientes (cerveceras de otros países) fueron derivados por la transnacional para contactarse con su representante regional Enerquímica. Pentair es una empresa industrial diversificada, de origen norte americano, dedicada a la fabricación de equipos para sistemas de calidad de agua, bebidas, soluciones de flujo y filtración, entre otras soluciones.

II. PLANTEAMIENTO DE LA PROPUESTA DE MEJORA

1. Identificación de la oportunidad

La Organización Mundial del Comercio (OMC) considera que los servicios constituyen un insumo de importancia en las actividades comerciales y que la exportación de éstos permite la expansión económica además de ser una fuente aportante de divisas (Organización Mundial del Comercio, 2021). De otro lado, el Plan Estratégico Nacional Exportador del Mincetur menciona que los servicios generan externalidades positivas en distintos sectores y que se ha convertido en un factor crítico para el crecimiento económico y la promoción de empleo de calidad (Ministerio de Comercio Exterior y Turismo, 2015). Las estadísticas a nivel local presentan data de un crecimiento sostenido en el sector, pasando de representar el 36.6% del PBI en el año 2007 al

41.0% en el 2017 (Castañeda, 2018). Es así que podemos afirmar que el comercio de servicios potencia la competitividad de las empresas y es una fuente indudable de ingresos y de puestos de trabajo. De ahí la importancia de que más empresas peruanas incursionen en la exportación de servicios, abriendo paso a la participación de otras empresas y al desarrollo de diversas industrias. Desde este enfoque, el plan de internacionalización de Enerquímica se sustenta en dirigir esfuerzos hacia la exportación de servicios como ruta de consolidación y ampliación del alcance de sus operaciones e incremento de ventas, desarrollando nuevas competencias que permitan un crecimiento a mayor escala. Resulta importante considerar, además, que las empresas que se aventuran a incursionar en mercados extranjeros se enfrentan a mayores niveles de incertidumbre y riesgo, desencadenando un proceso de aprendizaje y adaptación (Lu, 2001). En ese sentido, un plan de internacionalización, como toda decisión estratégica, requiere un proceso previo de análisis y evaluación de potenciales beneficios y riesgos, que permita sentar bases para un resultado exitoso.

Este trabajo presenta una propuesta de internacionalización enfocada en la exportación de servicios, para una empresa peruana del rubro industrial. La primera etapa de esta propuesta realiza un estudio comparativo de las líneas de negocio para identificar el potencial de desarrollo de cada una. Posteriormente se analiza la empresa buscando identificar oportunidades y amenazas, así como las capacidades y recursos con los que cuenta, para determinar las fortalezas y debilidades que posee. Por último, se define el destino más viable para iniciar el proceso de expansión de Enerquímica, objeto del plan de internacionalización que se presenta.

1.1. Análisis comparativo de las líneas de negocio

La propuesta del Plan de internacionalización enfocado en la exportación de servicios se ha elaborado para una de las líneas de negocio de Enerquímica en base a las características y potencial de negocio identificado. De esta manera se facilita y enfoca el diseño estratégico para el ingreso a un nuevo mercado. La División de Energía se caracteriza principalmente por brindar suministros de acumuladores eléctricos y rectificadores, además de la fabricación de gabinetes y racks adecuados a los requerimientos del cliente. Complementariamente, se brindan servicios de diseño e instalación de sistemas de energía, así como los mantenimientos preventivos y correctivos correspondientes.

Para cumplir con estas obligaciones, la empresa cuenta con un laboratorio de energía donde realizar el diagnóstico de los equipos, así como la recarga y descarga de los acumuladores. Del mismo modo, cuenta con la infraestructura necesaria para el manejo de equipos de dimensiones considerables, de cuidado específico. Respecto a los clientes del segmento, destacan las empresas de telecomunicaciones, entre las cuales se encuentran Telefónica, Entel, Claro, y Huawei, así como empresas del rubro industrial en general, tales como Macro, Dercos, y Delta, entre otros.

En lo que se refiere a la División de Minería, ésta brinda suministros de maquinaria tales como

arenadores, chancadoras cónicas, chancadoras de quijada, y repuestos. Los servicios ofrecidos en esta división se brindan como complemento de la comercialización de maquinaria, en caso el cliente lo requiera.

En lo que concierne a principales clientes, esta división atiende empresas mineras operadoras de yacimientos polimetálicos y algunas empresas de construcción. Un aspecto a considerar es que algunas de estas mineras importan maquinaria directamente.

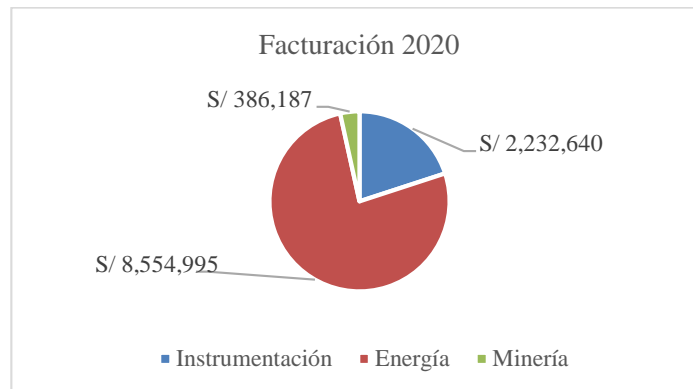
La División de Instrumentación se divide en dos rubros: reactivos para el control de calidad del agua, y equipos para el control de calidad en la elaboración de cervezas. Específicamente en el segundo rubro mencionado, la empresa suministra equipos, repuestos y realiza servicios de mantenimiento preventivo y mantenimiento correctivo, así como atención de emergencias. La representación que tiene de Pentair-Haffmans ha afianzado su presencia a nivel local, donde cuenta con las principales cerveceras locales dentro de su cartera de clientes. Adicionalmente ha facilitado su comercialización en diversos países de la región gracias a la representación que posee y como consecuencia de que la mayoría de las cerveceras en Latinoamérica pertenecen a los principales grupos cerveceros globales (AB InBev y Heineken). Como resultado, este segmento lidera el nivel de ventas en la empresa, además de presentar una proyección de crecimiento promisorio. Cabe mencionar que se espera un crecimiento del mercado latinoamericano de cerveza, de una tasa de crecimiento anual compuesta del 5% durante el periodo 2021-2026 como consecuencia de las tendencias de premiunización e innovación, así como al desarrollo de nuevos sabores (EMR Leave it to the Experts, 2021). Aunado a esto, es importante mencionar que América Latina se ha convertido en un mercado atractivo para los principales actores cerveceros debido al crecimiento de la industria y a recientes transacciones para adquirir un mayor Market share (Ledger & Vera, 2021).

La importancia que dan los clientes a mantener en estado óptimo sus equipos, garantiza el cumplimiento de estándares de la industria cervecera, además de resguardar su inversión y asegurar la calidad del producto final. Esta premisa se refuerza con reiterados comentarios de clientes que solicitan tanto la prestación de servicios como asesorías para la implementación de sus laboratorios y plantas.

Asimismo, existen diversos indicios que apoyan esta propuesta. Uno de ellos es el incremento de la demanda de equipos de instrumentación a nivel regional, que presenta un mercado potencial en el exterior para servicios asociados. De otro lado, existe una creciente demanda de estos servicios, lo que indica una tendencia positiva respecto a la preocupación que dan las cerveceras al mantenimiento preventivo y mantenimiento correctivo de sus equipos, a fin de no tener contratiempos en la producción. No menos importante, la transnacional representada por Enerquímica ha fortalecido este acuerdo extendiendo el territorio asignado inicialmente a la compañía. Todos estos indicios refuerzan la dirección de contar con una propuesta de servicios en el segmento de instrumentación como fase inicial para la incursión a mercados internacionales.

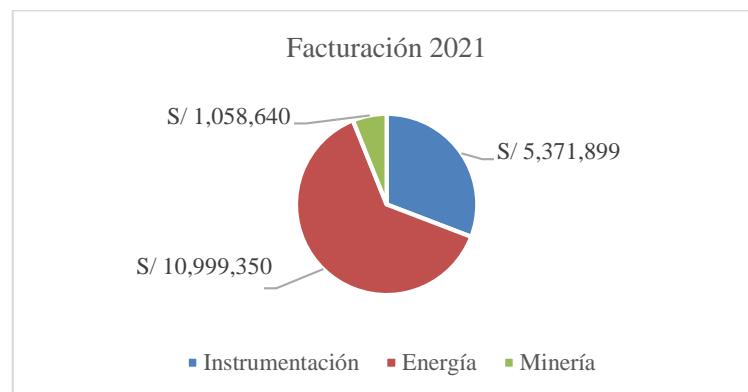
A continuación, se presenta la facturación de las líneas de negocio de los años 2020 y 2021. Se puede apreciar que la división de instrumentación presenta un crecimiento de 141% frente al año anterior, lo cual resulta, principalmente, dado el incremento de ventas concretadas con cerveceras a nivel regional en lo que respecta al suministro de equipos a nivel regional y, suministro y prestación de servicios a nivel local. Precisamente, de los S/ 5'371,898 facturados en 2021, el 47.14% (S/ 2'532,271) corresponde a la venta de equipos para el control de calidad en la elaboración de bebidas, a cerveceras extranjeras.

Ilustración 1: Facturación de Enerquímica por línea de negocio 2020



Fuente: Elaboración propia

Ilustración 2: Facturación de Enerquímica por línea de negocio 2021



Fuente: Elaboración propia

Luego de la evaluación del análisis presentado, junto con la retroalimentación del comité de gerencia de la empresa y el análisis comparativo de líneas de negocio (presente en el anexo 01), se decidió seleccionar la división de instrumentación como línea de negocio preferente para aplicar la propuesta en cuestión. Los aspectos principales, determinantes de esta decisión, fueron: destacarse como la división con mayor potencial de crecimiento ante una demanda derivada del consumo de cervezas que se encuentra en ascenso, y la posición ventajosa frente a la competencia en lo relacionado a recursos y capacidades respaldados con una sólida representación y know-how destacado.

2. Objetivos

El presente trabajo tiene como finalidad desarrollar un plan de acción para Enerquímica, que plasme la estrategia de internacionalización enfocada en la exportación de servicios, a través de acciones concisas, para el periodo comprendido entre los años 2022 y 2025. Este planteamiento incluye la evaluación de posibles destinos para esta expansión, momento de acceso y modalidades de exportación. A continuación, se detallan los objetivos generales y específicos que delimitan el alcance del Plan, específicamente el segmento de servicios a equipos para el control de calidad de cervezas.

2.1. Objetivo General

Desarrollar un Plan Estratégico de Internacionalización que contribuya a la sostenibilidad económica, ambiental y social de Enerquímica, realizable durante el periodo 2022-2025.

2.2. Objetivos Específicos

Los objetivos específicos del plan buscan:

- Rediseñar las declaraciones de misión y visión de la empresa en función a la situación actual y tomando en cuenta la implementación del Plan de Internacionalización.
- Evaluar el entorno externo a fin de identificar las oportunidades y amenazas que deben considerarse para el desarrollo de una estrategia de internacionalización.
- Realizar un diagnóstico interno de la empresa con miras a afrontar el proceso de internacionalización, identificando sus recursos y capacidades, y develando sus fortalezas y debilidades.
- Analizar competitivamente las líneas de negocio de la empresa a fin de determinar aquella con mayor potencial para la internacionalización enfocada en la exportación de servicios.
- Definir el mercado de destino para el Plan de Internacionalización de Enerquímica. Se considerarán y evaluarán variables económicas, políticas, tecnológicas, comerciales (acuerdos comerciales), y legislaciones de los posibles mercados de destino, tanto para la comercialización de bienes como de servicios, basados en la oferta de valor de Enerquímica.
- Perfilar los planes operativos de Enerquímica, definiendo objetivos y estrategias que contribuyan al Plan de Internacionalización, así como los recursos y capacidades que requieren desarrollarse para cumplir con tales objetivos.
- Determinar el resultado económico esperado luego de ser aplicado el plan estratégico que se plantea.

3. Diagnóstico y análisis situacional

El análisis situacional permite lograr un mayor entendimiento de la coyuntura presente, así como de las competencias y capacidades de la empresa, con miras a un mejor enfoque para el proceso de internacionalización. Del mismo modo, para el desarrollo del Plan de Internacionalización, se

requiere identificar la dinámica del entorno en el cual opera Enerquímica, entendiendo que éste define el marco en el cual la empresa desarrolla sus actividades y está conformado por los factores externos que influyen en la estrategia empresarial. El análisis del entorno nos permitirá identificar la influencia que ejercen distintos factores sobre la empresa, es decir la incidencia positiva o negativa que ejerce en el éxito de la compañía (Guerras & Navas, 2016). Por lo tanto, determina la mejor aproximación para el desarrollo de la estrategia de internacionalización. A fin de llevar a cabo un análisis más profundo, se evalúa el entorno en dos niveles: el entorno general y el entorno competitivo.

3.1. Evaluación del Entorno General (Macroentorno)

Se entiende por entorno general o macroentorno, al medio externo que engloba a la organización, el cual deriva del sistema socioeconómico en el que la empresa desarrolla sus actividades (Guerras & Navas, 2016). Realizar un diagnóstico del entorno a través del análisis de variables y de la coyuntura presente, permite determinar oportunidades y amenazas latentes para la empresa.

3.1.1. Análisis PESTEL

El análisis PESTEL consiste en la evaluación de las variables que conforman el entorno, así como de las tendencias que presentan a futuro. La finalidad es lograr una mejor comprensión del contexto de la empresa e identificar aquellos factores que la afectan, a fin de evaluar si constituyen oportunidades o amenazas. Este análisis se ha aplicado a la División de Instrumentación en el rubro de equipos para control de calidad en la elaboración de cervezas, al haberse seleccionado como aquel con mayor potencial de crecimiento para la exportación de servicios asociados.

Tabla 7: Análisis del Macroentorno Perú: PESTEL

Ámbito	Variable	Análisis	Impacto	Efecto
Político	Clima Político	Durante el último quinquenio, el Perú ha tenido más de tres presidentes, dos procesos de vacancia y una renuncia como consecuencia del reclamo de la población ante lo que denominaba un golpe de Estado (Palomino, 2020). Precisamente, el país continúa atravesando una profunda crisis política a raíz de un permanente enfrentamiento entre el poder legislativo y ejecutivo	El clima político incierto, aunado a los eventos políticos de los últimos años tienen incidencia sobre la inversión tanto local como del exterior, al no tener certeza de los retornos o la estabilidad del país. La situación se agrava como consecuencia del impacto de la pandemia y las medidas asociadas a los intentos por controlarla.	NEGATIVO
	Nuevo Gobierno	Recientemente se llevaron a cabo las elecciones presidenciales, congresales y del parlamento andino. Se presentaron 24 partidos políticos inscritos y ninguno con clara mayoría. Esta polarización, sumada a la situación política y a la Pandemia del Covid-19, generó mayor incertidumbre (Zavala, 2020). La situación se agravó tomando en cuenta que el presidente electo Pedro Castillo, asumió el poder con un claro rechazo por parte de la población (France24, 2021), que empeoró con los primeros días de gestión pública, obteniendo un 45% de desaprobación.	No hay certeza del manejo futuro del país, debido a la incapacidad del ejecutivo para conciliar con el poder legislativo tras fuertes escándalos de corrupción en las distintas esferas públicas. La posibilidad latente de falta de cohesión por parte del poder ejecutivo y legislativo supone un nuevo periodo de inestabilidad, así como el entorpecimiento en el cumplimiento de sus funciones. A esto se añade una posible dificultad para conciliar entre los poderes del Estado e incertidumbre respecto al voto de confianza por parte del congreso al gabinete ministerial.	NEGATIVO
Económico	PBI	Según el último reporte de inflación del Banco Central de Reserva, la proyección de crecimiento del PBI para el 2022 es de 3.4%, mientras que para el 2023 proyecta un crecimiento de 3.2% (Terranova, 2021) .En términos generales, se prevé un crecimiento con poco dinamismo en la región debido a la pandemia y la incertidumbre.	Se espera estabilidad macroeconómica con la intención de incentivar la inversión local y extranjera. La intención es promover la actividad económica y reactivación de sectores a través de una mayor ejecución del gasto. Cabe mencionar que los precios de los commodities y el escenario global son positivos, lo que tendrá incidencia en la recuperación de la economía local.	POSITIVO
	Inflación	Se proyecta que la inflación oscile un 2.0% como consecuencia de efectos transitorios de oferta (Banco Central de Reserva del Perú, 2021). Sin embargo, esta situación se está controlando por parte del BCRP a través de la política monetaria.	Se entiende por inflación al incremento de precios generalizado por el choque de oferta como consecuencia del incremento en la estructura de costos de los productos importados a raíz de los fletes, así como del impacto en la cadena de suministros. El alza de precios puede generar pérdida del poder adquisitivo, así como un mayor endeudamiento. Empero, el BCRP gestiona un paquete de medidas enfocadas a mantener la inflación dentro de un rango de tolerancia entre 1 y 3 por ciento.	POSITIVO
	Tipo de Cambio	En lo que respecta al tipo de cambio, se evidencian factores tanto internos como externos que suponen una tendencia al alza como los ajustes en la política monetaria por parte de la Reserva Federal que buscan una expansión monetaria. De manera complementaria, existen factores que presionan el tipo de cambio a la baja como el superávit de la balanza comercial.	Estas variaciones en el tipo de cambio pueden generar el efecto hoja de balance, que tiene lugar cuando se tienen más pasivos en moneda extranjera que activos y tiene lugar una depreciación de la moneda nacional. Esta variación del tipo de cambio perjudica a los importadores, pero beneficia a los exportadores.	POSITIVO
	Acuerdos comerciales	En la actualidad el Perú promueve una economía de libre mercado y posee tratados de libre comercio (TLC) y/o convenios de cooperación con los siguientes países: Cuba, Chile, México, Estados Unidos, Canadá, China, Singapur, Corea del Sur, Japón, Panamá, Tailandia, Costa Rica, Australia, Honduras, etc. Además, mantiene en vigencia el acuerdo sobre facilitación del comercio de la Organización Mundial del comercio, que establece medidas vinculadas al comercio exterior (Mincetur, 2021).	De acuerdo con el Ministerio de Economía y Finanzas, la existencia de tratados de libre comercio o acuerdos comerciales benefician a todos los involucrados ya que permiten la reducción de barreras arancelarias y no arancelarias al comercio, permiten un mayor nivel de competitividad entre empresas incrementan el flujo de inversión extranjera y otorgan igualdad de condiciones entre países. Además, este tipo de convenios contribuye a la integración económica y facilita el acceso a nuevos mercados. La tendencia es la búsqueda de una mayor integración a nivel regional y mundial, a través de convenios y beneficios que fomenten e, intercambio comercial con la intención de propiciar una mayor competitividad en las industrias.	POSITIVO

	Desempleo	En el periodo comprendido entre diciembre 2020 y febrero 2021, la tasa de desempleo en Lima Metropolitana alcanzó la cifra de 14.5% (Instituto Nacional de Estadística e Informática, 2021), es decir que incrementó en 7.4% la tasa de diciembre 2019 a febrero 2020 (antes del inicio de la pandemia en el país). Esto se debió principalmente a las medidas de confinamiento, así como a los daños del incremento de contagios.	En lo que respecta al empleo, se evidencia una recuperación paulatina a raíz de la reactivación económica. Sin embargo, la situación del mercado laboral ha generado disminuciones en los sueldos, así como una mayor oferta de capital humano capacitado a un menor costo para las empresas.	POSITIVO
Social	Adopción de nuevos hábitos	Los consumidores, como consecuencia de la pandemia, se han inclinado hacia el uso de dispositivos conectados a internet para mantener sus rutinas durante los confinamientos. Es por ello por lo que herramientas digitales como videoconferencias, artefactos inteligentes, realidad aumentada, entre otros han generado la adopción de nuevos hábitos en lo que respecta al trabajo, estudios, ejercicio, compras y socialización en lo que se denomina la realidad phygital, que mantiene a los consumidores virtualmente conectados pese a la separación física del mundo exterior (Westbrook & Angus, 2021).	Las empresas se han visto en la obligación de buscar nuevas formas de alcanzar a su público objetivo y además de diferenciarse en un contexto de Pandemia donde las prioridades del consumidor difieren. Sin embargo, esto ha promovido la conexión entre personas y el aprovechamiento del comercio electrónico. Asimismo, esto ha permitido la interacción con el cliente a través de plataformas electrónicas que permiten una gestión más eficiente del tiempo al evitar el traslado físico, y fortalecen la relación con los grupos de interés al permitir un mayor seguimiento y coordinación.	POSITIVO
	Preocupación por la salud e higiene	El temor latente a la infección, así como una mayor conciencia acerca de la salud ha impulsado la demanda de productos de higiene y soluciones sin contacto con el objetivo de reducir la exposición y mitigar cualquier riesgo de contagio (Westbrook & Angus, 2021). Las personas tienen temor de contraer el virus por lo que han incorporado a su rutina aspectos como una mayor higiene, mayor distanciamiento, evitar las aglomeraciones, compras por internet, trámites a través del canal digital, entre otros. Asimismo, las personas optan por adquirir equipos que permitan mantener pulcritud y mitigar riesgo de cualquier infección.	Incrementa la necesidad de equipos para el control de calidad en procesos para industrias de bebidas y alimenticias a fin de que los productos cumplan los más altos estándares. De igual manera genera una mayor demanda de servicios asociados al mantenimiento y reparación de estos equipos, para evitar cualquier perjuicio a la producción.	POSITIVO
	Perfil de consumidor	A raíz de la pandemia, el consumidor ha cambiado en ciertos aspectos. Hoy en día, tiene una mayor propensión a pagar por medio de canales digitales, evitando el contacto y mitigando el riesgo de infección (Westbrook & Angus, 2021). Asimismo, busca la optimización del tiempo y flexibilidad como consecuencia del aumento de carga laboral con la implementación del trabajo remoto, que dificulta la separación de la vida privada de la vida laboral. Este nuevo consumidor valora la facilidad en el proceso de compra y la disponibilidad del producto o servicio, además es menos reactivo a comprar a través de canales digitales.	La existencia de un nuevo perfil de consumidor ha obligado a las empresas a proporcionar soluciones alineadas a las nuevas expectativas del cliente. Por tanto, debe reconocer el creciente interés por el consumidor a maximizar su tiempo y disponer de mayor flexibilidad, así como la posibilidad de acceder a los productos o servicios con mayor facilidad y de preferencia desde la comodidad de sus hogares. Cabe mencionar que este nuevo consumidor, tiene una mayor preocupación por el tema de salud y por lo tanto espera que los productos o servicios que adquiere hayan implementado medidas enfocadas a reducir cualquier riesgo de contagio. En cuanto a nuevos hábitos, se identifica un incremento en el consumo de cerveza en casa (Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos, 2021).	POSITIVO

Tecnológico	Conectividad	En un mundo sumamente globalizado, tener acceso a internet es un aspecto clave, especialmente en una coyuntura de Pandemia que promueve la realización de actividades de forma remota, manteniendo la conectividad e interacción constante. Es por ello por lo que el Pleno del Congreso de la República ha reconocido el acceso a internet como un derecho fundamental y consecuentemente está promoviendo la implementación de políticas que permitan cerrar la brecha de conectividad digital para garantizar así el servicio de internet a nivel nacional (El Peruano, 2021).	El hecho que se promueva reducir la brecha de conectividad implica una transformación digital que propiciaría un mayor desarrollo tanto económico como social. Asimismo, permite la obtención de herramientas y el desarrollo de habilidades tecnológicas, útiles en el campo de la educación y el ámbito profesional. Por otro lado, una mayor conectividad permite potenciar el turismo e impulsar la presencia de empresas fuera del país.	POSITIVO
	Comercio Electrónico	Debido a la pandemia, se han acelerado tendencias tales como el auge del comercio electrónico. Esto ha supuesto modificaciones en las operaciones minoristas y la perspectiva del consumidor (Boumphrey, 2020). Las empresas deben adaptar con rapidez sus operaciones de forma que la experiencia del consumidor mantenga la conveniencia, por tanto, la experiencia de compra debe ser fluida y ágil en los distintos canales (Westbrook & Angus, 2021).	Este nuevo contexto conlleva que las empresas enfoquen sus recursos y dirijan esfuerzos a facilitar la experiencia de compra y dotarla de nuevos elementos que ahora exige el consumidor como lo son los canales electrónicos, la atención virtual y la disponibilidad permanente. Los negocios deben apuntar a migrar a lo digital ya que hoy en día hay un cliente con preferencia por los comercios electrónicos y que busca mayor autonomía en el proceso de compra.	POSITIVO
	Nuevos Canales de comunicación	El uso de redes sociales entre peruanos ha incrementado de forma significativa, se estima que al año pasado habían 13.2 millones de usuarios, siendo las redes más empleadas las siguientes Facebook 94%, WhatsApp 86%, YouTube 62%, Instagram 60%, Messenger 60% y Twitter 29% (Ipsos, 2020). Esto se debe en principio a la difusión de estas, que incluso forman ahora parte de la mayoría de los planes de telefonía existentes y constituyen una de las principales actividades de ocio.	El incremento de usuarios de redes sociales denota el alcance que tienen estas para diversos fines, ya sea difundir información o dar a conocer personas, negocios, productos, etc. Es por ello por lo que las empresas deben tomar en consideración la importancia de tener presencia en las distintas redes existentes. Hoy en día las personas emplean estas plataformas para definir sus alternativas de productos o servicios y para el proceso de compra en sí mismo.	POSITIVO
Ecológico	Conciencia Ambiental	El Ministerio de educación promueve una mayor conciencia ambiental a través de la enseñanza en las escuelas a nivel nacional. El Plan Nacional de Educación ambiental 2016-2021 (PLANEA), tiene como objetivo establecer acciones, responsabilidades y metas orientadas a lograr una mayor conciencia e involucramiento de la población (Ministerio de Educación, 2016). Asimismo, se espera que la pandemia del Covid-19 y la crisis asociada a la misma, cambie las actitudes de los consumidores generando una mayor conciencia alterada sobre lo ambiental (Boston Consulting Group, 2020).	Como consecuencia del énfasis por parte del Estado en lo que respecta a temas ambientales, así como a raíz de la pandemia, el consumidor da mayor importancia a este componente dentro de su evaluación de opciones disponibles. Esto implica que las compañías deben evitar aspectos como la polución, sobreproducción de desechos y optar por soluciones más amigables con el medio ambiente e iniciativas para su preservación.	POSITIVO
	Importancia del Agua	El acceso a agua es considerado por parte de las Naciones Unidas como un derecho fundamental de las personas (Organización de las Naciones Unidas, 2021). Esto debido a que el agua es un elemento básico y sumamente necesario para la supervivencia del ser humano. Sin embargo, para estar apta para el consumo humano es necesario que el agua sea potable y pase por importantes procesos de purificación, así como un riguroso proceso de control de calidad en el caso del agua que se comercializa.	Mayor demanda por equipos con tecnología de punta y servicios especializados que permitan controlar los estándares tanto de bebidas como de alimentos. El consumidor demanda un riguroso control de calidad tanto en la industria de alimentos como en la de bebidas. Esta situación se repite tanto a nivel nacional como internacional. Esto supone una mayor inversión por parte de las empresas de estas industrias en el aseguramiento de la calidad y la obtención de productos que satisfagan al mercado.	POSITIVO

Legal	Ley N° 30641	En el 2017 entró en vigor la Ley N° 30641, que fomenta la exportación de servicios y el turismo. Esta Ley modificó la legislación del impuesto general a las ventas aplicable a las exportaciones de servicios, con el objetivo de fomentar la competitividad (El Peruano, 2017).	La ley en mención favorece a las empresas, a través de medidas y beneficios tributarios para las empresas que registren exportaciones de servicios, lo que implica un mayor nivel de competitividad a nivel internacional, donde generalmente compiten con empresas locales. Es un factor que alienta a todas aquellas empresas que deseen incursionar en la exportación de servicios.	POSITIVO
	Ley N° 29646	En el 2011 se promulgó la Ley N° 29646, que fomenta el comercio exterior de servicios, a través del establecimiento de un marco normativo acorde y declarándolo de interés nacional por la generación de empleo calificado, divisas e inversión para el país (El Peruano, 2011).	La ley en cuestión tiene como principales aportes la creación de un Comité Multisectorial para desarrollar el comercio exterior de servicios, responsable de elaborar un plan estratégico para el desarrollo del sector, así como un plan para promover las exportaciones y atraer inversiones. Medidas de apoyo por parte del gobierno pueden generar un mayor nivel de competitividad para las empresas exportadoras de servicios.	POSITIVO

Fuente: Elaboración propia

3.1.2. Conclusiones del análisis del Entorno General (Macroentorno)

Del análisis de las principales variables del macroentorno, podemos concluir que en lo que respecta al ámbito político en el Perú, éste seguirá marcado por la inestabilidad como consecuencia de los enfrentamientos entre el ejecutivo y el legislativo, intensificado por los fuertes escándalos de corrupción. Esta incertidumbre incide en los niveles de inversión tanto nacional como extranjera. Se espera, por lo tanto, una contracción de la inversión privada nacional, y los expertos ven pocas posibilidades de atraer inversión extranjera al país mientras estas condiciones se mantengan.

Adicionalmente, un congreso fragmentado, junto con la incapacidad de conciliación entre ambos poderes, hace suponer una alta probabilidad de confrontaciones que perjudicarán avances o reformas importantes para el desarrollo de la población y de las empresas.

En cuanto a la situación económica del país, es importante resaltar que el BCRP mantiene proyecciones económicas conservadoras, aunque positivas, tanto para el 2022 como para el 2023, pese a los permanentes rebrotes del COVID-19 y las medidas establecidas para contrarrestarlos. A su vez, el Banco Mundial estima un crecimiento de la economía peruana del 3.2% para el 2022 (Gestión, 2022). Respecto a la inflación, ésta se mantiene dentro del rango de tolerancia establecido por el BCRP gracias a la política monetaria y las medidas orientadas a evitar el incremento de precios.

A pesar del beneficio que significa para los exportadores, la situación por la que atraviesa a raíz de la pandemia, sumada a la incertidumbre política, han generado importantes variaciones sostenidas en el tipo de cambio, aspecto que perjudica tanto a los importadores como a aquellas personas naturales o jurídicas con endeudamiento en dólares. Adicionalmente, el desempleo generado ha perjudicado los niveles de actividad económica, incrementando los niveles de informalidad, pobreza y migración. Sin embargo, como parte de las políticas de reactivación, se prevé un incremento en la formalización del empleo.

Pero la afectación económica no es ajena a otros países. Es así que la OMS ha indicado que la pandemia, a raíz de sus efectos en la producción y el consumo, traerá perturbaciones sin precedente, no sólo en el ámbito económico sino también en lo referente al comercio internacional.

De otro lado, respecto al comportamiento del mercado, resulta importante prestar atención a nuevas realidades que se han visto aceleradas en los últimos tiempos. Para empezar, la pandemia ha motivado la adopción de nuevos hábitos y cambios en el estilo de vida de las personas como de las empresas. Esto ha generado modificación de operaciones en las empresas, así como el desarrollo de actividades dirigidas a retener clientes y generar mayores ventas. Paralelamente, los confinamientos y el distanciamiento social han propiciado un mayor uso de redes sociales y medios electrónicos. Esto ha llevado a que cada vez más empresas se avoquen a iniciar un proceso de transformación digital y amplíen su presencia en redes sociales, buscando establecer un

vínculo más fluido y constante con clientes que presentan nuevos hábitos de compra.

Por último, al ser la pandemia una crisis de índole sanitaria, las personas se han hecho más conscientes del cuidado ambiental, buscando soluciones eco-amigables que aporten a la conservación del medio ambiente. Este cambio se ha debido inicialmente a los esfuerzos del Estado por promover el cuidado del medio ambiente, sumado al surgimiento de iniciativas de carácter global. Adicionalmente, se aprecia una creciente preocupación por los temas de salud e higiene, que inciden directamente en el interés por soluciones vinculadas al control del agua e industrias de alimentos y bebidas.

El comercio exterior es una fuente importante de intercambio de divisas, de inversión y de oportunidades de desarrollo. En esta línea, el Estado promueve la actividad exportadora a través de beneficios y consideraciones tributarias y mejores condiciones de acceso. Adicionalmente, se resalta su importancia con la creación de entidades como el Comité Multisectorial Para El Desarrollo Del Comercio Exterior De Servicios. A esto se suma el fomento de una economía de libre mercado a través de la promoción de tratados de libre comercio y acuerdos entre países, favoreciendo el comercio internacional mediante la limitación de barreras existentes, incluso para la exportación de servicios.

Esto no significa que la promoción de exportaciones por sí misma asegure un proceso de internacionalización sostenible pues ésta engloba más que sólo el proceso de exportación. Sumado a esto, en el mediano y largo plazo, se estima que la internacionalización será impulsada por efectos de innovación (Altomonte, 2013). Esto revela la necesidad de fomentar el desarrollo a través de inversión en conocimiento y herramientas de tecnología.

Podemos concluir que los países de la región están atravesando una situación compleja como consecuencia de la pandemia. Sin embargo, los programas de internacionalización, así como las medidas que benefician el comercio exterior, presentan un escenario atractivo para la incursión en mercados externos. De igual manera, el comercio electrónico y la preferencia por canales digitales para la comercialización facilitan la interacción necesaria. Sucede lo mismo con los cambios experimentados como consecuencia de la transformación digital, en los procesos y la comunicación entre proveedores y clientes en relaciones B2B. Estos factores, junto con la creciente tendencia por el cuidado ambiental, requieren atención a fin de establecer la estrategia más idónea para incursionar internacionalmente con la exportación de servicios de la división de instrumentación.

3.2. Evaluación del Entorno Competitivo (Microentorno)

El entorno competitivo, también denominado específico, considera los factores del entorno más próximos a la actividad habitual de la compañía, vinculados tanto al sector industrial al que la empresa pertenece como al mercado al que se dirige (Guerras & Navas, 2016).

3.2.1. Modelo de las cinco fuerzas de Porter

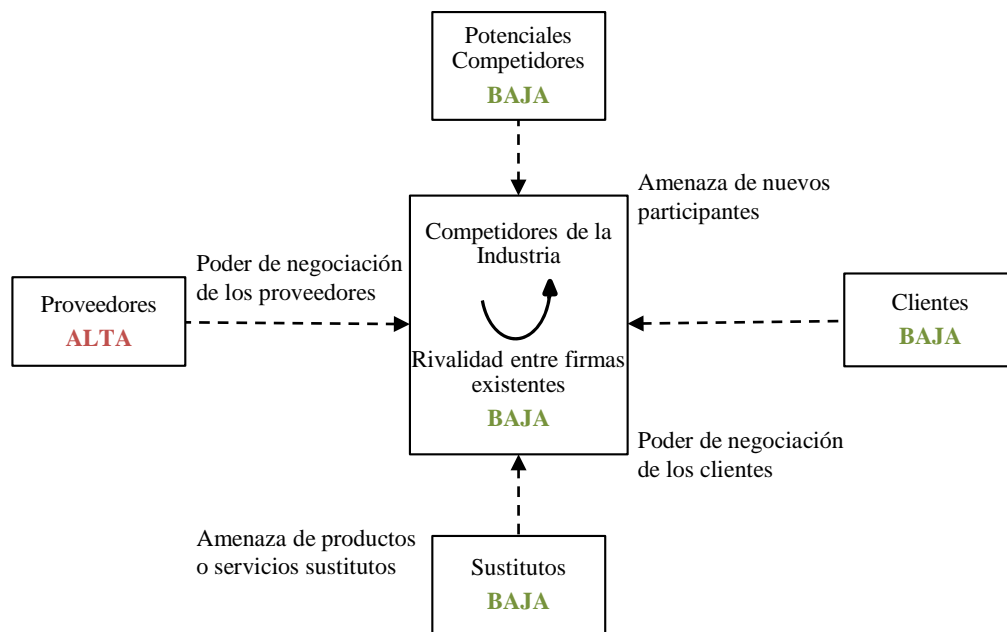
En la actualidad Enerquímica participa en diversas industrias. Si bien el CIU registrado como

principal es el 31405 (Fabricación de Acumuladores y baterías), hoy en día las actividades comerciales que realiza pertenecen a distintas industrias como la de Telecomunicaciones, Alimentos y Bebidas, entre otras.

Michael Porter describe cinco fuerzas que dan forma a la estructura de toda industria. Éstas establecen las denominadas reglas de la competencia, permitiendo identificar el nivel de desempeño relativo en cada una de ellas. Las fuerzas o pilares fundamentales en los cuales se basa este modelo son: la amenaza de nuevos participantes, el poder de negociación de los clientes, la amenaza de productos o servicios sustitutos, el poder de negociación de proveedores y la rivalidad entre firmas existentes (Porter, 1980).

Según Porter, la dinámica de las fuerzas colectivas determina el beneficio potencial que puede obtenerse al participar en la industria. Sin embargo, la finalidad del análisis no es declarar si la industria es atractiva o no, sino entender los fundamentos de la competencia y las causas fundamentales de la rentabilidad (Porter, *The five competitive forces that shape strategy*, 2008). El marco de las cinco fuerzas es considerado una herramienta que permite una profunda evaluación de los fundamentos de la competencia y rentabilidad en la industria. No se trata de un desarrollo fácil ni rápido, por lo que, a fin de lograr un mayor aprovechamiento de este marco, así como para facilitar su aplicación, se utilizó un conjunto de plantillas desarrolladas por Michael Dobbs. Se trata de una metodología que ofrece una guía sistemática a través de la evaluación integral de las cinco fuerzas, empleando señales visuales, gráficos y descripciones sencillas para los conceptos asociados a las fuerzas planteadas por Porter (Dobbs, *Porter's five forces in practice: templates for firm and case analysis*, 2012). Para el desarrollo de este modelo se emplearon las plantillas de Dobbs, de forma específica conforme se muestra en los Anexos 03, 04, 05, 06 y 07, y de forma esquemática conforme se muestra en el anexo 08. Aquí el diagrama resultante para la dinámica del segmento de instrumentación en la industria de bebidas, específicamente para los equipos de control de calidad y servicios asociados a éstos, ofrecidos por Enerquímica.

Ilustración 3: Diagrama de 5 Fuerzas de Porter



Fuente: (Porter, *Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors*, 1980)

3.2.2. Conclusiones de análisis del Entorno Competitivo (Microentorno)

Del análisis realizado se obtiene que, si bien los costos fijos y las barreras de salida son elevados, el análisis de los demás factores presenta un nivel de riesgo o amenaza bajo. Así, se obtiene que el poder de negociación de los compradores o clientes arroja un nivel de amenaza bajo pese al alto volumen de compras, sustentado en el riesgo que significan los elevados costos a enfrentar de no adquirir los equipos necesarios y procurar los mantenimientos requeridos. Del mismo modo, el nivel de poder de negociación de los proveedores presenta un nivel de riesgo alto pese a los beneficios de mantener una relación comercial duradera y a la baja probabilidad de una integración futura.

En lo que respecta a la amenaza de ingreso de nuevos participantes o competidores, el análisis arroja un nivel de amenaza bajo debido a las barreras existentes en términos de capital y recursos necesarios para el inicio o desarrollo de actividades en el rubro, donde el conocimiento y las relaciones internacionales que permiten la consecución de representaciones son un factor relevante. En cuanto a la competencia existente, hoy en día a nivel local Enerquímica principalmente compete con Omega Perú que representa a la marca Hach (competidor de Pentair Haffmans). Cabe mencionar que el posicionamiento de Pentair a nivel regional limita el nivel de competencia en cuanto al suministro de equipos, gracias a que mantiene acuerdos globales con AbInbev y Heineken, donde acceden a un alista de precios especial. En lo que respecta a la prestación de Servicios, Omega no dispone de un servicio técnico sólido y no está en la capacidad de ofrecer servicios a equipos de Pentair en términos de conocimiento y acceso a repuestos.

Por último, la evaluación correspondiente a amenaza de sustitutos presenta un nivel bajo a raíz de la ausencia de sustitutos idóneos.

En base a lo hasta ahora expuesto y a los resultados obtenidos del análisis realizado, se desprende que Enerquímica, desde la División de Instrumentación en su área de equipos para el control de calidad de cerveza y servicios asociados, tiene gran potencial dado los bajos niveles de amenaza que muestra, a excepción del poder de negociación de los proveedores, en este caso referido a la empresa a la que representa a nivel regional.

Seguidamente, se presenta el análisis interno de Enerquímica con el objetivo de llevar a cabo un análisis más profundo de la empresa, para posteriormente determinar la estrategia a aplicar.

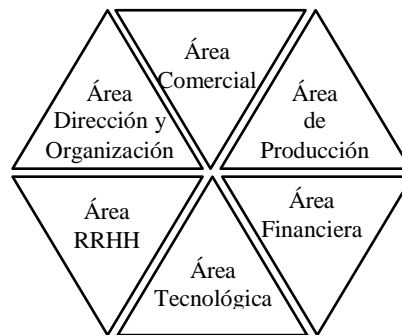
4. Análisis Interno de Enerquímica

El análisis interno de la empresa permite tener un mejor entendimiento de las características, sus recursos, medios y capacidades de las que dispone, para desempeñarse tanto en el entorno general como el competitivo (Guerras & Navas, 2016). El diagnóstico permite identificar las fortalezas y debilidades de Enerquímica a fin de determinar el potencial de la compañía. Esta información, a su vez, contribuye en el diseño de la estrategia a emplear para el proceso de internacionalización.

4.1. Análisis funcional y perfil estratégico

Son áreas funcionales aquellas en las que se realizan las actividades más importantes de una empresa. Como parte del análisis interno de la empresa, necesitamos identificar las fortalezas y debilidades de estas áreas a fin de conocer el nivel de competencia en el que se encuentran y la capacidad de respuesta con la que cuentan. Aquí una gráfica de una empresa dividida en 6 áreas funcionales:

Ilustración 4: Áreas Funcionales de una empresa



Fuente: (Guerras & Navas, 2016)

Para el diagnóstico de las áreas funcionales de Enerquímica se ha trabajado el perfil estratégico, herramienta que posibilita el análisis interno de la empresa al identificar tanto las fortalezas como las debilidades de cada una de las áreas funcionales, mediante la valorización de determinadas variables (Guerras & Navas, 2016).

4.1.1. Conclusiones del Perfil Estratégico

Para concluir si una capacidad estratégica constituye o no una ventaja para la empresa que la posee, ésta debe compararse con la que tienen los competidores (Vahlne, 2020). Para el análisis de comparación de fortalezas y debilidades de la organización, se ha tomado como referencia la media del sector (en el anexo 01 puede visualizarse a los principales competidores). Se empleó

una escala Likert, con puntuación entre 1 y 5, a la que se sometió una lista de variables para llevar a cabo el análisis correspondiente. Los factores o variables evaluados se determinaron tomando en cuenta las áreas funcionales de la empresa, así como aquellos aspectos que potencializan la consecución de objetivos.

La evaluación de factores se realizó juntamente con el Comité de Gerencia de Enerquímica, aprovechando el conocimiento que éste tiene respecto a la situación de la empresa, su evolución, y el mercado en general. El anexo 02 presenta el perfil estratégico de Enerquímica, con barras azules que muestran los resultados de la empresa y barras grises para los de la referencia.

A continuación, se presenta una breve reseña de las variables con mayor fortaleza y aquellas con mayor debilidad, conforme al puntaje arrojado.

En lo que respecta al área comercial, Enerquímica cuenta como variable con mayor puntaje (5) la imagen de marca, en respuesta a su trayectoria y a las marcas que representa. La empresa ha logrado consolidarse y posicionarse en el mercado, siendo reconocida por su nivel de calidad, elaboración de proyectos, y contar con personal altamente calificado. En el otro extremo, la variable con menor puntaje (2) en el área comercial corresponde a la publicidad y promoción, aspectos que la empresa buscará fortalecer a través de la identidad corporativa recientemente revisada, una mayor inversión en medios, y el fortalecimiento de los vínculos con otros grupos de interés a través de las relaciones públicas.

El área de producción, la variable con mayor puntaje (5) resulta ser la de control de calidad. Esto refleja la ventaja diferencial de Enerquímica al contar un departamento dedicado exclusivamente a este aspecto. Este departamento se dedica a la verificación, investigación, y análisis, en laboratorios especialmente equipados, lo que permite garantizar altos estándares de calidad. Además, refuerza sus estándares con certificaciones internacionales tales como el ISO 9001 y Homologaciones de Icontec, Achilles, que avalan el nivel de eficiencia en las operaciones de la empresa. En el extremo opuesto, la variable con menor puntaje (2) corresponde a la estructura de costos. Este resultado está directamente relacionado a la adquisición de recursos tanto locales como de importación, la cual a su vez está sujeta a la cadena de suministros global, afectada por el incremento de fletes, así como por la crisis de contenedores. Esto ha generado una reestructuración de los costos a fin de mantener la rentabilidad.

En el área financiera, las variables con mayor puntaje (4) las obtienen la estructura financiera y la solvencia financiera. Este resultado se debe a que Enerquímica ha logrado un importante respaldo financiero a través de propiedades que garantizan líneas de crédito para apalancar proyectos y financiar la adquisición de suministros. Esta ventaja beneficia a la empresa, sabiendo que emprender un plan de internacionalización sin tener una base de ingresos locales sólida es claramente una decisión arriesgada (Håkanson, 2017). La variable con menor puntaje (2) es atribuida al costo de capital. Este resultado obedecer a que actualmente es relativamente elevado como consecuencia de la coyuntura y de las evaluaciones crediticias que buscan mitigar riesgos.

En cuanto al área tecnológica, la variable con mayor puntaje (4) resultó ser la disponibilidad de tecnología, esto debido a la permanente implementación de herramientas tecnológicas y del fomento a la innovación, cuyo objetivo es el de alcanzar mayor productividad y optimización de recursos, así como garantizar mejores estándares de calidad. Por su parte, la variable con menor puntaje (2) se evidenció en lo concerniente al esfuerzo en I+D. Esta debilidad resulta razonable ya que en la actualidad la empresa no invierte en investigación como tal dado el giro de negocio en el que se encuentra. Sin embargo, Enerquímica se encuentra interesada en considerar la investigación y desarrollo como parte de la mejora continua de procesos.

En lo que toca al área de Recursos Humanos, el mayor puntaje (4) recayó sobre el nivel de formación, esto en respuesta al nivel calificado con el que la empresa cuenta, así como por la constante preocupación por mantener capacitaciones para sus colaboradores. En este caso, la variable con menor puntaje (2) resultó ser la del sistema de incentivos. Si bien la empresa ofrece como parte del paquete de remuneración beneficios respecto a un buen clima laboral, capacitaciones, y actividades de integración, actualmente la empresa no posee un esquema de remuneraciones que incluyan componentes adicionales basados en el desempeño.

Por último, en el área de Dirección y Organización, las variables con mayor puntaje (4) resultaron ser el estilo de dirección y la cultura empresarial. Esto responde al enfoque que pone la compañía respecto al clima laboral y la búsqueda de la satisfacción por parte de los colaboradores. Sin embargo, una debilidad en esta área se da en la estructura organizativa, variable con menor puntaje (3), como consecuencia del crecimiento de la empresa. Actualmente ésta se encuentra reorganizando su organigrama e incorporando nuevas posiciones.

4.2. Cadena de Valor de Enerquímica

La cadena de valor es considerada uno de los principales instrumentos para llevar a cabo el análisis y diagnóstico interno de una empresa ya que desagrega a la compañía en las actividades básicas requeridas para el desarrollo de sus operaciones (Guerras & Navas, 2016). Cada una de estas actividades, añade costo al producto o servicio final, al mismo tiempo que le agrega valor. Es así que, a través del análisis de las actividades internas de la empresa, es posible identificar potenciales fuentes de ventaja de competitiva.

Ilustración 5: Diagrama de Cadena de Valor



Fuente: (Porter, The Competitive Advantage of Nations, 1990)

La cadena de valor en Enerquímica presenta actividades primarias y actividades de apoyo, conforme se expone a continuación:

Actividades Primarias:

Logística Interna: Contempla actividades de atención de recepción, almacenamiento, control de existencias, y distribución interna, entre otros. En el caso de Enerquímica está relacionada principalmente con el proceso de gestión de los equipos importados, así como de los materiales que se adquieren localmente.

- **Recepción y almacenamiento:** Luego de realizar la compra de equipos, suministros o materiales, se recibe la mercadería y se registra el ingreso a través del ERP Pavso. Esto permite tener trazabilidad de inventarios y facilita la planificación de futuras compras. Esta etapa incluye la inspección por parte del área de control de calidad, encargada de verificar el cumplimiento de estándares, así como el correcto estado de la mercadería.
- **Inventario:** comprende la identificación, revisión y registro de los productos en el ERP de la empresa. Este sistema integra las actividades y áreas de la empresa a través de módulos interconectados y dependientes entre sí. La toma de inventarios permite la validación del stock en cuanto a cantidades y códigos disponibles tanto para la comercialización como para los insumos necesarios para la prestación de servicios, incluidas las herramientas y componentes necesarios para la prestación de los mantenimientos. En esta etapa se anota el número de serie, lote, fecha de producción y demás información relevante. Esta información se complementa con la toma de inventario físico periódicamente.
- **Administración:** a través de información alojada tecnológicamente en la nube, así como en el sistema ERP, Enerquímica registra los movimientos de ingreso y de salida de los productos terminados y de la materia prima almacenada (para la producción de gabinetes y racks de la División de Energía), facilitando la valorización de estos y permitiendo mejorar la gestión de abastecimiento que evite quiebres de stock o exceso de compras.

Producción: Abarca aquellas actividades asociadas a la transformación física de elementos en bienes o insumos para servicios. Involucra procesos asociados a la gestión de calidad alineados a la norma ISO 9001, enfocados en la optimización de recursos.

Logística Externa: Considera actividades o procesos de almacenamiento y distribución de productos terminados o de materiales requeridos para prestar servicios. La entrega de productos varía en función del requerimiento del cliente y puede realizarse tanto en las instalaciones de Enerquímica como en otra ubicación indicada por el cliente. En lo que respecta a servicios, éstos se brindan con personal capacitado en atenciones técnicas, mantenimientos preventivos, y mantenimientos correctivos, generalmente en las instalaciones del cliente.

Ventas y Marketing: Engloba las actividades dirigidas a concretar la venta del producto o servicio. Respecto a los esfuerzos por lograr mayor presencia en el mercado y posicionamiento en el sector, Enerquímica invierte en programas como Google Adwords, así como en publicidad en las principales redes sociales: Instagram, Facebook y LinkedIn. Adicionalmente, participa en ferias y eventos de diferentes industrias en busca de nuevos clientes.

Servicio Posventa: Enerquímica cuenta con colaboradores altamente capacitados para brindar soporte técnico, mantenimientos preventivos, mantenimientos correctivos, y atenciones puntuales. El personal es capacitado constantemente en fábrica y se prepara de forma permanente en los laboratorios que Enerquímica ha habilitado. Además, cuenta con los recursos necesarios para garantizar la prestación de servicios conforme a indicaciones de fábrica.

Actividades de Apoyo:

Aprovisionamiento: Para productos importados el proceso se inicia con la definición de la cotización idónea. Posteriormente se coloca la orden de compra y se espera el tiempo de entrega acordado. Paralelamente, se evalúan ofertas de agentes de carga previamente homologados a fin de optimizar el flete. Cuando el producto o equipo está próximo a arribar se realiza el proceso de nacionalización anticipada para agilizar el agenciamiento y desaduanaje, luego de lo cual coordina el despacho a la empresa.

En el caso de materiales adquiridos localmente, el proceso se inicia con la solicitud de cotizaciones a proveedores previamente homologados. Luego de realizar una comparación de ofertas, se procede a seleccionar la mejor opción en términos de precio y disponibilidad, así como del cumplimiento de las características del requerimiento solicitado. Por último, se coordina el despacho o recojo según lo acordado y se define el modo de pago, ya sea por adelantado o de manera programada, dependiendo del acuerdo pactado con el proveedor.

Desarrollo de Tecnología: Para la mejora de productos y servicios ofrecidos por la empresa, Enerquímica cuenta con laboratorios de energía y de química, provistos con equipos tecnológicos que permiten al personal prepararse de la mejor manera para brindar mantenimientos y desarrollar soluciones a medida del cliente. Para el respaldo y la gestión de información y tareas, la empresa utiliza servicios y plataformas alojadas en la nube, tales como Monday y Onedrive. Asimismo,

hace uso de Fractal, un software para gestión de mantenimientos que permite coordinar con los clientes, así como realizar seguimientos y programación de servicios. Adicionalmente, Enerquímica trabaja con el sistema ERP que le permite integrar información de los procesos de cada área, planificar recursos empresariales y realizar las coordinaciones respectivas.

Administración de Recursos Humanos: El área de Recursos Humanos de Enerquímica está encargada de las actividades asociadas al reclutamiento, contratación, capacitación, evaluación y motivación de personal. El nivel de rotación de personal de la empresa mantiene índices bajos en respuesta a la importancia que se da al plan de capacitación como parte de la formación profesional. No menos importante, la empresa ofrece remuneraciones holísticas, así como otros beneficios.

Infraestructura de la Empresa: Comprende aquellas actividades que, de forma genérica, pueden denominarse de administración. Están consideradas las áreas de contabilidad, finanzas, y tesorería, entre otras, las cuales trabajan de forma interrelacionada para una mejor planificación económica y facilitación de apalancamiento de proyectos.

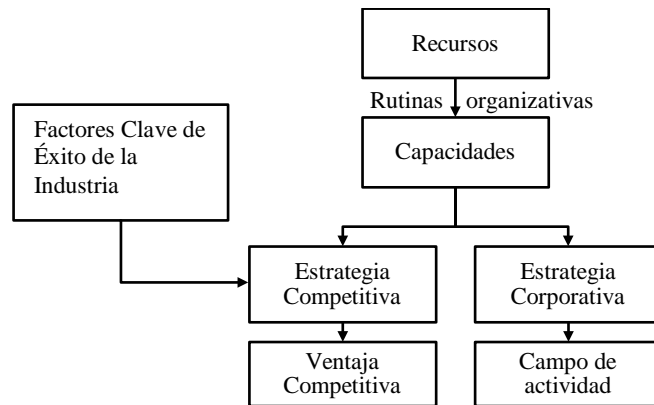
Este análisis permite identificar claramente las fortalezas de Enerquímica, entre las que se encuentran la tecnología e innovación, aspecto que incorpora en sus procesos y actividades en general. Otro aspecto relevante está en el esfuerzo por mejorar la atención al cliente, aspecto que realiza a través de atención personalizada en función a la solución que éste requiere, atendido por un personal debidamente capacitado y respaldado por la infraestructura con la que cuenta.

Respecto al aspecto financiero, Enerquímica cuenta con solidez respaldada que le permite apalancar operaciones y proyectos de envergadura, así como afrontar obligaciones significativas. Sumado a esto, la empresa cuenta con importantes *partners* con quienes mantiene acuerdos de distribución exclusiva, lista de precios preferente, y acceso a información privilegiada de los equipos y software, además de capacitaciones y entrenamientos (virtuales y presenciales) para el personal. De esta manera se logran ventajas que favorecen, entre otros, los márgenes de ganancia, el servicio postventa, conocimiento de los equipos y servicios, y mayor know-how con mejores niveles de profesionalismo para los empleados.

4.3. Visión de Recursos y Capacidades de Enerquímica

Para identificar el potencial de la compañía y establecer la ventaja competitiva, es necesario llevar a cabo una valoración estratégica de las capacidades y recursos que posee o a las que tiene acceso (Guerras & Navas, 2016). Este análisis sienta bases para la formulación más apropiada de la estrategia de internacionalización.

Ilustración 6: Recursos, capacidades y estrategia



Fuente: Adaptado de (Grant, 1991)

4.3.1. Recursos de Enerquímica

Se entiende por recursos al conjunto de factores o activos de los que dispone la empresa para llevar a cabo su estrategia (Guerras & Navas, 2016). Con este objetivo, a continuación, se presenta la identificación de éstos, a manera de inventario.

Tabla 8: Recursos de Enerquímica

RECURSOS TANGIBLES		
FINANCIEROS	FISICOS	TECNOLÓGICOS
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Enerquímica cuenta actualmente con líneas de crédito adecuadas en los principales bancos del país, lo que permite el apalancamiento de proyectos y suministros. ▪ Posee capacidad de endeudamiento y tiene espalda financiera para el desarrollo de proyectos de gran envergadura. ▪ La valorización de activos de la empresa al cierre del 2020 asciende a S/ 21'328,198 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Inmuebles, muebles y equipos (neto) al cierre del 2020 asciende a S/ 3'774,554. ▪ Enerquímica posee 3 locales con oficinas administrativas, laboratorios equipados y plantas de operaciones, además de un almacén externo. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Herramientas basadas en la nube. ▪ Servidores físicos, con respaldo en la nube. ▪ ERP con módulos por área, que facilitan la interacción en los procesos de la compañía. ▪ Plataforma de gestión de mantenimientos, tanto de activos de la compañía, como de los equipos de clientes. ▪ Página web y redes sociales.
RECURSOS INTAGIBLES		
FIJOS	HUMANOS	CULTURALES
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Enerquímica posee la Certificación ISO 9001, que garantiza un adecuado sistema de gestión de la calidad en la organización. ▪ La empresa posee además la Certificación Achilles Regic, sistema de precalificación de proveedores que avala la capacidad de ofrecer servicios con altos estándares de calidad. ▪ Enerquímica posee homologaciones comerciales por diferentes entidades 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Experiencia de profesionales que forman parte del ápice estratégico, con habilidades gerenciales. ▪ Enerquímica cuenta con más de 40 colaboradores distribuidos en las diferentes áreas de la compañía. ▪ Los colaboradores del área de operaciones poseen 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Enerquímica posee una cultura empresarial desarrollada, con enfoque en el cliente y la atención personalizada. ▪ Se plantea la motivación por encontrar la “solución a la medida”, de manera que Enerquímica se convierta en un socio estratégico para el cliente. ▪ La compañía promueve la

<p>calificadoras, que denotan que tanto los productos, procesos, sistemas y servicios cumplen con normas y reglamentos nacionales e internacionales.</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Además, Enerquímica tiene distintas certificaciones u homologaciones comerciales, de los clientes a los que atiende. Estas representaciones constituyen aspectos de valor para los clientes, especialmente transnacionales. ▪ Representaciones Comerciales importantes. ▪ Prestigio y experiencia como consecuencia de la trayectoria de la empresa 	<p>conocimiento técnico y experiencia.</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ El capital humano, es permanentemente capacitado, en función al área en la que se desempeña. ▪ La empresa promueve un grato clima laboral, a través de beneficios a sus colaboradores y el fomento de integración. 	<p>Importancia del servicio integral como parte de la oferta.</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ La cultura de Enerquímica se basa en los siguientes valores: colaboración, honestidad, respeto, tolerancia.
--	--	---

Fuente: Elaboración propia

A partir de este análisis, es posible indicar que la empresa cuenta con recursos financieros, así como también con la capacidad de endeudamiento requerida para participar en proyectos de gran envergadura, o para expandir operaciones. Cuenta también con recursos inmuebles, muebles, equipo, y maquinaria, que le permite potenciar el nivel de operaciones. Adicionalmente, los recursos tecnológicos que posee Enerquímica han contribuido en gran medida al crecimiento de la compañía, facilitando el desarrollo eficiente de las actividades. Resulta importante precisar que las operaciones de Enerquímica involucran un conocimiento técnico especializado con experiencia en el área de aplicación, por lo que la acreditación de certificaciones significa un recurso sumamente importante en los sectores donde opera. Asimismo, los recursos intangibles tales como el capital humano y el capital relacional, son importantes por contribuir en la ventaja competitiva y crear valor (Hitt, 2006).

De lo antes expuesto, se desprende que la empresa cuenta con una base sólida de recursos y capacidades que le permiten llevar a cabo una estrategia de expansión. Además, el respaldo de la estabilidad financiera que posee le permite considerar estrategias de apalancamiento para la adquisición de recursos con miras a una incursión internacional.

4.3.2. Capacidades de Enerquímica

Se entiende por capacidad aquello que permite desarrollar de forma adecuada una actividad mediante la coordinación y combinación de los recursos individuales disponibles (Guerras & Navas, 2016). Para el diagnóstico de Enerquímica se realizó una evaluación a través de la calificación de capacidades, con puntajes entre 1 y 5, donde 1 significó falta de desarrollo y 5 para desarrollo muy alto. El Comité de Gerencia de Enerquímica, compuesto por el Gerente General, Gerente de Administración, y Gerente Comercial, fue consultado a fin de determinar la puntuación más adecuada. A continuación, se presentan los resultados.

Tabla 9: Análisis de las capacidades de Enerquímica

Capacidad	Variable	Descripción	Calificación	Puntaje Total
Gerencial	Análisis estratégico	Seguimiento permanente permite tomar decisiones a tiempo y redefinir el curso de los planes de acción o estrategias a llevar a cabo. Se evidencian decisiones estratégicas acertadas respecto a las nuevas líneas de negocio y representaciones adquiridas. Así como a la Estrategia Corporativa diseñada.	5	4.67
	Iniciativas estratégicas	Como parte de su estrategia de crecimiento, Enerquímica apuesta por la diversificación y la búsqueda de nuevas líneas de negocio. Esto implica una evaluación de factibilidad y el desarrollo de un plan para mitigar riesgos.	5	
	Liderazgo	Enerquímica promueve el liderazgo en los diferentes niveles jerárquicos a través de la formación de unidades organizativas y delegando la responsabilidad de proyectos. De igual manera, brinda capacitaciones acerca del liderazgo, enfocadas al desarrollo de competencias y mayor autonomía.	4	
Organizativa	Planificación y control de actividades	Enerquímica no posee un área de gestión de proyectos como tal, pero la organización y planeamiento recae en el área de operaciones, que determina la priorización de actividades y establece el cronograma de estas en función a la urgencia y los recursos disponibles.	3	3.33
	Clima organizacional	En lo que respecta al clima organizacional de la empresa, este se evalúa de forma semestral a fin de validar que mantenga la calificación de bueno. Asimismo, se promueven las actividades de integración y los espacios de interacción con el objetivo de mejorar el ambiente laboral en base a la opinión e iniciativas de los colaboradores.	4	
	Networking	Enerquímica fomenta el Networking y relaciones externas mediante la participación en ferias y eventos de los rubros en los que se desempeña. Sin embargo, a raíz de la pandemia, actualmente se enfoca en el fortalecimiento de las relaciones estratégicas a través del acercamiento mediante herramientas tecnológicas y ferias virtuales.	3	
Marketing	Actividades y tácticas de marketing	En cuanto a las actividades de marketing que lleva a cabo Enerquímica, estas implican mantener una presencia importante en redes sociales y buscadores. Sin embargo, la empresa debe establecer una estrategia más acorde al segmento al que se dirige para lograr un mayor posicionamiento. Esto implica un mayor enfoque en las relaciones públicas.	3	2.50
	Estrategia de Imagen	Enerquímica recientemente ha apostado por una estrategia de imagen asociada a la solución de problemas de forma personalizada. Precisamente, se llevó a cabo el rediseño de la identidad corporativa para fortalecer la identidad de marca y facilitar el posicionamiento en el mercado.	2	
Servicio	Servicio de Calidad	Brindar un servicio de calidad constituye uno de los principales pilares de la operación de Enerquímica. Esto se logra a través de la implementación de procesos y controles que garanticen altos estándares de calidad, así como a través de personal altamente capacitado.	5	4.60
	Desarrollo de nuevos servicios	Con el objetivo de satisfacer las necesidades de sus clientes, Enerquímica constantemente se prepara para ofrecer más servicios asociados al rubro y convertirse en el socio estratégico de sus clientes. Es por ello por lo que invierte en capacitaciones y enfoca recursos	4	

Capacidad	Variable	Descripción	Calificación	Puntaje Total
		para este fin. Es por ello que busca nuevas representaciones para abrirse paso a nuevos mercados.		
	Atención de emergencias	Los clientes de Enerquímica, pertenecen a industrias de Telecom, alimentos y bebidas, en las cuales pueden surgir situaciones de emergencia que suponen una rápida atención con miras a evitar pérdidas en la producción o caídas en la operatividad. Es por ello por lo que Enerquímica pone a disposición de sus clientes el servicio de atención a urgencias, dirigido a este tipo de eventos, donde se atiende de forma inmediata.	4	
	Servicio Confiable	La experiencia de Enerquímica y su trayectoria garantiza un servicio confiable, de calidad. A fin de mantener la mejor atención, Enerquímica evalúa permanentemente sus servicios y los complementa con el seguimiento periódico.	5	
	Atención Personalizada	Enerquímica considera que cada cliente requiere una atención personalizada, lo que supone un trato diferenciado mediante la evaluación crítica del problema con el objetivo de entender mejor la situación y desarrollar una solución a la medida.	5	

Fuente: Elaboración propia

De este análisis vemos que destaca la capacidad gerencial como la de mayor desarrollo, con un puntaje de 4.67. Este resultado obedece al adecuado empleo de un análisis estratégico e iniciativas de diversificación y nuevos negocios, empleadas para la toma de decisiones.

Los gerentes de Enerquímica son conocedores del negocio y de las industrias en las que participan, de ahí que las decisiones estratégicas que toman sean adecuadas. Un ejemplo con resultados destacables es el obtenido por el enfoque dado a los servicios prestados, donde se reconoce la generación de valor que significa para el cliente. Del mismo modo, el fomento de acciones de liderazgo contribuye al desarrollo de competencias gerenciales en los diferentes niveles de la organización. Es justamente éste el ápice estratégico que otorga importancia a los servicios y a la proyección de crecimiento en el segmento de instrumentación, brindando importante aseguramiento de calidad para la industria cervecera.

En segundo lugar, figura la capacidad de servicio con una calificación de 4.60. Esta puntuación se logra en base al servicio de calidad confiable que ofrece la empresa, así como al permanente desarrollo de nuevos servicios, tanto a través de nuevas representaciones como de forma particular. No menos importante, se considera la implementación de servicios de emergencia y la atención personalizada, que constituyen un factor diferencial favorable a la puntuación obtenida. El tercer lugar es otorgado a la capacidad organizativa con un puntaje de 3.33, obtenido en respuesta a la carencia de un área de gestión de proyectos, y a las no resueltas posibilidades de mejora en la planificación y control de actividades, principalmente respecto a la atención de urgencias. Si bien el clima organizacional de la empresa mantiene buen nivel y es examinado permanentemente, existen aspectos de mejora en lo que respecta a la línea de carrera que se ofrece a los colaboradores.

De otro lado, el Networking de la empresa se ha visto afectado a raíz de las consecuencias de la pandemia, habiendo necesitado reenfocarlo con miras a fortalecer las relaciones estratégicas con los stakeholders. Un aspecto importante a mencionar está referido al potencial del Networking para efectos de capacitación y aprendizaje, así como para generar confianza y compromiso, ambas, condiciones previas para una internacionalización exitosa (Johanson, 2009). Es por ello, que, a raíz de la coyuntura que se atraviesa, Enerquímica ha buscado establecer contacto con grupos de interés mediante nuevas alternativas e incorporación de tecnología.

Por último, la capacidad de marketing obtiene el puntaje más bajo con un valor de 2.50. La calificación obtenida es consecuente con la debilidad de actividades y tácticas de marketing (reflejada en investigaciones de mercado externas), que no constituyen una estrategia sólida sobre la cual construir un posicionamiento para la empresa. Este es un aspecto actualmente en desarrollo, el cual no se ha visto reflejado en el análisis realizado. Recientemente, la empresa ha orientado su interés hacia la consolidación de una imagen de marca asociada a la solución de problemas a la medida, iniciando acciones con el rediseño de su identidad corporativa.

4.4. Análisis VRIO de Enerquímica

Los resultados obtenidos del análisis VRIO (conocido por las iniciales para Valioso, Raro, Inimitable y Organizado) contribuyeron a determinar cómo los recursos y capacidades de la empresa deben ser gestionados para lograr un desempeño superior al de la competencia, procurando la generación de ventajas competitivas. A continuación, se presentan los resultados del análisis.

Tabla 10: Análisis VRIO de Enerquímica

Recurso / Capacidad	Valioso	Raro	Inimitable	Organizativa	Efecto
Recursos Financieros	Sí	Sí	No		Ventaja Competitiva Temporal
Recursos Físicos	Sí	No			Igualdad Competitiva
Recursos Tecnológicos	Sí	No			Igualdad Competitiva
Recursos Fijos	Sí	No			Igualdad Competitiva
Recursos Humanos	Sí	No			Igualdad Competitiva
Recursos Culturales	Sí	No			Igualdad Competitiva
Capacidad Gerencial	Sí	Sí	Sí	Sí	Ventaja Competitiva Sostenible
Capacidad Organizativa	Sí	Sí	No		Ventaja Competitiva Temporal
Capacidad de Marketing	Sí	No			Igualdad Competitiva
Capacidad de Servicio	Sí	Sí	Sí	Sí	Ventaja Competitiva Sostenible

Fuente: Elaboración propia

De los resultados obtenidos vemos que Enerquímica cuenta con dos fuentes de ventaja competitiva sostenible: la Capacidad Gerencial, y la Capacidad de Servicio. Éstas cumplen con las características de ser valiosas, raras, e inimitables, reforzadas por contar con una organización reestructurada que contribuyen a su desarrollo y fortalecimiento progresivo.

Paralelamente, se encuentran dos fuentes de ventaja competitiva temporal: la de Recursos

Financieros y la de Capacidad Organizativa, encontrándolas valiosas y raras, pero no inimitables. Por último, se identificaron las siguientes fuentes de igualdad competitiva, que, si bien son valiosas, no cumplen con ser raras. Estas fuentes son: Recursos Físicos, Recursos Tecnológicos, Recursos Fijos, Recursos Humanos, Recursos Culturales, y Capacidad de Marketing.

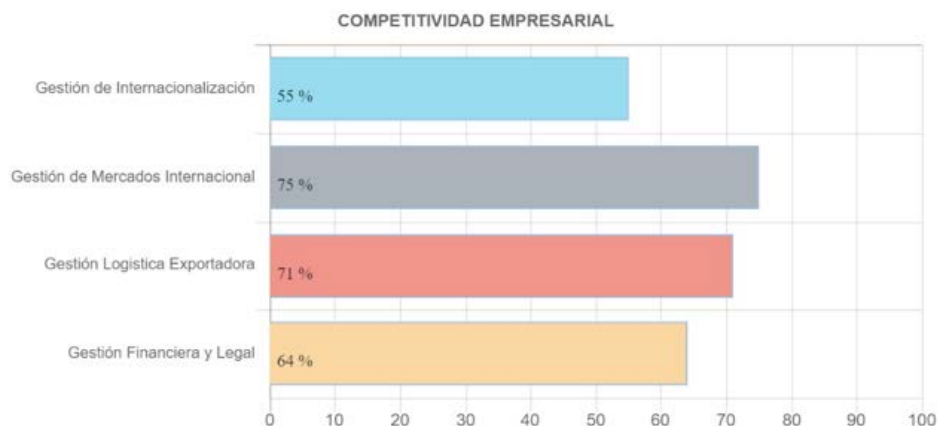
Como consecuencia del VRIO, se enlazarán las competencias centrales previamente identificadas, a fin de construir la denominada Ventaja Competitiva de Enerquímica. Las capacidades que destacan en el análisis VRIO son la gerencial y la de servicios. En ese sentido, se propone emplear la capacidad gerencial para gestionar mejor los servicios a través de la toma de decisiones estratégicas como lo son la incorporación de innovación y el enfoque adecuado en la prestación de servicios con miras a ofrecer una propuesta integral para los clientes y convertirnos en socios estratégicos.

4.5. Capacidad exportadora de Enerquímica

La teoría en relación a los determinantes de éxito en un proceso de internacionalización tiene como base dos perspectivas que, si bien son mutuamente excluyentes en cuanto a la identificación de factores, realmente son complementarias en la práctica: teoría de la Organización Industrial (OI) y teoría de los recursos y capacidades (RC). En base a lo mencionado previamente, podemos concluir en que una empresa tendrá un proceso de internacionalización exitoso en la medida que desarrolle sus recursos y capacidades (a través de rutinas organizativas y decisiones estratégicas), y gracias a las condiciones de la industria en la que se desarrolla.

Al respecto, PromPerú ha puesto a disposición de las empresas constituidas formalmente una herramienta que permite conocer la capacidad de exportación de una empresa a partir de un cuestionario diseñado para la identificación adecuada de competencias y recursos, así como de competitividad empresarial. A continuación, se presentan los resultados obtenidos en cada criterio, donde destaca el nivel de competitividad que posee Enerquímica y que constituye un aliciente para el proceso de internacionalización en servicios.

Ilustración 7: Resultados Test Exportador de Servicios de Enerquímica



Fuente: Test Exportador de Servicios PromPerú

4.6. Análisis Matriz FODA de Enerquímica

El análisis FODA o DAFO es una de las principales herramientas utilizadas para el análisis estratégico ya que presenta las principales conclusiones del diagnóstico interno y externo realizado previamente. Esto permite una visión holística de la situación en la que se encuentra la empresa y contribuye notablemente al diseño de la estrategia (Guerras & Navas, 2016).

Tabla 11:FODA Cruzado

FODA CRUZADO	OPORTUNIDADES	AMENAZAS
<p>FORTALEZAS</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Enerquímica posee la representación de importantes marcas a nivel mundial en las diferentes industrias en las que participa. ▪ La empresa se caracteriza por ofrecer productos y servicios de calidad, garantizando el desarrollo de soluciones a la medida del cliente. ▪ Como parte de su propuesta de valor Enerquímica ofrece asistencia técnica con personal altamente calificado y capacitado. ▪ La compañía cuenta con recursos tangibles (financieros, físicos y tecnológicos) que permiten el apalancamiento de operaciones y desarrollo de proyectos, así como una posible expansión. ▪ Enerquímica cuenta además con recursos intangibles sólidos como certificaciones, homologaciones, capital humano altamente capacitado y una cultura empresarial desarrollada, con enfoque en el cliente y la atención personalizada. ▪ Enerquímica posee capacidades ampliamente desarrolladas como la de servicio, la gerencial y la organizativa. ▪ Enerquímica posee dos fuentes de ventaja competitiva sostenible: (i) capacidad gerencial y (ii) la capacidad de servicio. 	<p>ESTRATEGIAS OFENSIVAS (F+O)</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ La variación del tipo de cambio constituye un incentivo para la exportación tanto de bienes como de servicios. En el caso de Enerquímica, se caracteriza por ofrecer productos y servicios de calidad teniendo como objetivo el desarrollo de soluciones a la medida. En ese sentido, es viable plantear la incursión en otros mercados soportándose en la representación que tiene de importantes marcas, así como de los beneficios provenientes de tratados entre países y los recursos que posee. ▪ El crecimiento en la industria de bebidas supone una necesidad latente de equipos del área de instrumentación, así como de los servicios asociados. Enerquímica posee personal capacitado para asistencia técnica y soporte. ▪ Ofrecer capacitaciones y visitas de índole técnico con personal de nuestra representada a fin de consolidar la imagen que proyecta Enerquímica y fortalecer el vínculo con los clientes potenciales. 	<p>ESTRATEGIAS DEFENSIVAS (F+A)</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Fortalecimiento de relaciones estratégicas con los proveedores y marcas representadas, a través de la definición de expectativas y objetivos en conjunto. ▪ Mayor desarrollo del segmento de servicios a fin de hacer frente al alto poder de negociación de proveedores existente. ▪ Búsqueda de nuevas representaciones y del fortalecimiento del vínculo con las representadas actuales.
<p>DEBILIDADES</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ En lo que respecta a los recursos de la empresa, la mayoría constituye igualdad competitiva, lo que implica que no son recursos raros en la competencia. ▪ Los recursos financieros que posee la empresa son considerados una ventaja competitiva temporal dado que no son inimitables y por tanto pueden adquirirse por parte de los competidores. ▪ La capacidad de marketing no se encuentra ampliamente desarrollada hasta el momento, lo que puede ser un limitante en la incursión a nuevos mercados. 	<p>ESTRATEGIAS DE REORIENTACIÓN (D+O)</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Aprovechamiento del crecimiento de la industria cervecera para fortalecer la imagen de la empresa como proveedor y repotenciar la imagen que proyecta como parte del desarrollo de la capacidad de marketing. ▪ Empleo de recursos financieros de la empresa para la adquisición de nuevos recursos y fortalecimiento de capacidades con el objetivo de mejorar su propuesta de valor. 	<p>ESTRATEGIAS DE SUPERVIVENCIA (D+A)</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Revisión de la estructura de endeudamiento a fin de evitar el efecto hoja de balance. ▪ Inversión de recursos financieros en marketing con la finalidad de mejorar el posicionamiento en los segmentos que estén mostrando una mayor recuperación económica y fomento por parte del estado. ▪ Creación de una subárea de operaciones, enfocada en la atención de urgencias y priorización de proyectos.

Fuente: Elaboración propia

5. Descripción de la Propuesta

El desarrollo de la propuesta se inició con la presentación de Enerquímica a fin de alcanzar un mejor entendimiento de la oferta exportable y la situación actual de la compañía. Seguidamente, se realizó un análisis comparativo validado por representantes de la compañía, información que permitió identificar la línea de negocio con mayor potencial de crecimiento. Es así que se determinó enfocar la propuesta en la División de Instrumentación, específicamente en el rubro de servicios a equipos para el control de calidad en la elaboración de cervezas, considerando que es el que cuenta con mayor potencial de expansión hacia mercados internacionales. Esta conclusión se basa en los datos analizados respecto a la proyección de crecimiento, la evolución de ventas, y el desarrollo de la industria cervecera que constituye un aliciente para el suministro de equipos y la principalmente para la prestación de servicios a estas compañías. Cabe notar que la empresa se ha consolidado en el mercado local, logrando captar como clientes a los dos principales grupos cerveceros para su atención en las distintas plantas que poseen en el país. Esta consolidación, junto con el consecuente crecimiento de la empresa, fue motivación para el interés de la empresa en considerar un plan de expansión como parte de una estrategia de crecimiento sostenido. No menos importante, estos clientes pertenecen a grupos cerveceros presentes en otros países de la región, lo que constituye un panorama atractivo para la prestación de servicios. Asimismo, el acuerdo de representación que Enerquímica tiene con Pentair, le ha permitido realizar ventas de suministros a empresas extranjeras, con lo cual ha logrado contactos ventajosos para este desarrollo.

La elección del país a considerar para el plan de internacionalización se llevará a cabo a través del análisis de determinadas variables que permitirán un mejor entendimiento de la situación que atraviesan. Asimismo, se tomará en consideración la distancia cultural respecto a nuestro país, a fin de garantizar la viabilidad en la introducción y desarrollo de las operaciones comerciales con mayor facilidad.

Respecto a la selección del mercado objetivo para el plan de internacionalización, éste se define, principalmente, en base a un análisis de variables incidentes, situación local y distancia cultural existente, a fin de facilitar la introducción y desarrollo de las operaciones comerciales apropiadas. Una vez determinado el país de destino, se analizan las principales oportunidades y amenazas del mercado potencial para pasar a evaluar las modalidades de exportación existentes y determinar aquellas que mejor se adecúen a las capacidades de Enerquímica y permiten abordar el proceso de internacionalización de manera más adecuada, respondiendo a las necesidades de los clientes. Como parte del Plan Estratégico de Internacionalización, se evalúa la capacidad empresarial de la compañía en lo referente a planificación, marketing, operaciones, y finanzas, considerando la relevancia de estos aspectos. Del mismo modo, se considera la experiencia de la compañía, identificando el factor diferenciador, o propuesta de valor, que permitirá presentar a la empresa como la mejor alternativa para el cliente.

El diseño del Plan de Internacionalización deberá presentar, mínimamente: el mercado seleccionado y priorizado, el modo de ingreso adecuado, los objetivos, y las estrategias de marketing, operaciones, y finanzas, alineados a una estrategia de internacionalización.

III. PLAN DE INTERNACIONALIZACIÓN

La presente sección contempla la propuesta de plan de internacionalización tomando como punto de partida los hallazgos de las secciones previas en relación a la empresa. Sin embargo, antes de presentar el plan estratégico de internacionalización enfocado en la exportación de servicios se realiza la selección del mercado idóneo para el desarrollo de la estrategia, así como la modalidad a emplear en el proceso de incursión en el nuevo mercado.

1. Rediseño de las declaraciones de misión y visión

Considerando los cambios en el entorno y el objetivo de internacionalización definido por la empresa, se hace necesario plantear tanto una nueva misión como visión, ambas acondicionadas a la expansión e incursión en nuevos mercados, ya que en función a ellos se vislumbra el desarrollo de la organización.

1.1. Acondicionamiento de la Misión

La misión de Enerquímica se cita a continuación:

“Ser la empresa líder en brindar soluciones para sistemas de energía y en distribución de tecnologías patentadas por nuestras marcas representadas satisfaciendo las necesidades de nuestros clientes brindándoles un producto de excelente calidad y con un excelente servicio.

Si bien la misión de la empresa establece la motivación que tiene por brindar soluciones que satisfagan las necesidades de los clientes a través de productos de calidad y de un servicio de primer nivel, ésta inicia con un enunciado que la limita en términos de alcance y público objetivo, ya que preserva la intención de la compañía cuando fue fundada y sólo manejaba la línea de energía, situación que no se mantiene en la actualidad. Hoy en día Enerquímica cuenta con otras líneas de negocio significativas como instrumentación y minería. Además, ha incorporado en su oferta el *know-how* de ingeniería que permite el desarrollo de proyectos y soluciones a la medida, aspecto diferencial que no se presenta en la misión actual.

Tomando en consideración lo antes mencionado, así como la situación actual de la empresa y principalmente los objetivos del plan de internacionalización, se propone adecuar la misión de la siguiente manera:

“Satisfacer las necesidades de nuestros clientes proporcionando soluciones de ingeniería precisas, efectivas, y personalizadas, con productos y servicios de calidad, contribuyendo a su desarrollo y promoviendo la mejora continua en sus procesos”

1.2. Acondicionamiento de la Visión

A continuación, se presenta la visión actual de Enerquímica:

“Ser la empresa líder a nivel de América Latina en brindar soluciones en sistemas de energía y en distribución de tecnologías patentadas por nuestras marcas representadas”

La visión expuesta, al igual que la misión, se enfoca únicamente en el segmento de energía, sin considerar que Enerquímica posee otras líneas de negocio y que se encuentra constantemente incorporando productos y capacitando a su personal para la prestación de nuevos servicios. En lo que respecta a la proyección de crecimiento, la visión establece su interés de incursionar en otros mercados y en general de consolidar su expansión a nivel regional. Actualmente, en lo que respecta al alcance de la compañía, ésta tiene operaciones principalmente a nivel nacional, y la mayoría de sus clientes se concentra en Lima. Sin embargo, como parte de sus representaciones, ha exportado equipos a otros países, especialmente de la división de instrumentación. Es necesario mencionar que, en lo referente a la estrategia de la empresa, Enerquímica tiene como principal enfoque el crecimiento orgánico a través del desarrollo de nuevos segmentos y la incursión en nuevas líneas de negocio. Esto implica la necesidad de especializarse en cada división con la intención de convertirse en la mejor alternativa y descarta el crecimiento inorgánico a través de las fusiones y adquisiciones.

“Consolidarse a nivel regional como una empresa que brinda soluciones de ingeniería precisas, efectivas, y personalizadas, respondiendo a las necesidades de sus clientes a través de productos y servicios innovadores, que contribuyen a la generación de valor de nuestros socios comerciales”

A raíz de las modificaciones realizadas en la visión, se logra ampliar el alcance de las actividades de Enerquímica, sin limitarla a una división o país específico, y promoviendo los pilares de su operación, los que han permitido la obtención del posicionamiento a nivel local y el crecimiento de la empresa.

2. Objetivos Estratégicos del Plan de Internacionalización

Respecto a los objetivos estratégicos, se optó por clasificarlos en función al enfoque que tienen, y de esta forma, tenerlos en consideración para el desarrollo del plan y de las acciones estratégicas consideradas para el proceso de internacionalización.

Objetivos Estratégicos:

- **Rentabilidad:** Obtener una rentabilidad superior al 15% de la utilidad operativa.
- **Posicionamiento:** Posicionarse en el mercado como socio estratégico, innovador, y siempre disponible.
- **Sostenibilidad:** Lograr un indicador de satisfacción del cliente superior al 95%. Promover la sostenibilidad ambiental social y económica a través de buenas prácticas profesionales.
- **Crecimiento:** Incremento en la cantidad de servicios prestados de un 5% anual.

- **Innovación:** Adquisición de una nueva representación en los próximos 3 años.

3. Metodología de internacionalización

Con el objetivo de desarrollar el Plan de Internacionalización, se tomará como referencia el Modelo integral de incursión en mercados del exterior de Peng denominado “2W1H”, ya que considera los aspectos dónde, cuándo, y cómo, para la formulación estratégica. El fundamento de cada decisión toma en cuenta un conjunto de consideraciones estratégicas basadas en tres perspectivas del trípode de la estrategia, las que conforman el denominado modelo integral (Peng, 2014).

3.1. Definición del lugar (2W1H: Where)

La selección del lugar deberá estar en función a los objetivos estratégicos y las distancias culturales e institucionales existentes entre el país de origen y el país objetivo. Al respecto, deben evaluarse las ventajas asociadas a las locaciones potenciales con el objetivo de seleccionar la ubicación idónea para la empresa.

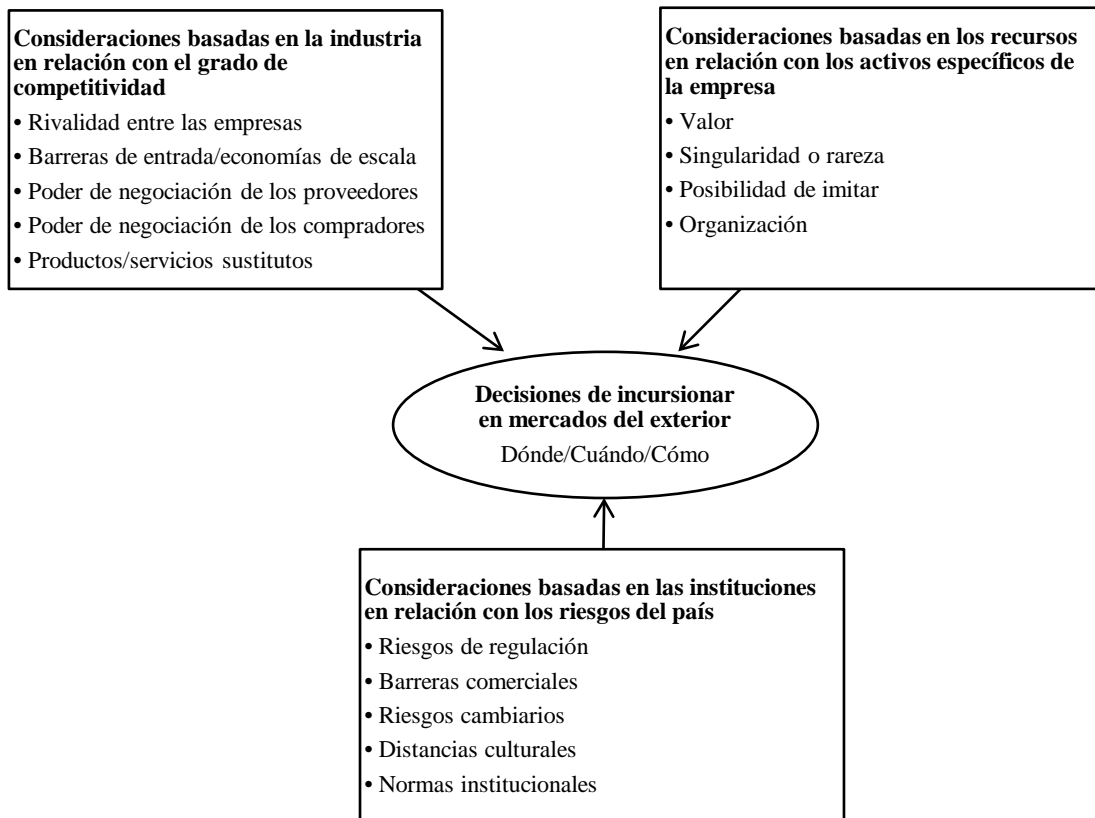
3.2. Definición de momento de incursión (2W1H: When)

La definición del momento de entrar implica evaluar si existen razones convincentes para ser uno de los primeros participantes o esperar antes de ingresar a un país determinado. Al respecto, se evidencian importantes ventajas de ser el primero en actuar, como lo son el establecimiento de barreras de entrada y la posibilidad de establecer relaciones y conexiones con grupos de interés relevantes (Peng, 2014). En el caso de Enerquímica, se plantea que opte por la primera opción e ingrese al mercado seleccionado a fin de consolidarse en el nuevo país a través del aprovechamiento de las relaciones que posee con clientes existentes.

3.3. Definición del modo de acceso (2W1H: How)

La definición del modo de acceso implica determinar si la empresa debe optar por un modo de entrada patrimonial o no patrimonial, decisión que tomará en función de las ventajas y desventajas de cada modalidad de entrada (accionaria y no accionaria).

Ilustración 8: Modelo integral de incursión en mercados del exterior.



Fuente: (Peng, 2014)

4. Selección de mercado

Para elaborar el plan de internacionalización es necesario definir el país al que se pretende ingresar. Para ello es necesario definir si se optará por una estrategia de concentración o una diversificación ya que esto determinará la cantidad de mercados a los que ingresará Enerquímica. Esta decisión debe tomarse en función a los recursos y capacidades de la compañía ya que serán éstos los que indicarán si es más conveniente para la empresa concentrarse en un número limitado de mercados (puede ser sólo un mercado), o diversificarse participando en simultáneo en varios mercados. Una vez escogida la estrategia de ingreso o acceso, deberá elegirse el mercado o los mercados idóneos para la expansión internacional. Para la selección de mercados potenciales se ha tomado en consideración el territorio asignado por la marca que representa Enerquímica (Pentair) ya que forman parte de la cartera de la empresa en lo que respecta al suministro de equipos, y por tanto existe una mayor predisposición de establecerse con éxito en el mercado.

4.1. Estrategias de acceso a mercados

Para el presente plan de internacionalización, se plantea optar por una estrategia de concentración, que implica centrar los recursos en una cantidad limitada de mercados (un país). Esto permitirá adquirir un volumen de ventas constante y creciente. En relación con las ventajas que brinda este tipo de estrategia, se contemplan las siguientes:

- Mitigación del riesgo asociado a la participación en más de un mercado o industria
- Incremento del conocimiento de la industria seleccionada
- Ofrecimiento de un servicio diferenciado y customizado
- Disminución de costos logísticos
- Enfoque y segmentación para la estrategia de publicidad y medios

Posteriormente, se evaluará el cambio de estrategia a una de diversificación, donde se buscará acercamiento con una mayor cantidad de mercados (países) al tener un posicionamiento adquirido por la compañía. Entre las principales ventajas de este tipo de estrategia, destacan las siguientes:

- Obtención de información comparativa de distintos mercados a nivel global
- Reducción de la dependencia de mercados específicos
- Aprovechamiento de oportunidades de precios según la coyuntura
- Menor enfrentamiento directo con competidores

4.2. Selección de países favorables

A fin de seleccionar el país al cual se realizará la incursión a través de la exportación de servicios, se ha tomado en consideración, en primer lugar, el territorio asignado por parte de la representada Pentair. El acuerdo marco de distribución contempla los siguientes países: Bolivia, Chile, Ecuador, Paraguay, Perú, Surinam, Uruguay, y Venezuela, mercados a los que en la actualidad se realizan ventas por suministros.

Ilustración 9: Países Acuerdo Marco de Distribución



Fuente: Elaboración propia

Una vez delimitada la zona a evaluar, se analiza el contexto situacional de los países, que abarca la demanda de servicios, así como el parque de equipos para el control de calidad y el crecimiento de la industria de bebidas, con enfoque en la cerveza.

4.3. Contexto regional

En lo que respecta al panorama de los países preseleccionados, a continuación, se presenta una breve reseña de la situación en cada país:

Tabla 12: Comparativo de Países

	Bolivia	Chile	Ecuador	Paraguay	Surinam	Uruguay	Venezuela
Crecimiento del PBI	De acuerdo con CEPAL, la proyección de crecimiento para Bolivia es de 5.1%, respecto de -8.0% en 2020 (CEPAL, 2021).	De acuerdo con CEPAL, la proyección de crecimiento para Chile es de 5.0%, respecto de -6.0% en 2020 (CEPAL, 2021).	De acuerdo con CEPAL, la proyección de crecimiento para Ecuador es de 1.0%, respecto de -9.0% en 2020 (CEPAL, 2021).	De acuerdo con CEPAL, la proyección de crecimiento para Paraguay es de 3.5%, respecto de -1.6% en 2020 (CEPAL, 2021).	De acuerdo con CEPAL, la proyección de crecimiento para Surinam es de 2.0%, respecto de -10.1% en 2020 (CEPAL, 2021).	De acuerdo con CEPAL, la proyección de crecimiento para Uruguay es de 4.0%, respecto de -4.5% en 2020 (CEPAL, 2021).	De acuerdo con CEPAL, la proyección de crecimiento para Venezuela es de -7.0%, respecto de -30.0% en 2020 (CEPAL, 2021).
Consideraciones para el acceso	Actualmente existen varios vuelos comerciales que cubren la ruta entre ambos países. Asimismo, debido a la cercanía geográfica es posible el transporte vía terrestre.	Actualmente existen varios vuelos comerciales que cubren la ruta entre ambos países. Asimismo, debido a la cercanía geográfica es posible el transporte vía terrestre.	Actualmente existen varios vuelos comerciales que cubren la ruta entre ambos países. Asimismo, debido a la cercanía geográfica es posible el transporte vía terrestre.	Actualmente existen varios vuelos comerciales que cubren la ruta entre ambos países. Sin embargo, no es conveniente el transporte terrestre debido al tiempo que supone.	El ingreso al país requiere de Visa y realizar vuelos de escala con un precio elevado. Por otro lado, una de las principales barreras de entrada es el idioma (el neerlandés es la lengua oficial). (Dirección General de Comunicación, Diplomacia Pública y Redes, 2021).	Actualmente existen varios vuelos comerciales que cubren la ruta entre ambos países. Sin embargo, no es conveniente el transporte terrestre debido al tiempo que supone y la lejanía.	La crisis económica, política y social ha generado la salida de negocios, entre ellos aerolíneas. Esto se debe a la dificultad para repatriar divisas, así como la reducción de la demanda de vuelos (Uzcátegui, 2021). Esta situación dificulta el acceso al país y lo encarece al existir oferta limitada.
Situación Económica	De acuerdo con el Ministerio de Economía y Finanzas, entre enero y abril de 2021, la economía creció alrededor de 5.3% debido a la dinámica de la minería, construcción, hidrocarburos, manufactura y comercio (Ministerio de Economía y Finanzas Públicas, 2021).	El Banco Central estima que la economía chilena crecerá el presente año como consecuencia de un mejor desempeño de los sectores económicos, el impulso del gasto que generó el retiro de los fondos de provisiones y transacciones fiscales (Sistema Económico Latinoamericano y del Caribe, 2021).	La tendencia macroeconómica de los últimos años es positiva ya que se evidencia un crecimiento económico como consecuencia de un mayor acceso a mercados de capitales internacionales (Ministerio de Comercio Exterior y Turismo, 2020).	El Banco Central de Paraguay proyecta un crecimiento favorable como respuesta a un mejor desempeño económico y mejoras en el panorama sanitario. Se prevé un mayor dinamismo en la economía y la reactivación de sectores económicos (Agencia EFE, 2021).	En lo que respecta al desempeño económico de Surinam, Cepal proyecta un crecimiento ligero como consecuencia de los estragos de la pandemia.	La economía de Uruguay registra una recuperación de la actividad económica como respuesta a la reactivación de los sectores de comercio, alojamiento, suministro de alimentos, educación y actividades inmobiliarias (Banco Central del Uruguay, 2021).	El Fondo Monetario Internacional ha proyectado un incremento sustancial de la inflación (5.500%) para Venezuela, lo que consolida su posición como el país con mayor inflación a nivel mundial (Notimérica, 2021).

<p>Convenios Internacionales con Perú</p>	<p>Gracias al “Marco General de Principios y Normas para la liberación del comercio de servicios en la CAN”, existe libre comercio de servicios. Asimismo, mediante la Decisión N°578 se mantiene un convenio multilateral para evitar la doble tributación (PromPerú, 2020).</p>	<p>En la actualidad, Perú y Chile posee un Acuerdo de Libre Comercio que elimina obstáculos en el intercambio comercial y facilita la circulación de mercancías y servicios, además de promover condiciones de competencia leal y fomentar la inversión (Ministerio de comercio Exterior y Turismo, 2021).</p>	<p>Ecuador es miembro del CAN, integración económica que ha permitido establecer una zona de libre comercio, evitando aranceles de importación siempre y cuando sean países miembros (Ministerio de Comercio Exterior y Turismo, 2020).</p>	<p>Perú posee un acuerdo comercial vigente con los países integrantes del Mercosur (entre ellos Paraguay). Este convenio tiene como objetivo forjar un área de libre comercio a través de la eliminación de restricciones arancelarias y no arancelarias (Ministerio de Economía y Finanzas, 2021).</p>	<p>Actualmente, el Perú no posee algún acuerdo comercial con Surinam.</p>	<p>Perú posee un acuerdo comercial vigente con los países integrantes del Mercosur (entre ellos Uruguay). Este convenio tiene como objetivo forjar un área de libre comercio a través de la eliminación de restricciones arancelarias y no arancelarias (Ministerio de Economía y Finanzas, 2021).</p>	<p>Perú y Venezuela mantienen el “Acuerdo de Alcance Parcial de Naturaleza Comercial”. Dicho convenio tiene por objeto el otorgamiento de preferencias arancelarias que se aplican a las importaciones de productos originarios (Ministerio de comercio Exterior y Turismo, 2021).</p>
<p>Consideraciones fiscales para la exportación de</p>	<p>En el caso de exportación de Servicios, al tener un Convenio para evitar la doble imposición tributaria (CDI) firmado con la CAN, la retención del impuesto a la renta se realizará en Bolivia (25%) (PromPerú, 2020).</p>	<p>Se mantiene un acuerdo Bilateral CDI, sin embargo, la retención del impuesto a la renta se realizará solo en Perú (PromPerú, 2020).</p>	<p>En el caso de exportación de Servicios, al tener un Convenio para evitar la doble imposición tributaria (CDI) firmado con la CAN, la retención del impuesto a la renta se realizará en Ecuador (35%) (PromPerú, 2020).</p>	<p>El convenio con Mercosur no contempla hasta el momento beneficios tributarios asociados a la importación u exportación de servicios entre ambos países.</p>	<p>Actualmente no existen convenios para evitar la doble tributación o beneficios arancelarios que promuevan el intercambio comercial.</p>	<p>El convenio con Mercosur no contempla hasta el momento beneficios tributarios asociados a la importación o exportación de servicios entre ambos países.</p>	<p>Las preferencias arancelarias se aplican únicamente a los productos originarios de cada país.</p>

Fuente: Elaboración propia

4.4. Elección de mercado objetivo para la internacionalización

El modelo de Uppsala retrata la internacionalización como un proceso incremental que depende del conocimiento experiencial de la empresa, de los mercados extranjeros. De acuerdo con las implicaciones del modelo, la alta incertidumbre percibida de la internacionalización hace que las empresas inicien el proceso con el país extranjero más cercano "físicamente" a ellas y con un compromiso de recursos limitados (Oviatt, 1997). Es por ello por lo que, teniendo en cuenta los indicadores como son el crecimiento del PBI, las barreras de entrada existentes, la estabilidad económica, los convenios internacionales, y consideraciones fiscales, se determinó en la selección preliminar a Bolivia como destino para la exportación de servicios. Esto se validó con el área comercial de la empresa, que retroalimentó con información relevante relativa a las ventas de suministros y la cantidad de clientes a los que actualmente se ofrecen éstos. Es importante recalcar que se ha tomado en consideración aspectos tales como los mercados relacionados, en este caso el mercado de cervezas y la demanda de servicios, la cual se ha podido determinar en función a la retroalimentación de los clientes y las solicitudes por obtener la prestación de servicios asociados a los equipos para el control de calidad en la elaboración de bebidas. Cabe mencionar que Bolivia resulta un destino idóneo debido a su proximidad y similitudes con el Perú. Precisamente, con el objetivo de evaluar la viabilidad de incursionar en el mercado boliviano con la exportación de servicios, se desarrolló un análisis de la distancia cultural entre ambos países para determinar el grado de similitud que poseen.

4.4.1. Análisis de la distancia cultural existente

A continuación, se presenta un análisis comparativo entre Perú y Bolivia, tomando como referencia las dimensiones culturales de Hofstede para determinar la distancia o cercanía cultural existente entre ambos países. Esto permite diseñar las estrategias a emplear en la introducción al nuevo mercado: Bolivia, así como el enfoque a emplear en el desarrollo del plan en base a las similitudes o diferencias existentes.

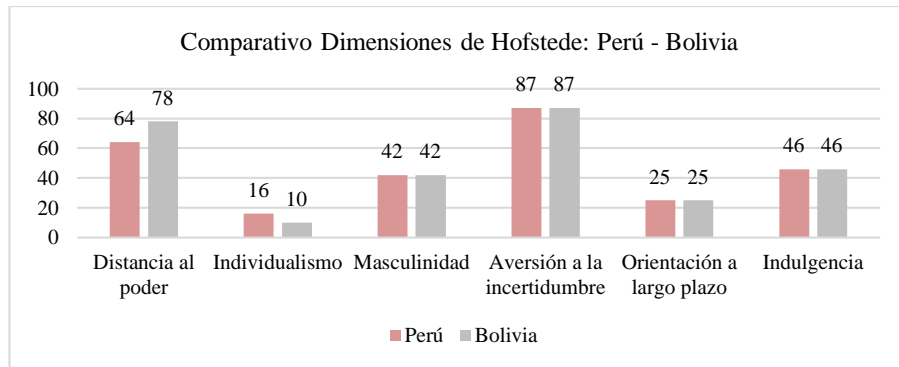
- **Distancia al poder:** La dimensión de distancia al poder permite conocer la actitud de la cultura frente a la inequidad, la medida en que los miembros menos poderosos de las instituciones esperan y aceptan la distribución desigual del poder. En el caso de Perú, obtiene un índice de 67 debido a las estructuras centralizadas y diferencias salariales. Por su parte, Bolivia obtiene un puntaje más alto que se traduce en la aceptación de un orden jerárquico sin mayor justificación, lo que refleja las desigualdades existentes y que aquellos con poder tienen más beneficios que los que no lo tienen.
- **Individualismo:** La dimensión de individualismo evalúa el grado de interdependencia que una sociedad mantiene entre sus miembros, es decir si los miembros definen su imagen en términos de "yo" o "nosotros". Perú obtiene un índice de 16, que se considera colectivista, lo que lo caracteriza por un involucramiento con las compañías de índole moral. Por su parte, Bolivia obtiene el puntaje 10, que indica que posee una sociedad

altamente colectivista. Esto se ve reflejado en la integración y compromiso que se cultivan desde temprano. Se valora mucho la lealtad, así como las relaciones sólidas.

- **Masculinidad:** En la dimensión Masculinidad, un puntaje alto indica que la sociedad es manejada por la competencia, los logros y el éxito. Un puntaje bajo indica que los valores dominantes en la sociedad son la preocupación por el otro y vida de calidad. En esta dimensión Perú obtiene un puntaje de 42 por lo que se considera que está compuesto por una sociedad femenina dada su preferencia por el contacto humano y la familia sobre la riqueza o el reconocimiento. Respecto a Bolivia, también obtiene un índice de 42 debido a que valora la igualdad, la solidaridad, y la calidad en su vida laboral.
- **Aversión a la incertidumbre:** La dimensión de aversión a la incertidumbre contempla la manera en la que la sociedad afronta el hecho de que el futuro no puede ser conocido y la ansiedad que esto puede generar. Perú obtiene un puntaje de 87 considerado alto debido a que muestra una fuerte necesidad de reglas y sistemas legales elaborados para estructurar la vida. Sin embargo, la necesidad del individuo por obedecer las leyes es débil ya que la corrupción está muy extendida y existe un mercado negro significativo. Por su parte Bolivia obtiene también una puntuación de 87 que demuestra la existencia de mecanismos para evitar la ambigüedad propia de la incertidumbre. Las personas no tienen predisposición al cambio y son adversas al riesgo ya que mantienen creencias, comportamientos, y códigos rígidos. Al igual que en Perú, a fin de minimizar el nivel de incertidumbre existe una necesidad emocional por establecer reglas, leyes, políticas, y regulaciones estrictas.
- **Orientación a largo plazo:** La dimensión de orientación a largo plazo describe como cada sociedad mantiene vínculos con el pasado mientras se enfrenta a los desafíos tanto del presente como del futuro. Aquellas con un puntaje bajo son consideradas sociedades normativas ya que prefieren mantener tradiciones y normas, y son reacias al cambio social. Por otro lado, un puntaje alto indica la adopción de un enfoque más pragmático donde se fomenta el ahorro y los esfuerzos en la educación moderna, con el objetivo de tener una mejor preparación para el futuro. En esta dimensión Perú obtiene un índice de 25 considerado bajo, y muestra que la cultura peruana es más normativa que pragmática. Es por ello que existe una gran preocupación por establecer la verdad absoluta, así como también un gran respeto por las tradiciones, menor propensión de ahorro para el futuro, y un enfoque orientado a la consecución de objetivos de forma rápida. En esta dimensión Bolivia obtiene también un puntaje de 25 que indica la existencia de una cultura donde las personas son normativas en su pensamiento al respetar las tradiciones y buscar resultados rápidos.
- **Indulgencia:** Esta dimensión considera la medida en que las personas intentan controlar sus deseos e impulsos conforme con la manera en la que fueron criados. El control

relativamente fuerte se denomina restricción mientras que el control relativamente débil se conoce como indulgencia. En el caso de Perú, el país obtiene un puntaje intermedio de 46 al igual que Bolivia, lo que indica que no hay una preferencia clara entre la indulgencia y la restricción por parte de las culturas.

Ilustración 10: Dimensiones de Hofstede entre Perú-Bolivia



Fuente: Elaboración propia

4.4.2. Conclusiones de la selección de mercado

La elección del país a considerar en el plan de internacionalización se llevó a cabo tomando en cuenta los siguientes factores: contexto situacional de cada país, que contempla el parque de equipos para control de calidad, así como el crecimiento de la industria de bebidas y la demanda de servicios asociados a la división de instrumentación. Al analizar la información histórica que posee la compañía, como también las proyecciones de venta y la retroalimentación del área comercial (que actualmente vende los equipos de instrumentación), se evidenció que Bolivia constituye el mercado potencial idóneo para el desarrollo de la primera fase del proceso de internacionalización enfocado en la prestación de servicios. Una vez obtenido el país potencial, se llevó a cabo un análisis comparativo de las dimensiones de Hofstede para determinar la distancia cultural existente entre los dos países, el cual mostró una clara similitud entre Perú y Bolivia. La cercanía cultural entre ambos países constituye un aliciente para la puesta en marcha del plan de internacionalización al mostrar una estrecha distancia psíquica, lo que facilita la interacción comercial.

4.5. Características y consideraciones del nuevo mercado (Bolivia)

Bolivia está localizado en el centro de America del Sur, 1,468 km al este de Perú. Tiene un área total de 1'098,581 km² y una población de 11'758,869 habitantes. Los idiomas más empleados son, en primer lugar, el español (60.7%), y en segundo lugar el quechua (21.2%) (Central Intelligence Agency, 2021). Actualmente, Bolivia se encuentra bajo el mandato del presidente Luis Alberto Arce Catacora, luego de un breve mandato interino por parte de Jeanine Áñez Chávez quien asumió la gestión luego del periodo de 13 años de presidencia de Juan Evo Morales Ayma. En cuanto al acceso a mercados, Bolivia pertenece a la Comunidad Andina (CAN), una organización internacional que busca el desarrollo de sus miembros a través de la integración y

convenios de beneficio. Los países que conforman el CAN son Bolivia, Colombia, Ecuador y Perú. Precisamente, a partir de la participación de Perú y Bolivia en la Comunidad Andina, se concretó la Decisión N°578 que establece un convenio multilateral para evitar la doble tributación en el intercambio comercial entre ambos países.

Con respecto al sector de servicios de Bolivia, las importaciones de servicio tuvieron un incremento del 0.6% durante el 2019, frente a lo registrado el año previo (PromPerú, 2020). Asimismo, el sector de servicios de Bolivia destaca por la concentración de empresas ligadas a la tecnología, que le generan un movimiento económico significativo promedio de 30 millones de dólares anuales (PromPerú, 2020).

4.6. Evaluación del Entorno General (Macroentorno)

Para diseñar una estrategia adecuada de introducción al nuevo mercado, es necesario evaluar los factores externos del entorno, a fin de indagar la incidencia o impacto que pueden tener en las operaciones de la empresa, y mejorar la toma de decisiones.

4.6.1. Análisis PESTEL

De la misma forma que se analizó el entorno en Perú, a continuación, se presenta el análisis PESTEL de Bolivia para evaluar los factores políticos, económicos, sociales, tecnológicos, ecológicos, y legales. Precisamente, la adquisición de conocimientos relevantes juega un papel fundamental en el proceso de internacionalización (Fletcher, 2013) por lo que resulta necesario lograr un mejor entendimiento de la situación del nuevo mercado.

Tabla 13: Análisis del Macroentorno Bolivia: PESTEL

Ámbito	Variable	Análisis	Impacto	Efecto
Político	Clima Político	En cuanto al clima político, la gestión del presidente actual Luis Arce cuenta con la aprobación de gran parte de la población. Ha llevado a cabo medidas en pro de los más necesitados como el bono contra el hambre, así como un nuevo régimen de reintegro del IVA para familias de escasos recursos, el incremento en los ingresos de las personas jubiladas, la reducción de precios de los alimentos, y la implementación de un impuesto a las fortunas. A lo antes mencionado se incluye la capitalización de los beneficios de la banca durante el año 2020, lo que ha permitido refinanciar créditos y reactivar diversos sectores económicos (Serrano Mancilla & Vollenweider, 2021).	El clima político actual de Bolivia, así como el respaldo que tiene la gestión del presidente actual por parte de la población, fomenta la estabilidad del país y atrae inversión extranjera. Este panorama resulta atractivo para empresas del exterior que deseen ampliar sus operaciones e incursionar en Bolivia. La nueva gestión muestra una mayor apertura al comercio internacional, así como el deseo de potenciar y reactivar los diversos sectores económicos sobre todo a raíz de la pandemia.	Positivo
	Estructura Gubernamental	Con respecto a la estructura gubernamental de Bolivia, ésta consiste en un Estado autónomo con tres órganos o poderes: Ejecutivo (presidente y ministros), Legislativo (cámara de senadores, cámara de diputados), y Judicial (Tribunal Supremo de Justicia, Tribunal Constitucional Plurinacional, Tribunal Agroambiental, y Consejo de la Magistratura) (Central Intelligence Agency, 2021).	La estructura gubernamental de Bolivia se caracteriza por la existencia de 3 poderes Del Estado, lo que permite la delegación de autoridad en búsqueda de una mayor eficiencia en el desarrollo de las actividades particulares. En líneas generales Bolivia posee una estructura muy similar a la de Perú, lo que contribuye en el proceso de adaptación al nuevo país al no suponer un cambio sustancial.	Positivo
Económico	PBI	En lo que respecta al producto bruto interno de Bolivia, este indicador muestra una clara tendencia al alza en los últimos 20 años, sin embargo, muestra un descenso del 2019 al 2020 (Banco Mundial, 2021). En cuanto a las proyecciones, se espera una expansión en el PIB a partir del 2021, según el Ministerio de economía (Swissinfo.ch, 2020).	Las proyecciones en cuanto al producto bruto interno son alentadoras, especialmente en una coyuntura de mucha incertidumbre, esto denota un manejo adecuado de las variables macroeconómicas y una mejora en la gestión por parte de las autoridades. La situación económica actual ha permitido una mayor estabilidad en el país, lo que constituye un mercado atractivo para las inversiones del exterior.	Positivo
	Desempleo	De acuerdo con El Instituto nacional de estadística de Bolivia, la tasa de desocupación o desempleo en el área urbana descendió a 7.6% (la más baja desde el inicio de la pandemia por el Covid-19) (Instituto Nacional de Estadística, 2021). Es importante recalcar que la situación de desempleo se ha generalizado a nivel mundial y Bolivia no es la excepción.	Bolivia, al igual que muchos otros países a nivel mundial, se ha visto perjudicada como consecuencia de la pandemia. Las medidas impuestas por el Gobierno para contener la expansión del virus han generado una ralentización del crecimiento económico, así como también la pérdida de empleo. Sin embargo, el Gobierno se encuentra enfocado en la recuperación del empleo a través de la inversión y propuestas para reactivar los sectores económicos afectados.	Positivo
Social	Conflictos Sociales	Como consecuencia de la pandemia por el Covid-19, se ha generado una crisis a partir de la desaceleración económica causada por el confinamiento y las demás medidas impuestas por el gobierno. Esto ha agudizado las protestas sociales existentes por problemas económicos, demanda por apoyo para cubrir las necesidades básicas, y mejoras en las condiciones laborales, entre otros (Fundación UNIR Bolivia, 2021).	Si bien el estado está abocado a la recuperación del empleo y el desarrollo económico del país, se ha visto envuelto en protestas de índole social por parte de la población al verse perjudicada por las disposiciones del Gobierno para la contención del virus. Pese a que el proceso de vacunación ha permitido reactivar ciertos sectores, aún se percibe cierta insatisfacción por parte del pueblo boliviano lo que genera un clima tenso en este ámbito.	Negativo
	Nivel de pobreza	En cuanto al nivel de pobreza de Bolivia, según las estimaciones de la Comisión Económica para América Latina (Cepal), esta incrementó en 6.4 puntos porcentuales y afecta al 37.5% de la población a causa de la crisis ocasionada por	A raíz del desempleo generado por la pandemia, el nivel de pobreza del país se ha visto incrementado. Asimismo, ha aumentado la cantidad de personas en situación de pobreza y	Negativo

		la pandemia (Página Siete, 2021). El incremento de la pobreza se debe en principio a la pandemia, que a su vez ha generado mayor desempleo y subempleo con personas que perciben menores ingresos o laboran menores horas.	subempleo. Si bien la situación económica del país venía mejorando, la pandemia del Covid-19 ha generado que muchos sectores se vean afectados por las restricciones de movilidad y medidas orientadas a la contención del virus.	
	Aspecto Demográfico	Respecto a las proyecciones en el aspecto demográfico para Bolivia, se prevé que la población incremente de 11'841,955 (2021) a 12'006,031 (2022). Asimismo, se proyecta que la distribución por género mantendrá la tendencia donde predomina la cantidad de varones frente a las mujeres (Instituto Boliviano de Comercio Exterior, 2021). De acuerdo con el instituto nacional de estadística de Bolivia, el rango de edad que contiene la mayor cantidad de personas es de 30 a 55 años, y las ciudades con mayor cantidad de habitantes son Santa Cruz, La Paz, y Cochabamba.	En cuanto al aspecto demográfico, la tendencia se mantiene en relación con el incremento de la población. Se proyecta que la cantidad de habitantes siga aumentando pero que se mantenga una distribución similar, con la misma tendencia.	Positivo
Tecnológico	Acceso a herramientas informáticas	En cuanto al acceso a internet, el Estado Plurinacional de Bolivia registraba a diciembre del 2020, 10'909,280 conexiones, de las cuales el 91.37% se establecen mediante tecnologías de acceso móvil 2.5G, 3G y 4G (Autoridad de regulación y fiscalización de telecomunicaciones y transportes, 2021).	Un mayor acceso a internet y a herramientas digitales permite una mayor difusión de información por parte de las personas. De igual manera, facilita el acceso a oportunidades, agiliza la comunicación, permite el desarrollo de competencias y habilidades al ser una ventana a plataformas de educación y laborales. Las empresas se han visto beneficiadas a raíz de un mayor acceso a herramientas digitales.	Positivo
	Comercio Electrónico	Como consecuencia de las restricciones de movilidad por la pandemia del Covid-19, el crecimiento del comercio electrónico se ha visto impulsado a través de tiendas online y otras plataformas digitales que se han convertido en vitrinas comerciales para los negocios (González, 2021).	Las circunstancias atípicas han obligado a los consumidores a digitalizarse y a aprender a comprar online (González, 2021). Esto se debió en principio a la inmovilización impuesta por el gobierno, así como al miedo latente de contagiarse del virus. Aquellas personas más reacias para comprar por internet antes de la pandemia incursionaron en el mundo digital y hoy en día lo realizan de forma habitual. Por parte de las empresas, esto ha generado una mayor apertura a nuevos canales de comercio e interacción.	Positivo
	Inversión en tecnología	El Estado boliviano comunicó su decisión de invertir 367 millones de bolivianos, equivalente al menos a 52 millones de dólares, en infraestructura que permita implementar fibra óptica en 47 localidades (Tellez, 2021). Esto con el objetivo de promover el acceso a información digital y telecomunicaciones a las comunidades más alejadas.	Una mayor inversión en tecnología posibilita la comunicación y el acceso a herramientas digitales por parte de la población. Esto contribuye a la difusión de nuevos negocios y a la introducción de estos en un mercado nuevo gracias a las redes sociales y motores de búsqueda.	Positivo
Ecológico	Conciencia Ambiental	Bolivia busca fomentar la conciencia social acerca del medio ambiente a través de iniciativas tales como contar con una agenda ambiental con puntos prioritarios para el periodo 2020-2030, así como leyes de conservación de bosques, y reducción de gases de efecto invernadero. Esto nace como respuesta a las protestas y demandas contra el Estado por parte de organizaciones indígenas y civiles, así como también a los incendios forestales constantes (Sierra Praeli, 2021).	Las permanentes demandas por parte de instituciones civiles e indígenas han permitido generar mayor conciencia sobre la importancia del medio ambiente y su preservación. Esto genera un mayor énfasis en el desarrollo de métodos alternativo de electrificación, movilidad, entre otros, con miras a lograr un menor impacto ambiental, así con inversión en estos sectores.	Positivo

	Promoción de energía renovable	Bolivia posee un notable potencial de energía solar ya que el país se encuentra en la franja tórrida del planeta, zona con mayor y más constante radiación solar, que se intensifica en los ramales de la cordillera de los andes y en la meseta altiplánica (WWF & ENERGETICA, 2020). Empero, al 2018, la ejecución de proyectos de generación de electricidad a través de combustibles fósiles es 5 veces mayor que los proyectos de energía eólica y solar.	Hoy en día, se observan los intentos por cambiar la matriz energética de Bolivia y enfocarla en la introducción de energías renovables, en lo que se denomina proceso de “transición energética” (WWF & ENERGETICA, 2020). Sin embargo, si bien existen iniciativas para promoción de energías renovables, en la actualidad sigue predominando el uso de combustibles fósiles en sobremanera.	Negativo
Legal	Acuerdos comerciales	Bolivia posee distintos acuerdos comerciales con otros países, entre los que destaca su participación en instituciones como la organización mundial de comercio (OMC) y la organización mundial de aduanas (OMA). Asimismo, forma parte de la Asociación Latinoamericana de Integración (ALADI), la Comunidad Andina (CAN) y posee acuerdos de libre comercio o tratados con otros países de la región (Centro de Estudios para el Desarrollo Laboral y Agrario, 2021).	La existencia de acuerdos comerciales con otros países del mundo y la región es un aspecto positivo para los fines de expansión e intercambio comercial. Ya que evita situaciones como la doble tributación y facilita el desarrollo de actividades tanto como suministro de bienes o prestación de servicios por parte de empresas con origen extranjero en Bolivia.	Positivo
	Aspecto Tributario - CAN	Actualmente Bolivia pertenece a la denominada Comunidad Andina, junto con Colombia, Ecuador y Perú. Este grupo establece la erradicación de los gravámenes arancelarios al comercio entre los miembros, así como la eliminación de restricciones que dificultan el intercambio comercial. Asimismo, promueve el fortalecimiento de las relaciones entre los países miembros al fomentar el desarrollo en conjunto (Instituto Boliviano de Comercio Exterior, 2021).	La existencia de convenios y acuerdos de índole comercial benefician el intercambio entre los miembros y constituyen un aliciente para el desarrollo de operaciones en Bolivia, al no estar sujetos a impuestos adicionales o restricciones de acceso. De igual manera, promueve el desarrollo de países en la región y la integración entre los países miembros.	Positivo

Fuente: Elaboración propia

4.6.2. Conclusiones del análisis del Entorno General (Macroentorno)

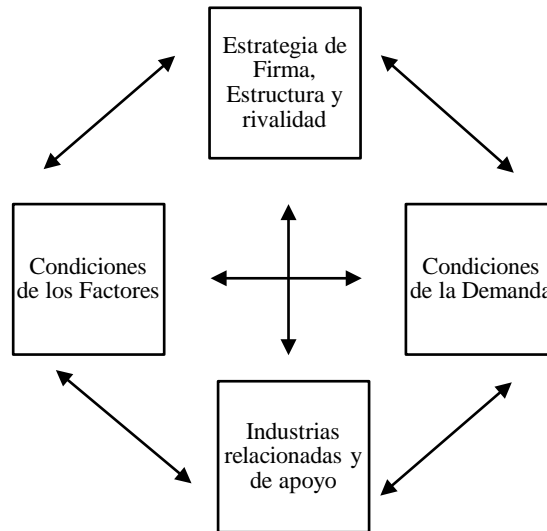
En función al análisis del entorno general o Macroentorno de Bolivia, se identificaron tanto oportunidades como amenazas al momento de evaluar la viabilidad de la introducción en un nuevo mercado. Con respecto al ámbito político, Bolivia atraviesa un clima positivo como consecuencia del respaldo de la población al gobierno actual. Esto constituye un atractivo para la inversión extranjera, en la medida que mantiene estabilidad y apertura al comercio internacional, así como también un interés latente por reactivar los sectores económicos perjudicados por la pandemia. Por otro lado, la estructura gubernamental es muy similar a la de Perú, situación que facilita el ingreso y adaptación en el país al mantener órganos políticos-administrativos parecidos. En relación con el aspecto económico, las proyecciones del PBI de Bolivia son alentadoras pese a los estragos de la pandemia. Esto se debe en principio al manejo de las variables macroeconómicas y a los esfuerzos de reactivación de la economía por parte de las autoridades. Cabe mencionar que Bolivia, como muchos otros países, se ha visto afectado por la pandemia en lo que respecta al desempleo existente a raíz de las medidas impuestas para contener el virus, y las claras afectaciones al comercio mundial. Empero, hoy en día el Gobierno enfoca sus esfuerzos en la recuperación y generación de empleo, así como la reactivación de sectores económicos, de la mano con las campañas de vacunación existentes. Lamentablemente, en el ámbito social, los efectos iniciales de la pandemia dieron paso a conflictos como respuesta a las disposiciones del gobierno para la contención del virus y a la insatisfacción por los impedimentos impuestos. Por otro lado, como efecto inmediato de la pérdida de empleo, el nivel de pobreza del país incrementó, al igual que el subempleo existente en Bolivia. En cuanto al aspecto tecnológico, Bolivia presenta un mayor acceso a internet y herramientas digitales, así como también mayor difusión de información, en comparación a los años anteriores, gracias al incremento en la inversión en tecnología. En línea con lo antes mencionado, la población es más propensa a realizar compras por internet a raíz de la imposibilidad de movilizarse durante los periodos de cuarentena. Respecto al aspecto ecológico, se caracteriza por una mayor conciencia ambiental, así como por el enfoque en la promoción de energías renovables, que, si bien está incrementando, aún está muy lejos de alcanzar los niveles de uso de la energía convencional. Finalmente, en lo que respecta al ámbito legal, orientado al comercio internacional, resaltan los acuerdos comerciales que mantiene el país, principalmente el de la CAN (Comunidad Andina), que permite evitar la doble tributación y fomenta el intercambio comercial entre los países miembros.

4.7. Modelo del Diamante de Porter

Michael Porter desarrolló un modelo que sostiene que existen motivos propios de cada región o país para explicar por qué algunos son más competitivos que otros y por qué algunas industrias son más competitivas. El diamante de Porter pretende explicar cómo la pertenencia a un determinado país e industria influye en la obtención de una posición de ventaja para competir con empresas de otros países (Guerras & Navas, 2016). El modelo evalúa cuatro atributos amplios de

una nación, que de forma individual y en conjunto constituyen lo que denomina Porter El Diamante de la Ventaja Nacional (Porter, The Competitive Advantage of Nations, 1990). Éstos se muestran en el gráfico a continuación:

Ilustración 11: Diamante de la Ventaja Nacional



Fuente: (Porter, The Competitive Advantage of Nations, 1990)

4.7.1. Aplicación del Diamante de Porter a Bolivia

Con el objetivo de determinar el grado de competitividad de Bolivia, se analiza la obtención de una posición ventajosa a la luz del modelo del diamante de Porter. A continuación, se presenta una tabla que resume el análisis de los factores determinantes de la Competitividad de Bolivia en el mercado de instrumentación para el desarrollo de bebidas.

Tabla 14: Diamante de Porter

	Fortaleza	Debilidad
Condiciones de los Factores	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Posición Geográfica, cercanía con Perú. ▪ Fácil acceso, vía terrestre y aérea. ▪ Crecimiento económico del país en los últimos años 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ No se producen equipos para el control de calidad en la elaboración de bebidas. ▪ Localmente no posee personal capacitado para mantenimientos y reparación de equipos
Condiciones de la Demanda	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Cantidad significativa de cerveceras y plantas: Bebidas Bolivianas BBO S.A. (Santa Cruz); Cervecería Boliviana Nacional (Huari, La Paz, Santa Cruz, Taquiña, Tarija) y Cervecería Nacional Potosí LTDA (Potosí) ▪ Consumo elevado de bebidas supone foco en la producción y control de calidad 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Exigencia en cumplimiento de estándares ▪ Atenciones rápidas y efectivas
Industrias relacionadas y de apoyo	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Industria de bebidas desarrollada y en crecimiento ▪ Servicios logísticos para exportación e importación 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Tasa impositiva a las bebidas es elevada ▪ Limitados proveedores de servicios y equipos que cumpla los estándares de calidad
Estrategia de Firma, Estructura y rivalidad	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Concentración geográfica de actividades productivas ▪ Desarrollo industrial 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Bajo nivel de competencia local, en cuanto a la provisión de servicios

4.7.2. Conclusiones de la aplicación del Diamante de Porter

En función al análisis de competitividad podemos afirmar la existencia de demanda de proveedores de servicios en la industria de instrumentación, dado el crecimiento de la industria cervecera y la consecuente generación de una demanda derivada. Asimismo, se evidencia la carencia de proveedores que cumplan con los estándares de calidad, a nivel local, por lo que la propuesta de ofrecimiento de servicios resulta atractiva.

5. Diseño de Estrategia de Internacionalización

El presente acápite desarrolla la estrategia de internacionalización para la empresa Enerquímica, a partir del análisis de fortalezas y debilidades de la compañía, así como de la situación del entorno y mercado en el que opera. Esta información se complementa con la evaluación del nuevo mercado potencial (Bolivia) y las oportunidades identificadas. En primer lugar, se detallan los objetivos generales y estratégicos del plan para lograr un mejor entendimiento del alcance de éste, y determinar la hoja de ruta a seguir.

5.1. Objetivos estratégicos

En cuanto a los objetivos del presente plan de internacionalización, éstos se han formulado manteniendo las consideraciones SMART (específicos, medibles, alcanzables, relevantes, temporales). En ese sentido se han definido objetivos que sean específicos, es decir que estén debidamente delimitados y sean concretos; objetivos medibles, lo que implica que sea posible analizar el grado de cumplimiento de estos; objetivos alcanzables, qué significa que son realizables y por lo tanto, pueden lograrse en las condiciones actuales al ser realistas; objetivos relevantes, que estén en sintonía con el enfoque del plan estratégico y de la empresa; y objetivos temporales, en relación a que poseen un tiempo o lapso determinado para la realización de los mismos. A continuación, se presentan los objetivos generales y estratégicos que enmarcaran la estrategia propuesta para el presente plan de internacionalización.

5.1.1. Objetivos estratégicos

Respecto a los objetivos estratégicos, se detallan a continuación:

- Lograr un mayor entendimiento del mercado de servicios asociados a equipos para el control de calidad y producción de bebidas.
- Realizar un análisis de recursos y capacidades a emplear para el proceso de internacionalización.
- Evaluar periódicamente los resultados económicos obtenidos versus los esperados.

5.2. Acceso al nuevo mercado

Con el objetivo de diseñar la estrategia de internacionalización para Enerquímica, a continuación, se presentan los tipos de estrategia de acceso más comunes para la incursión en mercados extranjeros, con sus respectivas ventajas y desventajas como modos de entrada.

Tabla 15: Ventajas y desventajas de Modos de Entrada

Modos de Entrada	Ventajas	Desventajas
1. Modos de participación no accionaria: exportaciones		
Exportaciones Directas	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Permite las economías de escala en la producción concentrada en el país de origen. ▪ Mayor control sobre la distribución. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Costos elevados de transporte de productos voluminosos. ▪ Distancia del marketing respecto de clientes. ▪ Barreras comerciales y proteccionismo.
Exportaciones Indirectas	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Concentración de recursos en producción. ▪ No implica manejar directamente procesos de exportación. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Menor control de la distribución en comparación de las exportaciones directas. ▪ Incapacidad para aprender a operar en el exterior.
2. Modos de participación no accionaria: acuerdos contractuales		
Marketing Conjunto	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Mayor alcance en la captación de clientes. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Coordinación limitada.
Contratos B&D / I&D	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Capacidad de aprovechar los lugares idóneos para ciertas innovaciones a bajo costo. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Dificultad para la negociación y cumplimiento de contratos. ▪ Estimula surgimiento de competidores innovadores. ▪ Riesgo de perder capacidad de centrales de innovación.
Proyectos llave en mano	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Posibilidad de obtener rendimientos de la tecnología de procesos en países donde la inversión extranjera directa está restringida. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Riesgo de creación de competidores eficientes. ▪ Carencia de presencia a largo plazo.
Licenciamiento y franquicias	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Bajos costos de desarrollo. ▪ Riesgo limitado durante la expansión en el exterior. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Control limitado sobre la tecnología y el marketing. ▪ Posibilita la creación de competidores. ▪ Implica mayor incapacidad para participar en la coordinación global.
3. Modos de participación accionaria: subsidiarias de propiedad parcial		
Empresa Conjunta o Joint Venture	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Distribución compartida de costos, riesgos y utilidades. ▪ Acceso a conocimiento y activos de socios. ▪ Políticamente aceptable. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Posibilidad de incompatibilidad de metas e intereses por ambas partes. ▪ Control limitado del capital y las operaciones de la empresa. ▪ Dificultad para coordinar a una escala global.
4. Modos de participación accionaria: subsidiarias de propiedad total o filiales propias		
Operaciones en nuevos mercados inexplorados o greenfield	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Control total del capital y las operaciones de la compañía. ▪ Protección del know-how y conocimiento de operaciones. ▪ Capacidad de coordinación a nivel global. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Posibilidad de problemáticas y riesgos políticos propios de la administración. ▪ Costos de desarrollo elevados. ▪ Agrega nueva capacidad a la industria. ▪ Baja velocidad de incursión en comparación con las adquisiciones.
Adquisiciones	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Mismas ventajas que operaciones greenfield. ▪ No agregan una nueva capacidad. ▪ Velocidad de incursión rápida. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Mismas desventajas que operaciones greenfield, salvo agregar una nueva capacidad y baja velocidad de incursión. ▪ Problemas de integración una vez concretada la adquisición.

Fuente: (Peng, 2014)

En función a las ventajas y desventajas presentadas en la tabla anterior, y teniendo en cuenta la situación de la empresa al tratarse de una fase inicial de introducción en Bolivia, se plantea iniciar con las atenciones a través de la modalidad de exportación de servicios, con miras al establecimiento de un local permanente a futuro, en un horizonte de mediano plazo. Cabe mencionar que la teoría del proceso de internacionalización considera la entrada como un proceso incremental (Sapienza, 2006), es por ello que se plantea un incremento progresivo de la presencia en el nuevo país.

5.2.1. Alternativas de entrada

Como parte del proceso de introducción en el nuevo mercado, y luego de seleccionar la exportación directa como estrategia de acceso en Bolivia, resulta imprescindible determinar el tipo de exportación de servicios que se realizará. Definir esto permite desarrollar la estrategia de participación en el mercado.

5.2.1.1. Modalidades de exportación de servicios

Un elemento fundamental del comercio internacional de servicios es la movilidad internacional del consumidor o de los factores involucrados: capital, trabajo, información, o conocimiento (Correa, 1991). De acuerdo con el Acuerdo General sobre el Comercio de Servicios (AGCS), acuerdo comercial multilateral propuesto por la OMC, existen cuatro variantes en función de la presencia territorial del proveedor y del consumidor durante la transacción: (i) Del territorio de un país a cualquier otro país, (ii) En el territorio de un país a un consumidor de servicios de cualquier otro país, (iii) Por un proveedor de servicios de un país mediante presencia comercial en territorio de cualquier otro país y (iv) Por un proveedor de servicios de un país mediante la presencia de personas físicas de un país en el territorio de otro país (Organización Mundial del Comercio, 1995).

A continuación, se presenta una breve síntesis de las modalidades de prestación de servicios existentes, con la finalidad de determinar la que se considerará en el plan de internacionalización.

- **Modalidad 1: Comercio transfronterizo**

Se considera comercio transfronterizo aquellos servicios que se prestan desde el territorio del proveedor hacia el territorio del consumidor. Cabe mencionar que esta modalidad no implica movimiento físico de ninguna de las partes involucradas.

- **Modalidad 2: Consumo en el Extranjero**

Esta modalidad tiene lugar cuando aquel que consume el servicio se traslada y lo adquiere en el territorio del proveedor.

- **Modalidad 3: Presencia Comercial**

Se entiende por presencia comercial al establecimiento del proveedor en un nuevo territorio con la finalidad de prestar servicios. Esto puede tratarse de la apertura de una sucursal o establecimiento comercial permanente por parte del proveedor domiciliado en el territorio nacional.

- **Modalidad 4: Presencia de Personas Físicas**

La modalidad de presencia de personas físicas implica el traslado físico de personas domiciliadas en el territorio nacional a otro país, para la prestación de servicios. Estas personas pueden desarrollar el servicio por encargo tanto de una persona natural como de una persona jurídica.

Tomando en cuenta las modalidades de exportación de servicios existentes en la actualidad, así

como también la fase de desarrollo en el que se encuentra la empresa, se propone iniciar con la modalidad cuatro de presencia de personas físicas. Esta modalidad implica menores costos de inversión inicial y provee un mejor entendimiento de la situación del mercado sin incurrir en fuertes desembolsos de dinero o de capital. Sin embargo, en función de la frecuencia de servicios y los contratos o acuerdos que puedan llevarse a cabo con los clientes, se contempla a futuro, en un horizonte de mediano plazo (5 años) participar a través de la modalidad 3 que implica la presencia comercial permanente en el país. Esto permitirá la consolidación de Enerquímica como un *partner* con disponibilidad inmediata y respaldo permanente para los clientes.

5.3. Oferta comercial internacional

Respecto a la oferta comercial internacional que tendrá Enerquímica en Bolivia, esta implica la selección de los servicios que prestará en el exterior. Es por ello por lo que es necesario analizar si estos servicios deben ser modificados de alguna manera con el objetivo de adaptarse a las características del mercado boliviano, y garantizar la satisfacción de este nuevo segmento de clientes. Cabe mencionar que, en este caso, el mercado objetivo (cerveceras) es muy similar al mercado local, e incluso pertenecen a los mismos grupos cerveceros, los principales a nivel mundial: Heineken y Anheuser-Busch InBev, lo que implica la imposición de los mismos estándares de calidad y consideraciones para la homologación de proveedores. Es por ello por lo que mantienen similitudes en cuanto a los procesos, así como en el equipamiento de las plantas y estándares de calidad.

5.3.1. Selección de gama de servicios

La presente sección tiene como objetivo elegir aquellos servicios que se considera tienen potencial para la exportación. A continuación, se mencionan determinados criterios tomados en cuenta al analizar el potencial de cada servicio seleccionado:

- **Demanda del servicio:** es necesario validar la existencia de un mercado, así como evaluar la demanda del servicio para evitar introducirse en un mercado con demanda saturada o limitada.
- **Rentabilidad del servicio:** implica la obtención de un margen comercial atractivo que permita recuperar la inversión asociada a la prestación de este.
- **Viabilidad de realización:** contempla la capacidad de llevar a cabo los servicios incrementando la cantidad de prestaciones. Es necesario considerar los desplazamientos de recursos y costos asociados.
- **Capacidad de diferenciación del servicio:** considera el potencial de diferenciación que posee el servicio a prestarse, al ser un atributo de suma importancia para concretar las ventas y fidelización de clientes. Asimismo, facilita la interacción con los clientes y permite alcanzar un mejor posicionamiento en el mercado.

De manera complementaria, con el objetivo de determinar la gama de servicios a ofrecer en el nuevo mercado boliviano durante la fase inicial de incursión, se realizaron las siguientes

actividades:

- Solicitud de retroalimentación a clientes existentes en el territorio (de suministro de equipos).
- Evaluación de servicios realizados a nivel nacional, considerando la demanda y frecuencia de prestación.
- Análisis del parque de equipos en el país y detalle por planta, para realizar el mapeo correspondiente y evaluar el mercado potencial.
- Feedback de principales grupos cerveceros que actualmente son clientes locales y de marca representada.

En base a lo mencionado anteriormente, se determinó que el servicio a considerar en el plan de internacionalización es el mantenimiento preventivo dado que tiene incidencia directa con la vida útil de los equipos y permitirá la consolidación de la empresa en Bolivia, para luego incorporar nuevos servicios. Cabe mencionar que cada tipo de equipo requiere un servicio distinto y por lo tanto tiene una variación en el costo. En cuanto a las consideraciones para la prestación de servicios, se propone la disposición de un stock mínimo de seguridad de los principales repuestos y componentes necesarios para el desarrollo de los mantenimientos preventivos.

5.3.2. Consideraciones de la oferta de servicios

A continuación, se presentan consideraciones importantes para tener en cuenta al momento de definir cómo se posicionarán los servicios ofrecidos por la compañía.

- Personalización: En cuanto al grado de personalización de nuestros servicios, estos tendrán un alto grado de customización ya que se adaptarán en función a las necesidades del cliente y a los requerimientos específicos existentes. De igual manera, se llevará a cabo un control y seguimiento de mantenimientos preventivos para garantizar el correcto funcionamiento de los equipos.
- Complejidad: Respecto al grado de complejidad técnica, este es significativo ya que implica el conocimiento a detalle de los equipos y actualizaciones de software existentes. Es por ello por lo que los mantenimientos y refacciones de los equipos requieren de un know-how importante, así como también de las herramientas e instrumentos idóneos para evitar generar desperfectos o desconfiguraciones.
- Tecnología: En relación con el grado de mecanización o tecnología que implica la prestación de servicios, es elevado ya que supone la utilización de herramientas, instrumentos, y softwares para integrarse en los procesos y facilitar las atenciones.

5.3.3. Modelo de gestión actual y potencial

En la actualidad, Enerquímica provee localmente servicios asociados a los equipos para el control de calidad en la elaboración de bebidas. Precisamente, la empresa atiende a todas las plantas cerveceras en Perú. Asimismo, se encarga del suministro de estos equipos a nivel regional ya que posee la representación exclusiva del fabricante Pentair Haffmans en los siguientes países:

Bolivia, Chile, Ecuador, Paraguay, Perú, Surinam, Uruguay y Venezuela. En cuanto a las plantas de Bolivia que actualmente son clientes de Enerquímica (en lo que respecta al suministro de equipos), estas son: Bebidas Bolivianas BBO S.A. (Planta: Santa Cruz); Cervecería Boliviana Nacional (Plantas: Huari, La Paz, Santa Cruz, Taquiña y Tarija) y Cervecería Nacional Potosí LTDA (Planta: Potosí).

En cuanto al modelo de gestión actual para el segmento de servicios en Perú, éste consiste en la programación de servicios con una periodicidad determinada en función al tipo de equipo.

En lo que respecta al modelo de gestión planteado para el plan de internacionalización, se propone establecer un cronograma de atenciones de forma que se aprovechen en los viajes realizados y se optimicen los recursos.

Posteriormente, y luego del periodo contemplado en el plan, se propone evaluar la viabilidad de suscribir contratos con las plantas de cerveza en Bolivia con el objetivo de que la empresa se encargue de los servicios de mantenimiento en general. Cabe resaltar que para lograr este tipo de convenio o acuerdo es necesario, en un primer momento, realizar las atenciones puntuales para que el cliente pueda evaluar la prestación del servicio y tomar la decisión de suscribir un contrato anual.

5.4. Planes Operativos

La presente sección tiene como finalidad plasmar las consideraciones a tener en cuenta en el proceso de internacionalización de Enerquímica en Bolivia. Al respecto, se plantea tener 03 fases o etapas con la intención de lograr un posicionamiento progresivo en el mercado. A continuación, se detallan las etapas correspondientes según los plazos establecidos:

- Etapa 1 (1-3 años): Constituye el periodo de tiempo consignado en el presente documento. Durante esta etapa se propone realizar mantenimientos programados bajo un cronograma establecido teniendo en cuenta la información de equipos suministrados a las cerveceras en Bolivia. Se plantea realizar la exportación de servicios mediante la modalidad 4 que implica la movilización de personas. Durante esta etapa se cotizarán los mantenimientos preventivos a las cerveceras y se programarán los viajes con la intención de atender varias cerveceras durante los viajes. Esta etapa permitirá el levantamiento de información relevante sobre los equipos que posee cada planta, las condiciones en las que se emplean, así como cualquier otra información relevante sobre el estado de estos, la cual será incluida en Fractal para ser gestionada.
- Etapa 2 (3-5 años): Durante esta etapa, se contará con información importante sobre el estado de cada planta. Esto permitirá negociar acuerdos o contratos de mantenimiento de una periodicidad anual, presentando a Enerquímica como el socio estratégico del cliente, encargado de los mantenimientos preventivos. En esta etapa se podrá negociar inclusive el disponer de repuestos o insumos propiedad de Enerquímica en consignación en cada planta, para realizar los mantenimientos. La intención es que la cervecera se enajene de

la responsabilidad de los mantenimientos y confíe en Enerquímica dicha labor. De forma complementaria, los contratos incluirán capacitaciones asociadas a las buenas prácticas en el uso de los equipos y otras consideraciones de importancia.

- Etapa 3 (a partir del año 5): Esta etapa constituye el punto de inflexión para el cambio de modalidad de exportación. Al contar con contratos y/o acuerdos directos con las cerveceras y un conocimiento holístico del mercado, se evaluará la presencia física a través de la modalidad 03. El contar con presencia física permitirá ofrecer otras alternativas de servicios como medición de parámetros y mantenimientos correctivos. Asimismo, permitirá que Enerquímica fortalezca su presencia y proyecte una imagen de socio estratégico con disponibilidad permanente.

5.5. Plan de Marketing

A fin de desarrollar un plan de marketing alineado a los objetivos para el proceso de internacionalización, se han tomado en consideración los conceptos de marca y comunicación, así como estrategia competitiva, elementos que permitirán establecer las acciones o pasos a seguir para el acceso al nuevo mercado.

La estrategia de marketing a emplear constituye un factor de suma importancia en el plan de internacionalización. A fin de lograr una introducción exitosa y un posterior posicionamiento en el nuevo mercado, es necesario ofrecer un servicio de calidad y a su vez ser capaz de transmitir los beneficios de este a los clientes potenciales o segmento objetivo. Por tanto, la política de comunicación y las herramientas asociadas deben transmitir eficientemente el mensaje promocional que la empresa ha determinado. Asimismo, debe emplear los instrumentos correspondientes para lograr el objetivo de persuadir a los potenciales clientes y que se concrete la prestación de los servicios. En cuanto a los lineamientos establecidos para la política de comunicación de la empresa, se ha determinado que debe influir positivamente sobre el mercado objetivo. De igual manera, debe ser adaptada al nuevo mercado y ser actualizada periódicamente en función a los objetivos planteados para que exista coherencia.

En lo que respecta a la política de comunicación de Enerquímica, esta implica mantener una imagen que refleje tanto la misión y visión, así como los objetivos establecidos. La política de comunicación tiene como meta el fomento de una buena reputación de Enerquímica y proyectar la trayectoria que posee la compañía en los más de 25 años de operación. Asimismo, la comunicación debe ser asertiva y debe asociarse a los principales valores de la empresa: responsabilidad, integridad, respeto y honestidad. Por tanto, los mensajes que emita la empresa y todo tipo de comunicación por parte de sus miembros, a través de los diferentes canales habilitados, debe guardar coherencia con la imagen de la compañía y los valores que fomenta para así mostrar una imagen consistente que garantice el compromiso con nuestros clientes.

5.5.1. Objetivos del Plan de Marketing

El plan de marketing propone acciones que contribuyan a la consecución de los objetivos

estratégicos planteados previamente, es decir que tiene como intención: obtener una rentabilidad superior al 15% de la utilidad operativa (objetivo de rentabilidad), lograr un indicador de satisfacción de los clientes superior al 95% (objetivo de sostenibilidad) e incrementar la cantidad de servicios prestados en una tasa de 5% anual (objetivo de crecimiento). A continuación, se detallan los objetivos operativos, alineados a los estratégicos que se proponen en la fase de introducción al nuevo mercado, así como también los indicadores que permitirán evaluar el grado de cumplimiento y las acciones propuestas para la consecución de los objetivos.

Tabla 16: Objetivos del Plan de Marketing

Objetivos Estratégico	Objetivos Operativos	Indicadores	Acciones Propuestas
Rentabilidad	Lograr la meta de ingresos establecida anualmente por el concepto de servicios.	Tasa ventas de servicios prestados a Bolivia sobre el total (%)	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Lanzamiento de la marca, enfocada en la promoción de la empresa, prestigio y trayectoria. ▪ Estrategia de mantenimiento de la marca e imagen que proyecta la empresa. ▪ Eventos y capacitaciones con representantes de fábrica y personal de Enerquímica
	Conseguir un incremento anual de 1% sobre la tarifa de servicios a partir del primer año.	Tasa de crecimiento sobre el tarifario establecido el año previo (%)	
Sostenibilidad	Posicionamiento de la empresa marca como prestadora de servicios de alta calidad y excelente desempeño.	Tasa de satisfacción del cliente en encuestas (%)	
	Consolidación de la empresa en el nuevo mercado durante los primeros 3 años de incursión.	Tasa de servicios brindados respecto a la proyección de servicios (%)	
Crecimiento	Incremento en la cantidad de clientes anual	Tasa de clientes nuevos respecto a la totalidad de clientes (%)	
	Incremento de la cantidad de equipos atendidos, equivalente a un 5% anual.	Tasa de incremento anual en la ocupación respecto a la totalidad de equipos (%)	

Fuente: Elaboración propia

5.5.2. Formulación estratégica de marketing

En lo que respecta a la formulación estratégica, la presente sección contempla dos conceptos clave, la estrategia de segmentación y la estrategia de posicionamiento. En primer lugar, la estrategia de segmentación implica el desarrollo de una propuesta u oferta comercial enfocado en un tipo de cliente determinado, diferenciada en función a las necesidades y requerimientos del segmento seleccionado. En segundo lugar, la estrategia de posicionamiento se concentra en la propuesta de valor que posee la oferta comercial y la cual desea proyectar en el mercado.

Estrategia de segmentación

Para desarrollar el enfoque de aproximación al mercado objetivo, es necesario definir el cliente para analizar los factores de compra y el perfil que posee. En este caso el cliente a considerar para la primera fase de introducción son las empresas cerveceras en Bolivia. La selección del segmento de clientes radica en la necesidad intrínseca que tienen estas compañías de implementar un riguroso control de calidad en la elaboración de bebidas, lo que supone la adquisición de equipos de instrumentación, así como también los servicios asociados al manejo, control y mantenimiento de estos. Dado que los servicios requieren una interacción con el cliente, deben tenerse en cuenta aspectos como la adaptación cultural y el contexto situacional que atraviesa. Asimismo, es

necesario tener en cuenta las características de Bolivia y evaluar aspectos como la cultura como los hábitos de consumo, necesidades del mercado y la naturaleza del servicio a ofrecer. Teniendo en cuenta que se trata de una fase inicial de introducción y en vista que la estrategia de acceso es a través de la exportación directa, la participación será progresiva.

Estrategia de posicionamiento

Con la intención de establecer una estrategia de posicionamiento que permita a la empresa fortalecer su imagen y consolidar sus operaciones en el nuevo mercado, se tendrán en consideración los siguientes aspectos clave:

- **Beneficio:** Provecho, utilidad o ganancia para el cliente o público objetivo.
Respecto al beneficio que se desea proyectar para los clientes, este es generar mayor productividad de los equipos y garantizar un mejor desempeño de estos. Asimismo, mitigar el riesgo de pérdida o incurrir en gastos adicionales por problemas en la producción, ya que se garantiza un correcto funcionamiento dentro de los parámetros establecidos por el cliente.
- **Motivo:** Razón que justifica la adquisición del beneficio por parte del cliente.
El motivo o razón que justifica la adquisición de los servicios es evitar los contratiempos en la producción de bebidas, así como cualquier tipo de inconveniente en los estándares de calidad. Esto tendrá injerencia directa en el volumen de venta y en reducir probabilidad de error.
- **Imagen:** Lo que la empresa desea comunicar o proyectar.
La imagen que la empresa desea proyectar es de un socio estratégico para las empresas cerveceras, que se encargará de garantizar un correcto funcionamiento de los equipos para el control de calidad en la elaboración de bebidas, maximizando la vida útil de los equipos y el rendimiento de estos. En cuanto a la estrategia de posicionamiento que se plantea para Enerquímica, se considera que debe estar basada en las características del servicio y los beneficios asociados a su prestación en términos de garantizar la calidad de los productos del cliente y mitigar el riesgo de errores.

En cuanto a la aproximación al mercado objetivo, la localización de clientes se realizará principalmente empleando las redes de contacto con las que la empresa cuenta. Cabe mencionar que Enerquímica atiende a todas las cerveceras a nivel nacional tanto en suministros como en la prestación de servicios. Asimismo, posee clientes a nivel regional en cuanto al suministro de equipos para el control de calidad en la elaboración de bebidas. Precisamente, el nexos con estos clientes ha permitido identificar la necesidad que tienen de un socio estratégico que les provea los servicios asociados al mantenimiento y reparación de los equipos adquiridos. De forma complementaria la compañía hará uso de otros medios de comunicación para contactar potenciales clientes como lo son la publicidad como el uso de redes sociales y las visitas comerciales, así como capacitaciones con representantes de Pentair a fin de que tengan un mejor

entendimiento de los equipos y servicios.

5.5.3. Mezcla de marketing

A fin de establecer la estrategia de marketing idónea, es necesario definir la mezcla de marketing que hace referencia a las herramientas que empleará Enerquímica en el nuevo mercado. Dado que el plan de internacionalización se enfoca en la prestación de servicios, se ha considerado la teoría de las 8P de marketing que capta la naturaleza distintiva del desempeño de los servicios, añadiendo otros elementos como el entorno físico, el proceso, personal y productividad y calidad a la mezcla tradicional aplicada en los productos (Lovelock & Wirtz, 2009). A continuación, se presentan las variables involucradas en la mezcla de marketing:

Elementos del producto

Los productos de servicio constituyen la base para desarrollar la estrategia de marketing ya que si está mal diseñado no generará valor para el cliente. La mezcla de marketing debe iniciar creando un concepto de servicio que ofrezca valor al cliente objetivo y que pueda satisfacer sus necesidades mejor que la competencia (Lovelock & Wirtz, 2009). En el caso del presente plan de internacionalización, se pretende exportar a Bolivia el servicio de mantenimiento y refacciones de los equipos para el control de calidad en la elaboración de bebidas. Con el objetivo de tener un entendimiento de las aristas que involucran las operaciones a desarrollar, se han identificado tres categorías de servicios importantes y relacionados entre sí: esencial, complementario y suplementario. En cuanto al servicio esencial, éste se compone de la oferta comercial principal: el mantenimiento y reparación de los equipos para el control de calidad en la elaboración de bebidas. Por un lado, los servicios complementarios son aquellos necesarios para la prestación del servicio esencial o que permiten a una óptima realización. En este caso se ha determinado que se ofrecerán como servicios complementarios los siguientes: información y monitoreo a través de plataforma de mantenimientos; generación de reservas o solicitudes de servicios de forma virtual. Por otro lado, se entiende por servicios suplementarios a aquellos que no son imprescindibles para la realización del servicio esencial pero que pueden fortalecer la propuesta de valor que el cliente percibe, al añadir más valor a la experiencia de los clientes. A fin de establecer aspectos que diferencian la propuesta de valor, se han definido los siguientes servicios suplementarios: seguimiento y monitoreo oportuno de los próximos mantenimientos a través de un calendario personalizado; capacitaciones virtuales para los clientes; atenciones de emergencia.

Lugar y tiempo

En cuanto a la prestación del servicio, esta tendrá lugar en las instalaciones del cliente ya que es ahí donde se encuentran los equipos a evaluar y atender. Respecto a los canales de atención para contratar el servicio, la empresa pone a disposición de sus clientes una página web, Así como central telefónica y asesores de venta que pueden ser contactados por correo electrónico, WhatsApp corporativo y redes sociales. De igual manera se posee un software de mantenimiento a través del cual los clientes pueden reportar incidencias o solicitar servicios. Mediante los canales

previamente descritos los clientes pueden gestionar o solicitar la prestación de servicios, adquirir información en cuanto a los costos y el detalle de la oferta. Cabe mencionar que la periodicidad de los mantenimientos estará determinada por el tipo de equipo y la antigüedad que tiene.

Precio y otros costos para el usuario

El cálculo de precios internacionales tiene como base los precios locales, a los cuales se añaden aspectos como honorarios adicionales y viáticos por viaje, así como un margen en función a la complejidad del servicio a realizar y el tiempo que demanda la prestación de este. Como punto de partida para calcular los precios internacionales que se ofrecerán en el nuevo mercado, se ha tomado en consideración los costos asociados a la prestación de los servicios a nivel local.

Es importante considerar aspectos como el transporte tanto de persona como de los recursos que empleará en la prestación del servicio. Considerando la naturaleza de los servicios elegidos, no será necesario movilizar herramientas o instrumentos de gran tamaño por lo que se evitará asignar un transporte independiente. Tomando como referencia lo antes mencionado se han establecido precios para los diferentes tipos de mantenimiento según el equipo en cuestión. Estos precios serán revisados constantemente para validar posibles incrementos en caso de variaciones.

Promoción y educación

La imagen de Enerquímica resulta un aspecto fundamental ya que será la carta de presentación que proyectará en el nuevo mercado. Esta permitirá el limitar la percepción de riesgo por parte de clientes potenciales y en general incrementar la propensión a concretar ventas. La intención es que Enerquímica muestre una imagen de servicio que haga tangible la propuesta de valor y haga énfasis en la diferenciación de la empresa. Para ello sería importante incidir en la experiencia de la empresa en Perú, así como la cartera de clientes y la trayectoria en cuanto a la prestación de servicios, en el desarrollo de proyectos y suministro de equipos. La imagen de marca que se buscará proyectar debe estar en sintonía con la misión y visión propuestas en este plan de internacionalización, de igual manera se empleará como carta de presentación la cartera de clientes actual, compuesta por los principales grupos cerveceros.

La elección de instrumentos de comunicación estará en función a los objetivos definidos, siendo el principal el generar un volumen de ventas progresivo e incremental. Es importante tener en cuenta la meta promocional establecida por la empresa: introducción en el mercado y posicionamiento, objetivos que determinarán la orientación de la comunicación y el mensaje que se busca transmitir. Los instrumentos de comunicación deben estar acordes a la oferta comercial, en este caso la prestación de servicios, por tanto, es importante enfatizar en la interacción con los clientes potenciales a través de visitas comerciales buscando siempre la proximidad y fortalecer la relación existente. A esto puede añadirse la entrega de material informativo como brochures que sintetizen la oferta de servicios que tiene la empresa y los beneficios que generan en el desarrollo de las operaciones del cliente.

En cuanto a los instrumentos de comunicación a considerar por Enerquímica, estos serán

adaptados al nuevo mercado, procurando alinearse a la cultura, valores y hábitos de Bolivia. Los instrumentos de comunicación a considerar son la publicidad, internet, misiones comerciales, visitas estratégicas y redes de contacto. Como parte de las acciones para acceder o contactar clientes potenciales, Enerquímica empleará los siguientes medios no excluyentes para lograr su objetivo de introducción y posicionamiento en el mercado boliviano.

- Empleo de redes sociales y motores de búsqueda

Se invertirá en publicidad a través de los principales motores de búsqueda y redes sociales. Esto permitirá acceder a potenciales clientes y dar a conocer la marca en el territorio boliviano. La idea es fomentar el conocimiento de los servicios que ofrece la empresa, así como la trayectoria de Enerquímica a nivel nacional.

- Visitas comerciales

Para fortalecer los lazos comerciales existentes se programarán visitas comerciales para demostraciones in situ de los servicios y la cartera de productos que ofrece.

- Networking

Cabe mencionar que las iniciativas relacionales y basadas en redes adquieren una mayor importancia para la internacionalización de la empresa, independientemente del país de origen. Es por ello por lo que se hará uso del Networking que posee la empresa, así como las representaciones que tiene para dar a conocer los servicios que ofrece y la gestión que realiza a nivel nacional de los equipos de las principales cerveceras. El aumento de contactos en la red y el desarrollo de redes de reputación pueden brindar oportunidades para ingresar a nuevos mercados (Arbaugh, 2008).

En cuanto a la promoción, se empleará una metodología basada en la estrategia de Pull and Push propuesta por los autores Kotler y Keller. Es por ello por lo que se desarrollarán estrategias publicitarias con el objetivo de forjar una imagen que proyecte la propuesta de valor y su diferenciación. Esto se complementará con un enfoque comercial donde se promueva el contacto de las cerveceras con nuestro personal capacitado y representantes de Pentair Haffmans, con la intención de captar clientes potenciales y fidelizar a los actuales.

Respecto a las estrategias de Pull, estas se orientarán a los clientes potenciales a través de descuentos exclusivos por paquetes de servicios. Se diseñarán paquetes en función a la necesidad del cliente en la medida en la que la cervecera opte por recibir servicios con una frecuencia determinada. Por otro lado, con relación a las estrategias de push, estas se llevarán a cabo mediante promociones que dependerán de desempeño y los resultados obtenidos.

Es importante mencionar que tanto en las estrategias de pull como las estrategias de push, se implementarán en la fase de introducción en el nuevo mercado y podrán modificarse dependiendo de los resultados obtenidos.

Resulta importante enfatizar que la comunicación debe ser de una connotación educativa sobre todo para clientes nuevos. La empresa debe enseñar a los clientes potenciales los beneficios de

obtener el servicio la frecuencia recomendada y los procesos que permitirán la obtención de mejores resultados.

Proceso

A continuación, se detalla el proceso de prestación de servicios con la finalidad de establecer los elementos de diferenciación que permitirán forjar la ventaja competitiva para promover la aproximación al mercado objetivo y lograr posicionamiento.

- **Fase de introducción:** Se contempla en la fase de entrada o introducción al contacto inicial entre el proveedor y el cliente para presentar el servicio con la intención de concretar la adquisición y posterior prestación de este. La compañía dará a conocer la promesa de valor o satisfacción al cliente e iniciará la relación comercial y los prospectos de venta con el potencial cliente. La diferenciación en esta etapa estará en el respaldo de fábrica como representante autorizado a nivel regional, lo que garantiza el conocimiento de los equipos y servicios asociados. Durante esta fase, se contará con la presencia de un funcionario de Pentair Haffmans como respaldo y garantía del desempeño de Enerquímica.
- **Fase de Prestación:** La fase de prestación o fase intensiva de relación es aquella donde se desarrolla el servicio, una vez concretado el vínculo comercial. En este punto es donde el proveedor desempeña sus funciones de forma precisa y satisfactoria, logrando el objetivo del servicio y asegurando la operatividad del equipo para la continuidad de operaciones del cliente. La diferenciación en la etapa de prestación se logrará mediante el empleo de herramientas tecnológicas y un desempeño eficiente de las labores, sin comprometer la producción al habilitar equipos de respaldo.
- **Fase de Postventa:** La fase de salida o Postventa tiene lugar una vez que se culmina la prestación del servicio y tiene injerencia directa en la percepción de satisfacción del cliente. Esto determina la consecución de nuevas oportunidades de negocio, así como la fidelización del cliente. Asimismo, una fase de salida exitosa permitirá el marketing relacional mediante la publicidad boca a boca y consecuentemente un mejor posicionamiento por parte de la compañía. En cuanto a la diferenciación en esta etapa, esta se asegurará con el seguimiento de los equipos para los mantenimientos respectivos, a través de plataformas tecnológicas que permiten la visualización y planificación de actividades, así como también el registro de indicadores, entre otras métricas.

Entorno físico

El entorno físico contempla elementos como la apariencia de las instalaciones como los vehículos, el mobiliario, el equipo, materiales y demás señales que evidencian o buscan tangibilizar la calidad del servicio que ofrece la empresa. En el caso de Enerquímica, Dado que se exportarán los servicios, se enfocará en los uniformes del personal, así como también en los materiales impresos y las plataformas digitales que pondrá a disposición del cliente. Dará importancia a la

evidencia física con la intención de que genere una buena impresión en los clientes y fomente la prestación de los servicios.

Personal

El personal constituye un aspecto clave en la prestación del servicio ya que tiene incidencia directa en el resultado, en el desempeño y en las evaluaciones del cliente. Es por ello por lo que se enfocará en esfuerzos en el reclutamiento, mantenimiento, capacitación y motivación de los colaboradores. Debido a la importancia de que el personal cuente con la preparación adecuada y el conocimiento del rubro, se plantea que el personal de Perú sea el encargado de las atenciones en Bolivia.

Productividad y calidad

La productividad y calidad son dos conceptos que no pueden abordarse de forma aislada. La empresa debe enfocarse en mejorar la productividad de forma continua y permanente con la intención de reducir costos y lograr un mejor aprovechamiento de recursos. De igual manera, debe dar importancia a elevar los estándares de calidad y buscar la mejora continua con el objetivo de diferenciar el servicio e incrementar la satisfacción del cliente, así como también fidelizar a los usuarios. Para ello deben alinearse los procesos de forma correcta e integrarse para obtener los mejores resultados, empleando los beneficios de haber implementado un sistema de gestión de la calidad como el ISO 9001.

5.5.4. Presupuesto de marketing

El presupuesto de marketing se elabora en función a los objetivos establecidos. Dado que el plan de internacionalización involucra el acceso a un nuevo mercado, se han contemplado dos estrategias complementarias: estrategia de introducción (lanzamiento) y estrategia de mantenimiento (permanencia y desarrollo). En cuanto a la estrategia de introducción, la intención es promover el conocimiento de la empresa en el nuevo mercado, dando a conocer su trayectoria y desempeño para motivar la confianza en clientes potenciales. Es importante resaltar que Enerquímica cuenta con una cartera de clientes en Bolivia a quienes ha suministrado equipos para el control de calidad en la elaboración de bebidas, por lo que no constituye una empresa desconocida en el rubro para las cerveceras bolivianas. Es por ello por lo que el presupuesto estimado para la estrategia de lanzamiento o introducción asciende a \$2,300, que implican la presencia en motores de búsqueda como Google y las herramientas que ha desarrollado (Google Ads, Google Search, etc.). Asimismo, se ha considerado una partida para la creación de una página web, fotografías, videos corporativos y la gestión de redes sociales, elementos que permitirán fortalecer la presencia de Enerquímica en el nuevo mercado. De forma adicional, contempla aspectos de relaciones públicas como viajes, capacitaciones, reuniones y visitas. Por otro lado, en cuanto a la estrategia de mantenimiento (desarrollo), contempla aspectos como la gestión de redes sociales, manejo de plataformas y página web. Asimismo, considera la presencia en eventos y ferias con el objetivo de lograr un mayor acercamiento a nuevos clientes.

Tabla 17: Presupuesto de Marketing**Estrategia de Introducción (en US\$)**

Concepto	Año 2022
Herramientas publicitarias de Google	\$300.00
Gestión de redes sociales	\$500.00
Mantenimiento de la web	\$400.00
Participación en eventos y ferias	\$1,300.00
Total	\$2,500.00

Estrategia de Mantenimiento (en US\$)

Concepto	Año 2023	Año 2024	Año 2025
Herramientas publicitarias de Google	\$315.00	\$330.75	\$347.29
Gestión de redes sociales	\$525.00	\$551.25	\$578.81
Mantenimiento de la web	\$150.00	\$157.50	\$165.38
Participación en eventos y ferias	\$1,365.00	\$1,433.25	\$1,504.91
Total	\$2,355.00	\$2,472.75	\$2,596.39

Fuente: Elaboración propia

5.6. Plan de Operaciones

A continuación, se presenta el plan de operaciones asociado a la internacionalización de Enerquímica en Bolivia. La intención de la presente sección es identificar los aspectos organizativos y técnicos necesarios para concretar la prestación del servicio, a fin de determinar la hoja de ruta de la empresa en el desarrollo de sus operaciones y garantizar el cumplimiento de la propuesta de valor. En primer lugar, se presentarán los objetivos del plan de operaciones, así como las actividades o acciones a desplegar para cumplir las metas y objetivos establecidos. De forma complementaria, el plan contempla los procesos asociados a la prestación de servicios, así como también la planificación o programación tentativa para la introducción y despliegue en el nuevo mercado.

5.6.1. Objetivos y estrategia de operaciones

Como se mencionó anteriormente, los objetivos operativos de rentabilidad, sostenibilidad y crecimiento determinarán los objetivos operativos establecidos para cada área funcional. A continuación, se presentan los objetivos operativos del plan de operaciones, las acciones concretas propuestas y los indicadores que permitirán evaluar el grado de cumplimiento.

Tabla 18: Objetivos del Plan de Operaciones

Objetivos Estratégico	Objetivos Operativos	Indicadores	Acciones Propuestas
Rentabilidad	Lograr una disminución anual de 1% en los egresos presupuestados asociados a las operaciones.	Tasa de representatividad de los egresos respecto al presupuesto anual (%)	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Revisión periódica de los ingresos y egresos generados por las operaciones de la compañía. ▪ Evaluación de no conformidades y ejecución de planes de mejora permanentes. ▪ Capacitaciones para reforzar el enfoque del servicio al personal.
	Obtener un margen de ganancia superior al 15% durante el primer año de operación.	Tasa de margen obtenido (%)	
Sostenibilidad	No superar el 2% de no conformidades en los servicios prestados.	Tasa de alcance respecto a la proyección de servicios (%)	
	Lograr un 95% de satisfacción por parte del cliente en cuanto a la calidad percibida de los servicios.	Tasa de satisfacción del cliente en relación con la calidad en encuestas (%)	

Crecimiento	Incrementar la capacidad de prestación de servicios en un 2% anual.	Tasa de incremento de la capacidad de prestación de servicios respecto al año anterior (%)	▪ Seguimiento y monitoreo de indicadores de calidad.
	Lograr un 5% anual de aumento en relación a la cantidad de atenciones	Tasa de atenciones de un año sobre el año anterior (%)	

Fuente: Elaboración propia

5.6.2. Flujo de procesos

La presente sección describe el flujo de operaciones en la prestación de servicios que tendrá lugar en el nuevo mercado Bolivia. Con la finalidad de lograr un mejor entendimiento de las fases del proceso, se ha optado por dividirlos en tres categorías: actividades preliminares (previas a la prestación del servicio), actividades operativas (durante la prestación del servicio) y actividades de postventa (posteriores a la prestación del servicio).

- **Actividades preliminares:** Contempla el contacto inicial con el cliente para presentar el servicio con la intención de concretar la adquisición y posterior prestación de este en el caso de nuevos clientes. Asimismo, abarca la preparación que implica la prestación del servicio en términos de recursos, programación y movilización. La intención de estas actividades es de preparar el terreno para brindar el servicio al cliente.
- **Actividades operativas:** Considera todas aquellas actividades necesarias para concretar el servicio, desde que el personal viaja a Bolivia para atender al cliente. Contempla los transportes, el diagnóstico o evaluación del equipo, la reparación y/o mantenimiento.
- **Actividades de Postventa:** Tiene en cuenta las actividades que se realizan una vez que se culmina la prestación del servicio. Seguimiento y monitoreo de equipos atendidos, así como la elaboración de los informes o reportes que detallan el estado del equipo.

5.6.3. Capital de trabajo y presupuesto de inversión

En cuanto a la inversión inicial, dado que se propone emplear la modalidad de exportación de servicios basada en la presencia de personas físicas, no será necesario en primera instancia afrontar gastos referentes un local propio, infraestructura, mobiliario o equipamiento. Sin embargo, si contempla otros gastos asociados a la operatividad de la empresa y prestación de los servicios. Esta información se detallará en el acápite de plan económico y se empleará como punto de partida para las proyecciones y la evaluación financiera que determinará la viabilidad del plan de internacionalización.

5.7. Plan económico y financiero

Un proceso de internacionalización conlleva riesgo e inversión de recursos, por lo que resulta de vital importancia un conocimiento crítico sobre el costo de la internacionalización (Eriksson, 1997). La presente sección aborda el aspecto económico del plan de internacionalización con la intención de establecer proyecciones en términos de los flujos de ingreso y egresos estimados a partir de la capacidad productiva, así como del mercado. Estos resultados serán evaluados a la luz de indicadores financieros que indicarán la viabilidad y rentabilidad del proyecto de

internacionalización.

5.7.1. Objetivos del plan financiero

La presente sección, establece los objetivos financieros conforme a los objetivos estratégicos de rentabilidad, sostenibilidad y crecimiento.

Tabla 19: Objetivos del Plan Financiero

Objetivos Estratégico	Objetivos Operativos	Indicadores	Acciones Propuestas
Rentabilidad	Lograr una rentabilidad operativa anual superior al 25%.	Margen de rentabilidad operativa anual sobre ingresos totales anuales	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Monitoreo y seguimiento de los ingresos y egresos. ▪ Gestión de cobranza a través de herramientas y control de pagos. ▪ Búsqueda permanente de mejora continua en los procesos operativos y administrativos con la intención de optimizar recursos.
	Obtener un incremento mayor al 3% en la rentabilidad operativa a partir del segundo año.	Tasa de rentabilidad operativa sobre el año anterior.	
Sostenibilidad	No incurrir en pérdidas de utilidad a partir del segundo año de operación.	Utilidad obtenida	
	Obtener un incremento en el flujo de ingresos anual mayor al 5%	Tasa de incremento en los ingresos sobre el año anterior (%)	
Crecimiento	Mantener una tasa de cuentas por cobrar menor al 10% de los ingresos.	Ratio de cuentas por cobrar respecto a los ingresos (%)	
	Lograr un incremento en la utilidad de al menos 5% anual.	Tasa de incremento anual de la utilidad sobre el año anterior (%)	

Fuente: Elaboración propia

5.7.2. Supuestos y políticas

A continuación, se presentan supuestos o políticas que se han establecido con la finalidad de delimitar los escenarios y proyecciones que permitirán evaluar la viabilidad del proyecto. Es importante precisar que las estructuras y estimaciones que se presentan en esta sección han sido elaboradas tomando como referencia las operaciones de la empresa a nivel local, así como el desempeño en la prestación de servicios hasta el momento.

Políticas y supuestos

- Las proyecciones realizadas tienen como objetivo evaluar la rentabilidad, así como viabilidad del proyecto de exportación de servicios a Bolivia.
- Se considera como fecha de inicio de operaciones julio de 2022.
- Las estimaciones financieras se hacen tomando en cuenta la fase de introducción (primeros 03 años).
- Las cifras están expresadas en dólares americanos (US\$)
- La lista de precios de los servicios para Bolivia toma como referencia la lista de precios local e incrementa los valores en 35%.
- Se establece un incremento del 5% anual en la lista de precios de los servicios, a partir del 2023.
- Para la determinación del mercado potencial, se levantó información en cuanto a la cantidad de equipos para proyectar el volumen de servicios potenciales.

- Se ha establecido que, durante el 2022, se logre un 35% del mercado potencial, con un incremento del 5% cada año.
- Se estima un incremento del 5% anual en los gastos.

5.7.3. Proyección de ventas

Con el objetivo de plantear la proyección de ventas en el periodo comprendido entre el 2022-2025, se determinó en primer lugar la lista de precios para el nuevo mercado. Esto se realizó tomando como referencia los precios a nivel local y añadiendo un margen adicional para cubrir los costos asociados a las operaciones en el exterior. Posteriormente, se calculó el mercado potencial a partir de la información obtenida sobre los equipos adquiridos por los clientes y los servicios que requieren.

5.7.4. Inversión

Para determinar el presupuesto de inversión, se debe tener en cuenta aspectos previamente contemplados como información del nuevo mercado, servicios que formaran parte de la oferta internacional, formas de acceso, entre otros. Es por ello por lo que, para la posterior valorización del plan de internacionalización, es necesario tener presente el desembolso que suponen los siguientes aspectos:

- Obtención de información: acceso a datos de clientes, bases de información y desarrollo de una página web independiente para el nuevo mercado.
- Consideraciones Legales: registro de marca, certificaciones y homologaciones asociadas a los servicios prestados.
- Comunicación y marketing: inversión en publicidad, promoción de la empresa, visitas comerciales para concretar prospectos de venta, desarrollo de la imagen corporativa.

Tomando como referencia los aspectos previamente mencionados, es necesario cuantificar las inversiones proyectadas para el acceso al nuevo mercado. Es por ello por lo que se realizará una estimación con la intención de establecer el importe de inversión necesario según el horizonte de tiempo y evaluar la viabilidad de realización del proyecto. Se estima que la inversión ascenderá a \$10,000.

5.7.5. Presupuesto de gastos

El presupuesto contempla tanto los gastos administrativos como los gastos de venta. Cabe mencionar que estos se detallan en la tabla 13:

- Gastos administrativos: considera las herramientas de Google, la gestión de redes sociales, mantenimiento de la web y participación en eventos. Contempla además los viáticos, viajes, cenas con invitados y demás inversión en relaciones públicas.
- Gastos de ventas: implica el pago de la plataforma de mantenimientos, así como la movilidad interna y los instrumentos o herramientas a emplear.

5.7.6.Estado de resultados

En función del análisis realizado con las proyecciones elaboradas, se obtienen márgenes positivos durante todo el periodo de evaluación. Asimismo, se evidencia una tendencia creciente que corrobora los resultados positivos obtenidos. La información a detalle puede verse en la tabla 14, que incluía además aspectos como el margen bruto, el margen operativo y el margen neto.

5.7.7.Flujo de caja

En función al flujo de caja realizado, se procedió a realizar el cálculo del VAN y TIR del proyecto. Es importante tener en cuenta que la inversión tiene lugar en el año previo a la incursión en el nuevo mercado. Durante los siguientes años, se prevé la obtención de flujos positivos con una tendencia ascendente que generan un VAN de \$ 120,910.56 bajo una tasa de descuento del 16% (costo de oportunidad contemplado por la empresa al evaluar el desarrollo del proyecto). respecto a la TIR, se obtiene una tasa de 188% con la cual se puede concluir la viabilidad de la exportación de servicios en el nuevo mercado. La información relativa a la valorización puede visualizarse en la tabla 16.

5.7.8.Indicadores de rentabilidad

En relación con los indicadores de rentabilidad, se aprecia que la TIR económica es mayor al COK determinado. Cabe mencionar que la diferencia entre ambos indicadores se debe al hecho que el proyecto contempla en la prestación de servicios, implica recursos limitados y requiere un bajo nivel de inversión. Tal como puede visualizarse en la sección financiera y específicamente en los indicadores de rentabilidad mencionados anteriormente, los resultados proyectados permiten concluir la viabilidad del proyecto y la rentabilidad de la incursión en Bolivia para la prestación de servicios.

IV. VALORACIÓN DE IMPACTO DE LA PROPUESTA

Al desarrollarse el plan de internacionalización basado en la exportación de servicios propuesto, se tiene como objetivo principal incrementar las ventas, así como también expandir la presencia de Enerquímica a nivel regional con la intención de promover el posicionamiento de la empresa como proveedor de soluciones. Por un lado, en cuanto a los beneficios propios de la internacionalización, destacan los siguientes:

- Generación de valor: se incrementa el valor agregado debido a la adopción de tecnología, la búsqueda de la mejora continua e innovación para lograr un mayor posicionamiento, lo que tiene incidencia en el nivel de competitividad de la compañía
- Incremento en los ingresos como consecuencia de la apertura a nuevos mercados y las oportunidades de crecimiento halladas en el exterior. Asimismo, se añade la mitigación del riesgo al diversificar la cartera de clientes y ampliar el campo de acción de la empresa.
- Acceso a beneficios tributarios (evitar la doble tributación) como consecuencia de los convenios de comercio exterior que promueven la competitividad y los negocios entre

empresas de diferentes países.

Por otro lado, respecto la motivación que dio lugar a la propuesta de un plan enfocado en la exportación de servicios, esta se basó principalmente en la tendencia actual de las empresas a migrar a la prestación de servicios debido a las ventajas que ofrece. En cuanto a los beneficios de la prestación de los servicios, destacan los siguientes:

- Menor presión sobre los márgenes respecto de las empresas comercializadoras de bienes, lo que permite un mayor control sobre los precios.
- Mayores ganancias operativas debido a la diferenciación competitiva y un mayor enfoque al cliente al ofrecer servicios con un valor agregado.

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

En base a lo presentado anteriormente, podemos concluir que el proyecto es viable ya que muestra indicadores financieros positivos como se evidenció en la proyección económica. Asimismo, cabe resaltar los beneficios propios de la internacionalización, así como también de la migración a los servicios en un nuevo mercado. Es importante mencionar que el plan presenta un período de recuperación corto respecto a la inversión debido a la modalidad de exportación de servicios sugerida en una primera fase de introducción, así como también a los costos fijos bajos y a la posibilidad de manejar los márgenes al enfocarse en la prestación de servicios. De forma complementaria es necesario recalcar los beneficios asociados a la expansión internacional y la migración a los servicios.

Es por ello por lo que teniendo en cuenta la proyección de un desempeño económico positivo, así como también de las oportunidades identificadas en el nuevo mercado y los recursos y capacidades de la empresa, se recomienda llevar a cabo la implementación del plan de internacionalización basado en la exportación de servicios en Bolivia.

En lo que respecta a las recomendaciones para el desarrollo del plan, se sugiere aprovechar la cartera de clientes en el segmento de suministros que posee Enerquímica para introducir la prestación de servicios como parte de su oferta comercial y posicionarse como lo ha logrado a nivel nacional. Precisamente la implementación de una estrategia enfocada en el ofrecimiento de un servicio integral permitirá un mayor involucramiento en los procesos de los clientes incrementando la generación de valor y fomentando la lealtad. Finalmente se recomienda una transición paulatina a la prestación de servicios debido a los beneficios asociados y el potencial de crecimiento que brinda este cambio. Esta migración implica iniciar con una oferta limitada de servicios, generalmente basados en la demanda de los clientes y que estén enfocados en extender la vida útil de los equipos para posteriormente prestar servicios que incrementen la eficiencia de activos, soporte en los procesos del cliente e incorporar soluciones basadas en resultados (Vickers & Merkofer, 2018). La transición mencionada previamente debe llevarse a cabo de manera paulatina y progresiva ya que requiere un mayor conocimiento del cliente y la interacción en conjunto. Al ser una empresa relativamente nueva en un mercado inexplorado, Enerquímica debe iniciar con servicios basados en la demanda del cliente (mantenimientos preventivos) para demostrar los resultados y luego escalar en la oferta hasta proveer soluciones que incidan en los resultados del cliente. Finalmente, cabe mencionar que esta experiencia permitirá la adquisición de conocimientos experimentales acerca de los procesos de exportación y el desarrollo de capacidades dinámicas que en principio pueden ser más relevantes que las ventas y beneficios en el corto plazo.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Agencia EFE. (28 de Julio de 2021). El Banco Central del Paraguay eleva las proyecciones de crecimiento al 4,5 %. *Agencia EFE*.
- Altomonte, C. A. (2013). Internationalization and innovation of firms: evidence and policy. *Economic Policy*, 663–700.
- Arbaugh, J. B. (2008). Why Don't Entrepreneurial Firms Internationalize More? *Journal of Managerial Issues*, 366–382.
- Asugman, G. J. (1997). The Role of After-Sales Service in International Marketing. *Journal of International Marketing*, 11-28.
- Autoridad de regulación y fiscalización de telecomunicaciones y transportes. (2021). *Estado de situación del internet en Bolivia*. Santa Cruz: Autoridad de regulación y fiscalización de telecomunicaciones y transportes.
- Banco Central de Reserva del Perú. (2021). *Reporte de Inflación: Panorama actual y proyecciones macroeconómicas*. Lima: BCRP.
- Banco Central del Uruguay. (2021). *Informe de cuentas nacionales trimestrales*. Montevideo: Banco Central del Uruguay.
- Banco Mundial. (18 de Julio de 2021). *Banco Mundial*. Obtenido de Banco Mundial: <https://datos.bancomundial.org/pais/bolivia>
- BBVA. (10 de Diciembre de 2021). *BBVA.com*. Obtenido de Indicadores Económicos: <https://www.bbva.com/es/pe/podcast-como-cerrara-el-ano-la-economia-peruana-y-que-esperar-del-2022/>
- Boston Consulting Group. (11 de Mayo de 2020). *Boston Consulting Group*. Obtenido de BCG: <https://www.bcg.com/en-pe/press/11may2020-como-sera-el-mundo-despues-del-covid-19>
- Boumphrey, S. (2020). *How Will Consumer Markets Evolve After Coronavirus?* Londres: Euromonitor International.
- Cano, M. J., & Beviá, B. (2010). *Estrategias y Plan de Internacionalización*. Madrid: Escuela de Organización Industrial.
- Casillas, J. C.-M. (2014). Speed of the internationalization process: The role of diversity and depth in experiential learning. *Journal of International Business Studies*, 85-101.
- Castañeda, C. P. (2018). *Sector Servicios acumula 16 años de crecimiento sostenido*. Lima: Cámara de Comercio de Lima.
- Central Intelligence Agency. (11 de Agosto de 2021). *World Factbook*. Obtenido de World Factbook: <https://www.cia.gov/the-world-factbook/countries/bolivia/>
- Centro de Estudios para el Desarrollo Laboral y Agrario. (13 de Julio de 2021). *CEDLA*. Obtenido de CEDLA: <https://blog.cedla.org/sgp/3-comercio-exterior/principales-acuerdos-comerciales-de-bolivia/>
- CEPAL. (2021). *Balance Preliminar de las Economías de América Latina y el Caribe 2020*. Santiago: Naciones Unidas.
- Correa, C. M. (1991). Comercio internacional de servicios y países en desarrollo. *Desarrollo Económico*, 31(121), 51-72.
- D'Emilio, F. (15 de Marzo de 2021). Gran parte de Europa endurece normas por rebrote de COVID-19. *The San Diego Union-Tribune*.
- Departamento de Facilitación de Exportaciones. (2016). *Guía: De orientación para la exportación de servicios en el marco de los acuerdos comerciales suscritos por el Perú*. Lima: Prom Perú.
- Dirección General de Comunicación, Diplomacia Pública y Redes. (2021). *Ficha País: Surinam*. Madrid: Ministerio de Asuntos Exteriores, Unión Europea y Cooperación.
- Dobbs, M. (2012). Porter's five forces in practice: templates for firm and case analysis. *Competition Forum*, 22-33.
- Dobbs, M. (2014). Guidelines for applying Porter's five forces framework: a set of industry analysis templates. *Competitiveness Review*, 32-45.
- El Peruano. (1 de Enero de 2011). Normas Legales. *El Peruano*.
- El Peruano. (17 de Agosto de 2017). Normas Legales. *El Peruano*.

- El Peruano. (14 de Marzo de 2021). Acceso a internet es ahora un derecho fundamental. *El Peruano*.
- EMR Leave it to the Experts. (31 de Diciembre de 2021). *EMR*. Obtenido de Informes de Expertos: <https://www.informesdeexpertos.com/informes/mercado-latinoamericano-de-cerveza#:~:text=Se%20espera%20que%20el%20mercado,la%20introducci%C3%B3n%20de%20nuevos%20sabores>.
- Eriksson, K. J. (1997). Experiential Knowledge and Cost in the Internationalization Process. *Journal of International Business Studies*, 337–360.
- Fleitman, J. (2000). *Negocios exitosos: cómo empezar, administrar y operar eficientemente un negocio*. México: McGraw-Hill.
- Fletcher, M. H. (2013). Internationalization Knowledge: What, Why, Where, and When? *Journal of International Marketing*, 47-71.
- France24. (16 de Agosto de 2021). Castillo recoge mas rechazo que aprobación en dos semanas al frente de Perú. *France24*.
- Fundación UNIR Bolivia. (2021). *ENERO 2021: INCREMENTO DE CONFLICTOS POR TEMAS SOCIALES Y ECONÓMICOS*. La Paz: Fundación UNIR Bolivia.
- Gestión. (11 de Enero de 2022). BM mantiene pronóstico de crecimiento de economía peruana en 3.2% para el 2022. *Gestión*.
- Ghauri, P. (2004). Designing and Conducting Case Studies in International Business Research. *Handbook of qualitative research methods for international business*, 109-124.
- González, D. (25 de Mayo de 2021). *America Retail*. Obtenido de America Retail: <https://www.america-retail.com/peru/crece-el-comercio-electronico-en-bolivia/>
- Grant, R. (1991). The resource-based theory of competitive advantage implication for strategy formulation. *California Management Review*, 114-135.
- Grundy, T. (2006). Rethinking and reinventing Michael Porter's five forces model. *Strategic Change*, 213-229.
- Guerras, M., & Navas, J. (2016). *La Dirección Estratégica de la Empresa: Teoría y aplicaciones*. Navarra: Aranzadi, S.A.
- Håkanson, L. &. (2017). The “Casino Model” of internationalization: An alternative Uppsala paradigm. *Journal of International Business Studies*, 1103–1113.
- Hax, A., & Majluf, N. (1988). The Concept of Strategy and the Strategy Formation Process. *Interfaces*, 18(3), 99-109.
- Hernández, R. (2006). *Metodología de la Investigación*. México D.F.: MacGraw-Hill Interamericana.
- Hitt, M. A. (2006). The Importance of Resources in the Internationalization of Professional Service Firms: The Good, the Bad, and the Ugly. *The Academy of Management Journal*, 1137-1157.
- Instituto Boliviano de Comercio Exterior. (2021). *Bolivia: Proyecciones de población*. Santa Cruz: IBCE.
- Instituto Boliviano de Comercio Exterior. (10 de Agosto de 2021). *Comunidad Andina: Zona de Libre Comercio*. Obtenido de IBCE: <https://ibce.org.bo/documentos/informacion-mercado/comunidad-andina-can-zona-libre-comercio.pdf>
- Instituto Nacional de Estadística. (2021). *TASA DE DESOCUPACIÓN EN ÁREA URBANA DE BOLIVIA TIENDE A BAJAR*. Bogotá: INE.
- Instituto Nacional de Estadística e Informática. (2021). *Situación del Mercado Laboral en Lima Metropolitana*. Lima: INEI.
- Ipsos. (6 de Agosto de 2020). *Uso de Redes Sociales entre peruanos conectados 2020*. Lima: Ipsos.
- Johanson, J. V. (2009). The Uppsala internationalization process model revisited: From liability of foreignness to liability of outsidership. *J Int Bus Stud*, 1411–1431.
- Kundu, S. K. (2008). Service multinationals: Their past, present, and future. *Management International Review*, 371-377.
- Ledger, G., & Vera, V. (06 de abril de 2021). *América Economía*. Obtenido de América Economía: <https://www.americaeconomia.com/negocios-industrias/pelea-de-alta-graduacion-los-gigantes-cerveceros-mundiales-compiten-por-america>

- Lovelock, C., & Wirtz, J. (2009). *Marketing de servicios. Personal, tecnología y estrategia*. México: Pearson Educación.
- Lu, J. &. (2001). The internationalization and performance of SMEs. *Strategic Management Journal*, 565–586.
- Malhotra, N. &. (2010). An Organizational Model for Understanding Internationalization Processes. *Journal of International Business Studies*, 330-349.
- Mincetur. (1 de Enero de 2021). *Acuerdos Comerciales*. Obtenido de Acuerdos Comerciales: http://www.acuerdoscomerciales.gob.pe/index.php?option=com_content&view=frontpage&Itemid=1
- Ministerio de Comercio Exterior y Turismo. (2015). *Plan Estratégico Nacional Exportador 2025*. Mincetur.
- Ministerio de Comercio Exterior y Turismo. (2020). *Plan de Desarrollo de Mercado: Ecuador*. Lima: MINCETUR.
- Ministerio de comercio Exterior y Turismo. (15 de Septiembre de 2021). *Acuerdos Comerciales del Perú*. Obtenido de Acuerdos Comerciales del Perú: http://www.acuerdoscomerciales.gob.pe/En_Vigencia/Chile/inicio.html
- Ministerio de Economía y Finanzas. (03 de 08 de 2021). *Acuerdos Comerciales del Perú*. Obtenido de Acuerdos Comerciales del Perú: https://www.mef.gob.pe/es/?option=com_content&language=es-ES&Itemid=101051&lang=es-ES&view=article&id=474
- Ministerio de Economía y Finanzas Públicas. (25 de Mayo de 2021). Al primer cuatrimestre de 2021 la economía boliviana crece 5,3%. *Ministerio de Economía y Finanzas Públicas*.
- Ministerio de Educación. (15 de 01 de 2016). *Minedu*. Obtenido de Minedu: http://www.minedu.gob.pe/educacion-ambiental/ambiental/sumilla_planea.php
- Notimérica. (2021). *La inflación de Venezuela se disparará hasta el 5.500% en 2021, según el FMI*. Madrid: Notimérica.
- Organización de las Naciones Unidas. (05 de 03 de 2021). *ONU*. Obtenido de ONU: <https://www.un.org/es/global-issues/water>
- Organización Mundial de la Salud. (29 de Junio de 2020). *World Health Organization*. Obtenido de WHO: <https://www.who.int/es/news/item/29-06-2020-covidtimeline>
- Organización Mundial del Comercio. (1995). World Trade Organization. *ACUERDO GENERAL SOBRE EL COMERCIO DE SERVICIOS*. Obtenido de World Trade Organization.
- Organización Mundial del Comercio. (2020). *Informe sobre el comercio mundial 2019*. Ginebra: Organización Mundial del Comercio.
- Organización Mundial del Comercio. (26 de Febrero de 2021). *World Trade Organization*. Obtenido de wto.org: https://www.wto.org/spanish/tratop_s/serv_s/cbt_course_s/a1s1p1_s.htm
- Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos. (19 de Mayo de 2021). *OECD*. Obtenido de OECD: <https://www.oecd.org/coronavirus/policy-responses/the-effect-of-covid-19-on-alcohol-consumption-and-policy-responses-to-prevent-harmful-alcohol-consumption-53890024/>
- Oviatt, B. M. (1997). Challenges for internationalization process theory: The case of international new ventures. *Management International Review*, 85-99.
- Página Siete. (22 de Marzo de 2021). Cepal: Pobreza subió 6,4 puntos y afecta al 37,5% de la población. *Página Siete*.
- Palomino, M. (11 de Noviembre de 2020). Crisis política en Perú: las claves del país latinoamericano que lleva tres presidentes en un quinquenio. *Público*.
- Parada, P., & Planellas, M. (2007). ¿Qué es estrategia corporativa? *Harvard Deusto Business Review*, 1-16.
- Peng, M. (2014). *Estrategia Global*. México: Cengage Learning.
- Porter, M. (1980). *Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors*. Nueva York: Free Press.
- Porter, M. (1990). The Competitive Advantage of Nations. *Harvard Business Review*, 73-93.
- Porter, M. (2008). The five competitive forces that shape strategy. *Harvard Business Review*,

78-93.

- PromPerú. (2017). *Servicios – Ficha de Mercado: Bolivia*. Lima: PromPerú.
- PromPerú. (2020). *Beneficios tributarios para la exportación de servicios: Ley del Impuesto a la Renta - LIR*. Lima: PromPerú.
- PromPerú. (2020). *Servicios - Ficha de Mercado Bolivia*. Lima: Departamento de Inteligencia de Mercados.
- Robaina, K., Babor, T., Pinsky, I., & Johns, P. (2020). *The alcohol industry's commercial and political activities in Latin America and the Caribbean: Implications for public health*. Geneva: NCD Alliance, Global Alcohol Policy Alliance, Healthy Latin America Coalition, and Healthy Caribbean Coalition.
- Sapienza, H. J. (2006). A Capabilities Perspective on the Effects of Early Internationalization on Firm Survival and Growth. *The Academy of Management Review*, 914–933.
- Saunders, M., Lewis, P., & Thornhill, A. (2015). *Research Methods for Business Students*. Harlow: Pearson Education.
- Serrano Mancilla, A., & Vollenweider, C. (17 de Marzo de 2021). El nuevo tablero político en Bolivia. *Centro Estratégico Latinoamericano de Geopolítica*.
- Sierra Praeli, Y. (21 de Enero de 2021). Los desafíos ambientales de Bolivia en el 2021. *Mongabay: Periodismo ambiental Independiente en Latinoamérica*.
- Sistema Económico Latinoamericano y del Caribe. (11 de Junio de 2021). Proyectan crecimiento de economía chilena de 7% en 2021. *Sistema Económico Latinoamericano y del Caribe*.
- Sneader, K., & Singhal, S. (2021). The next normal arrives: Trends that will define 2021—and beyond. *McKinsey & Company*, 1-13.
- Swissinfo.ch. (23 de Diciembre de 2020). Bolivia espera crecer un 4,8% en 2021 y confía en que no sea un año catastrófico. *Swissinfo.ch*.
- Tellez, N. (27 de 07 de 2021). Bolivia invierte cerca de 52 millones de dólares en fibra óptica. *TeleSemana.com*.
- Terranova, J. (17 de Diciembre de 2021). BCR mantiene proyección de 3.4% para el PBI en el 2022. *Gestión*.
- Thompson, A., Gamble, J., Peteraf, M., & Strichland, A. (2012). *Administración Estratégica: teoría y casos*. México, D.F: McGraw-Hill/Interamericana Editores, S.A. DE C.V.
- Urrego, C., & Rodríguez, C. (1 de Enero de 2019). *El empaque + Conversión*. Obtenido de Axioma B2B Marketing: <https://www.elempaque.com/temas/Industria-latinoamericana-de-bebidas,-como-esta-y-que-viene+129420>
- Uzcátegui, A. (24 de Septiembre de 2021). Miseria y violencia opacan bondades de Venezuela. *La Prensa*.
- Vahlne, J. E. (2020). Development of the Uppsala model of internationalization process: From internationalization to evolution. *Global Strategy Journal*, 239-250.
- Vickers, P., & Merkofer, P. (2018). Transitioning from products to services to fuel growth. *Deloitte Insights*.
- Welch, D. E. (1996). The Internationalization Process and Networks: A Strategic Management Perspective. *Journal of International Marketing*, 11-28.
- Westbrook, G., & Angus, A. (2021). *Las 10 Principales tendencias globales de consumo para 2021*. Londres: Euromonitor International.
- WWF & ENERGETICA. (2020). *Situación Energética de Bolivia y Desafíos*. Cochabamba: WWF.
- Young, L. (2008). *From Products to Services: Insight and experience from companies which have embraced the service economy*. West Sussex: John Wiley & Sons, Ltd.
- Zavala, K. (19 de julio de 2020). Se viene una campaña atípica, populista y polarizada. *El Tiempo*.

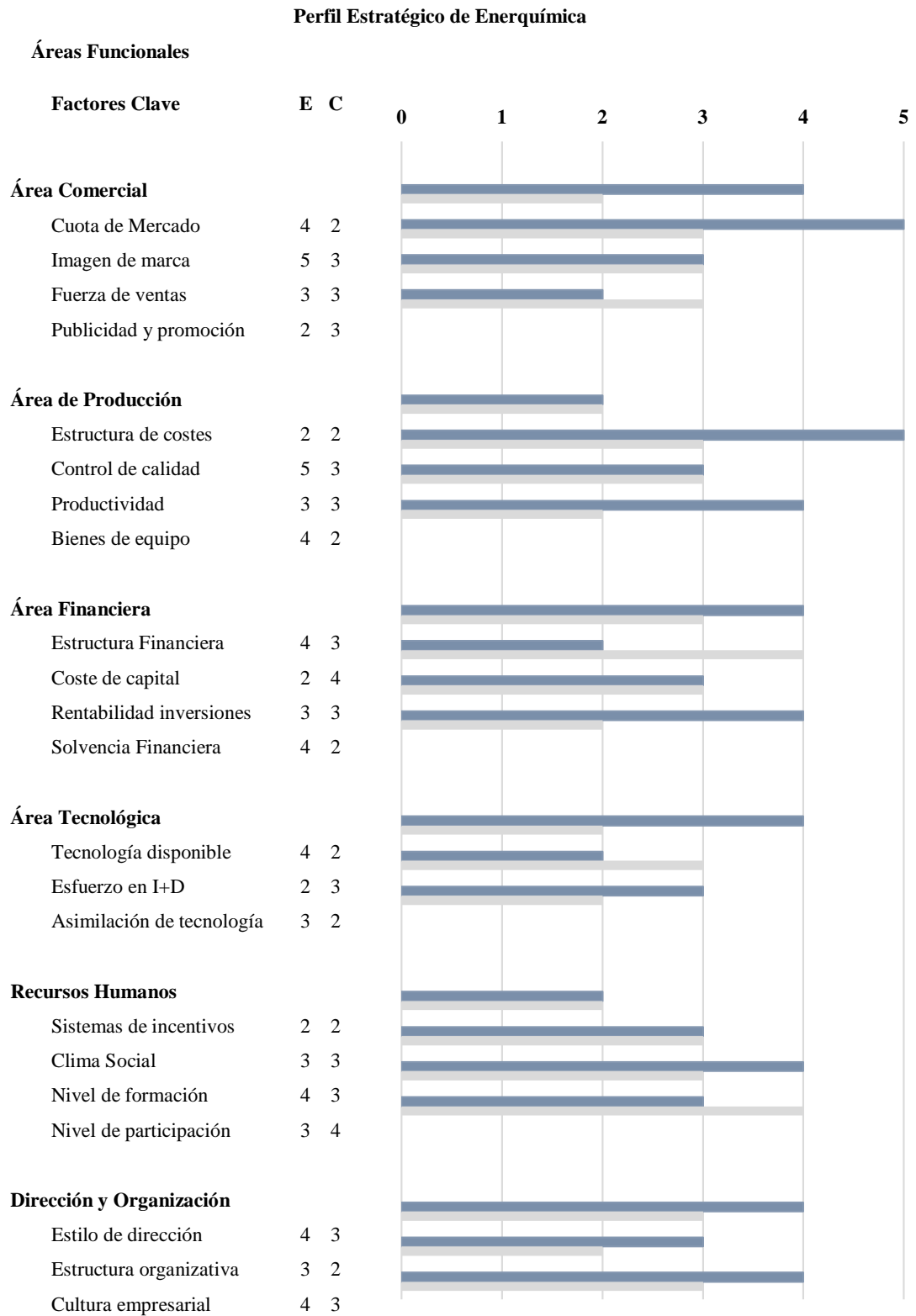
ANEXOS

Anexo 1. Análisis comparativo de líneas de negocio

Línea de Negocio	Energía	Instrumentación	Minería
Descripción	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Suministro de productos para sistemas de acumulación de energía. ▪ Fabricación de Racks, gabinetes y cajas para celdas de baterías. ▪ Evaluación, diagnóstico y Mantenimiento de baterías. ▪ Soporte técnico, diseño, instalación y ejecución de proyectos de electrificación. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Suministro de equipos para análisis del agua, equipos de instrumentación y control de procesos en la elaboración de bebidas. ▪ Servicios de Mantenimiento preventivo y correctivo para equipos. ▪ Suministro de reactivos y servicios para laboratorios. ▪ Asesoría para la implementación y mejora de plantas para la elaboración de bebidas 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Suministro de arenadoras, chancadoras cónicas y de quijada, repuestos de equipos de minería y construcción. ▪ Suministro de baterías de tracción para locomotoras, así como llantas para aplicaciones mineras. ▪ Asesoría y soporte técnico para el funcionamiento de equipos.
Principales Competidores	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Auto Solar ▪ Vertiv ▪ Ericsson ▪ Cime ▪ Baterías Industriales SP 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Omega Perú ▪ H.W. Kessel 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Determinadas mineras importan sus propios repuestos y maquinarias. ▪ Metso Perú S.A. ▪ Sandvik del Perú S.A.
Propuesta de Valor	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Ofrece equipos para el suministro de energía como acumuladores y rectificadores de alta calidad, además de contar con personal capacitado la instalación y puesta en marcha de sistemas de energía. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Ofrece equipos con tecnología de punta para el control de calidad de agua y la elaboración de bebidas ▪ Brinda servicios de mantenimiento y asistencia, asociados a los equipos, así como a la mejora de las operaciones en las plantas de elaboración de bebidas. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Ofrece suministros y repuestos para maquinaria variado a un precio accesible y de acuerdo con la necesidad del cliente.
Fortalezas	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Conocimiento del rubro, para el diseño de soluciones energéticas. ▪ Posee laboratorio de Energía para diagnósticos y reparaciones. ▪ Calidad de equipos del rubro de energía: acumuladores, rectificadores. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Representación de principal marca en el mercado, equipos de alta tecnología y de calidad. ▪ Personal altamente capacitado, con el Know-how del manejo de equipos y servicios asociados. ▪ Cartera de clientes a nivel regional, a los que se les suministran equipos y repuestos. ▪ Posee laboratorio equipado de Química. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Repuestos y maquinaria a precio competitivo. ▪ Personal especializado para asistencias. ▪ Accesorios hechos a la medida, según requerimiento del cliente.
Debilidades	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Productos de la línea tienen menor preferencia frente a marcas de bajo costo. ▪ Productos son peligrosos, lo que implica un mayor cuidado en la manipulación. ▪ El desarrollo de servicios implica contar con instalaciones preparadas y movilizar el equipamiento. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Al ser productos importados, hay una demora en la adquisición de estos. ▪ Los productos que ofrece la línea son de precios elevados. ▪ La prestación de servicios implica la movilización de personal. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ No maneja stock, compras son a pedido. ▪ No ofrece productos de marcas líderes.

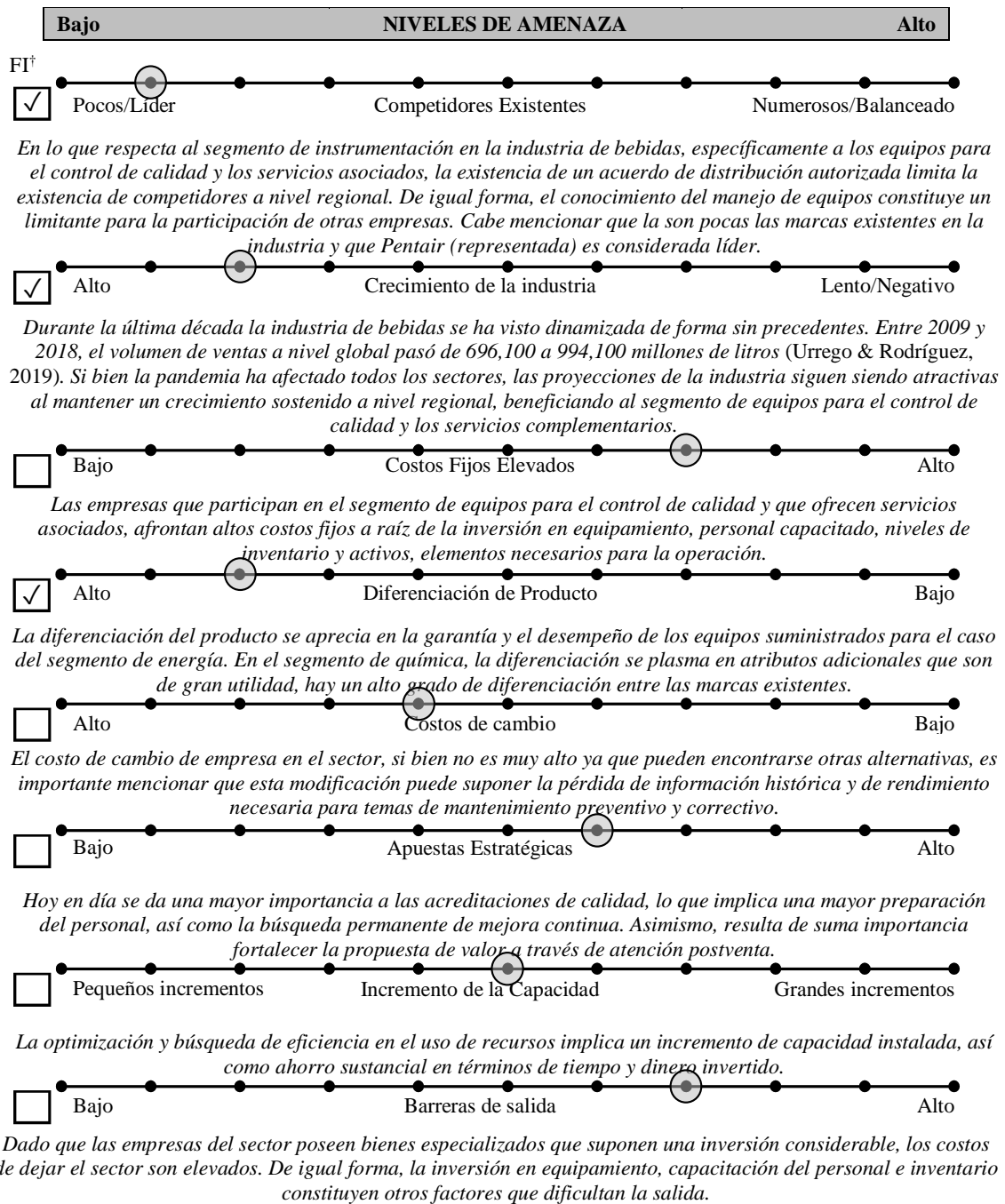
Fuente: Elaboración propia

Anexo 2. Perfil Estratégico de Enerquímica



Fuente: Elaboración propia

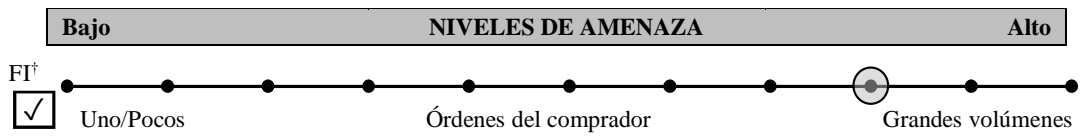
Anexo 3. Amenaza de rivalidad competitiva



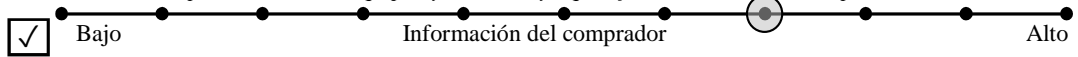
AMENAZAS
<ol style="list-style-type: none"> 1. Coyuntura económica actual puede motivar a los clientes a la búsqueda de precios más competitivos. 2. Situación a raíz de la pandemia afecta la cadena de suministros, la mayoría de los productos son importados.
OPORTUNIDADES
<ol style="list-style-type: none"> 1. Clientes solicitan un mayor valor agregado, que involucre una atención holística. 2. Al ser un segmento especializado, resulta importante el ofrecimiento de servicios asociados a los equipos.

Fuente: Elaboración propia

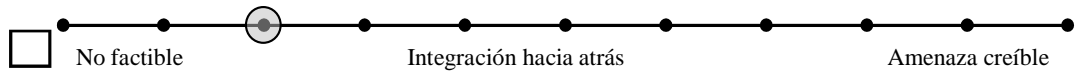
Anexo 4. Amenaza de compradores / grupos de compradores



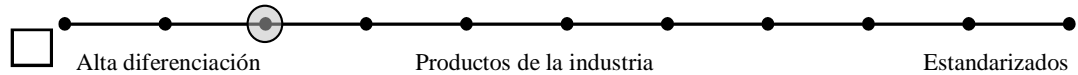
En lo que respecta al volumen de órdenes, es alto tanto a nivel local como a nivel regional en lo que respecta a suministros. En cuanto a servicios, es más elevado a nivel local, pero se percibe el interés de otros países por la adquisición de estos. La cantidad de requerimiento está asociada al crecimiento en la industria de bebidas y a la importancia de los equipos y servicios ya que afectan directamente la producción.



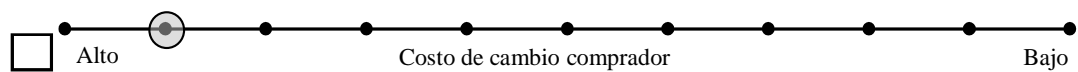
El nivel de conocimiento e información del comprador es alto en relación con las marcas y tiene predilección por los líderes. Sin embargo, en cuanto al conocimiento técnico, es bajo ya que se trata de productos y servicios técnicos de ingeniería. Es por ello por lo que solicitan servicios como instalación, mantenimientos y soporte.



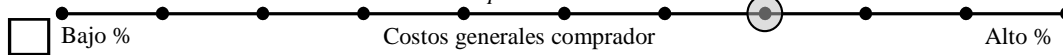
Si bien la integración hacia atrás es posible en la medida en que las empresas podrían importar sus propios equipos, existen limitantes como el contacto con proveedores y los acuerdos de distribución, así como economías de escala o precios competitivos que no podrían lograr por el volumen de compra. Asimismo, carecen del know-how para la instalación, manejo, mantenimiento y soporte de los equipos. El involucrarse en ello implicaría desatender su Core o actividades clave en su cadena de valor.



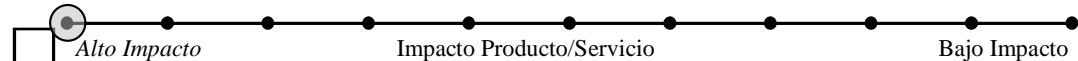
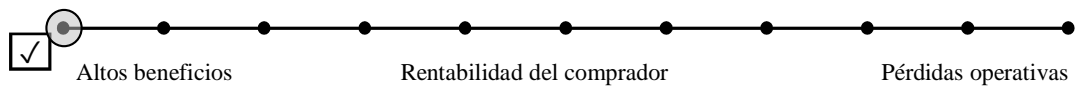
Los productos de la industria se han posicionado de manera diferenciada según la marca como indicador del rendimiento y vida útil, así como de funcionalidad y atributos. De la misma forma, cada empresa ofrece una propuesta de valor distinta, incorporando otros elementos al suministro y prestación de servicios.



Aquellos compradores que opten por cambiar de proveedor arriesgan aspectos como la garantía de productos previamente adquiridos y el tener un proveedor que conozca sus equipos y plantas, que además posea información histórica relevante. Asimismo, muchos clientes tienen todas sus plantas equipadas con equipos de una marca determinada por lo que pueden tener problemas de compatibilidad que tendrían incidencia directa en la producción.



El costo de productos es elevado ya que se trata de equipos especializados cuya fabricación y tecnología implica a los fabricantes la inversión en recursos y capital humano. Estos equipos son en su mayoría fabricados en el exterior por lo que los precios se ven incrementados. En cuanto a los servicios, aquellas atenciones no planificadas o repentinas tienen precios más elevados por el uso de recursos.



La calidad del producto ofrecido tiene un impacto sustancial en las operaciones del comprador al permitir el desarrollo de actividades y alcanzar el nivel de calidad esperado del producto. Esto puede afectar directamente la rentabilidad de las empresas al incrementar la probabilidad de lotes defectuosos y perjuicios en la operatividad.

AMENAZAS	
1.	A raíz de la coyuntura, los compradores pueden solicitar una reducción en los precios.
2.	Compradores pueden solicitar descuentos al corporativo.
OPORTUNIDADES	
1.	Importancia de equipos y servicios para la continuidad de operaciones.
2.	El impacto de los productos permite la diversificación de equipos y servicios vinculados.

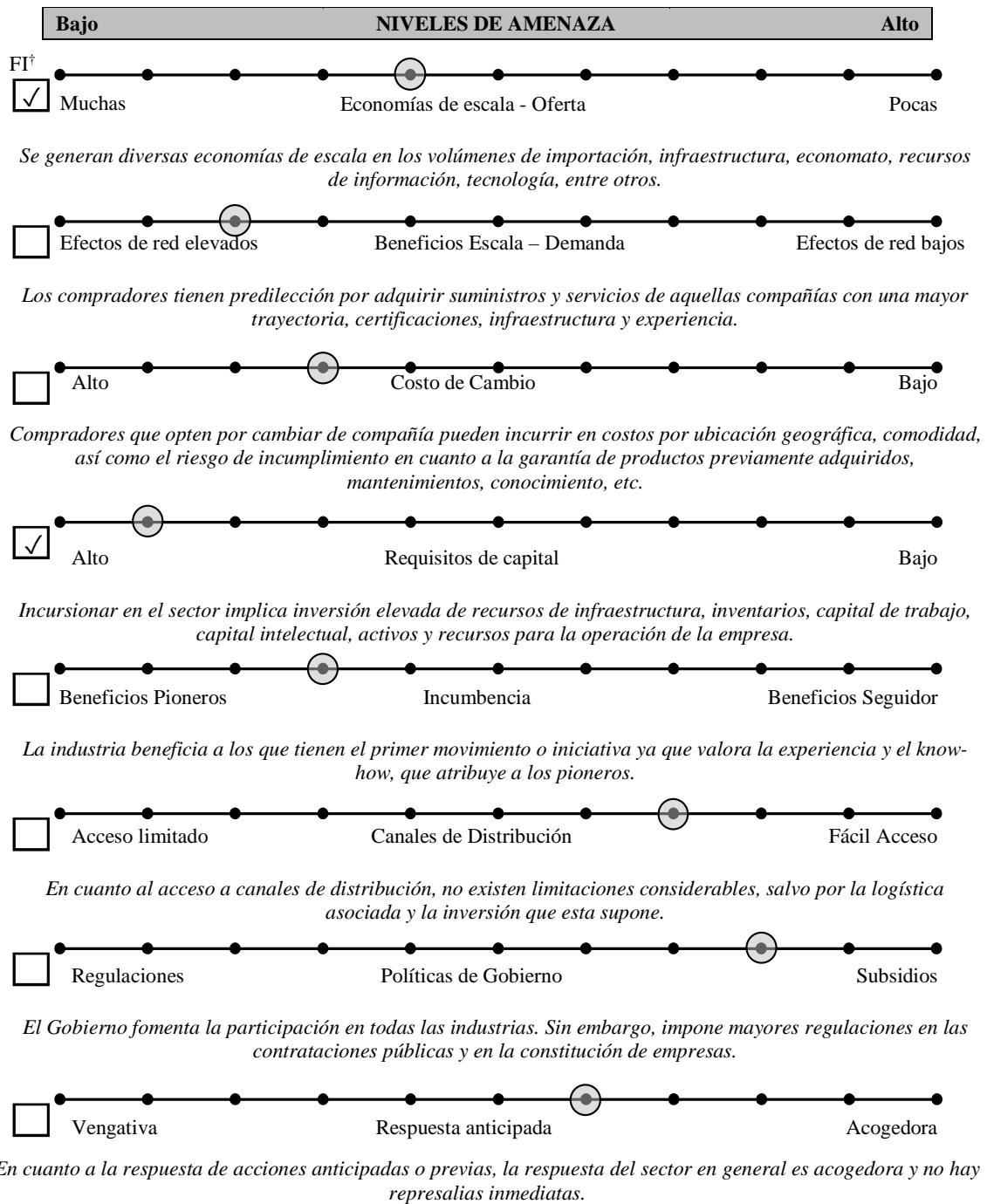
Anexo 5. Amenaza de proveedores / grupos de proveedores

	Bajo	NIVELES DE AMENAZA	Alto
<input type="checkbox"/> FI†	Muchas Organizaciones	Concentración de proveedores	Pocas Organizaciones
<p><i>En lo que respecta a la oferta, hoy en día no existe una cantidad significativa de proveedores. Además, no todos cumplen los mismos estándares en cuanto a calidad y atributos de los equipos o soluciones por lo que la oferta es limitada.</i></p>			
<input checked="" type="checkbox"/>	Alto %	Beneficio del proveedor	Bajo %
<p><i>Para los proveedores, el suministro de sus productos constituye su principal fuente de ingreso dado que se trata de equipos especializados y necesarios para el desarrollo y la operación de otras industrias.</i></p>			
<input type="checkbox"/>	No factible	Integración hacia adelante	Amenaza creíble
<p><i>Para los proveedores, la industria en la que se desenvuelven y en general los negocios que tienen les resultan rentables, además involucran una alta inversión. No existen antecedentes de alguna integración hacia adelante por parte de los proveedores. Mantienen canales de venta definidos y se enfocan en el desarrollo y mejora de productos.</i></p>			
<input checked="" type="checkbox"/>	Estandarización	Productos de proveedores	Alta Diferenciación
<p><i>Los productos ofertados por los proveedores tienen diferenciación en cuanto a atributos y rendimiento. Es por ello por lo que existen marcas líderes, reconocidas por tener una mayor funcionalidad y altos estándares de calidad. De igual forma, la tecnología necesaria para los mismos constituye un aspecto diferencial.</i></p>			
<input type="checkbox"/>	Bajo	Costo de cambio industria	Alto
<p><i>Debido a la especialización de los proveedores y al posicionamiento de su marca, los costos de cambio se incrementan siempre y cuando se trate de equipos o productos con ingeniería o tecnología de punta. Algunos clientes tienen predilección por ciertas marcas, especialmente líderes.</i></p>			
<input checked="" type="checkbox"/>	Muchas opciones	Sustitutos de proveedores	Sin opciones viables
<p><i>En este caso, los proveedores de equipos no tienen sustitutos ya que no existen alternativas a los equipos para control de calidad o maquinaria minera. Al ser productos de empresas especializadas, la sustitución es limitada en este tipo de recursos.</i></p>			

AMENAZAS
<ol style="list-style-type: none"> 1. Incremento en el costo de los productos o equipos. 2. Reducción en la calidad de equipos.
OPORTUNIDADES
<ol style="list-style-type: none"> 1. Establecimiento de alianzas estratégicas para mejores precios. 2. Contratos de representación y distribución.

Fuente: Elaboración propia

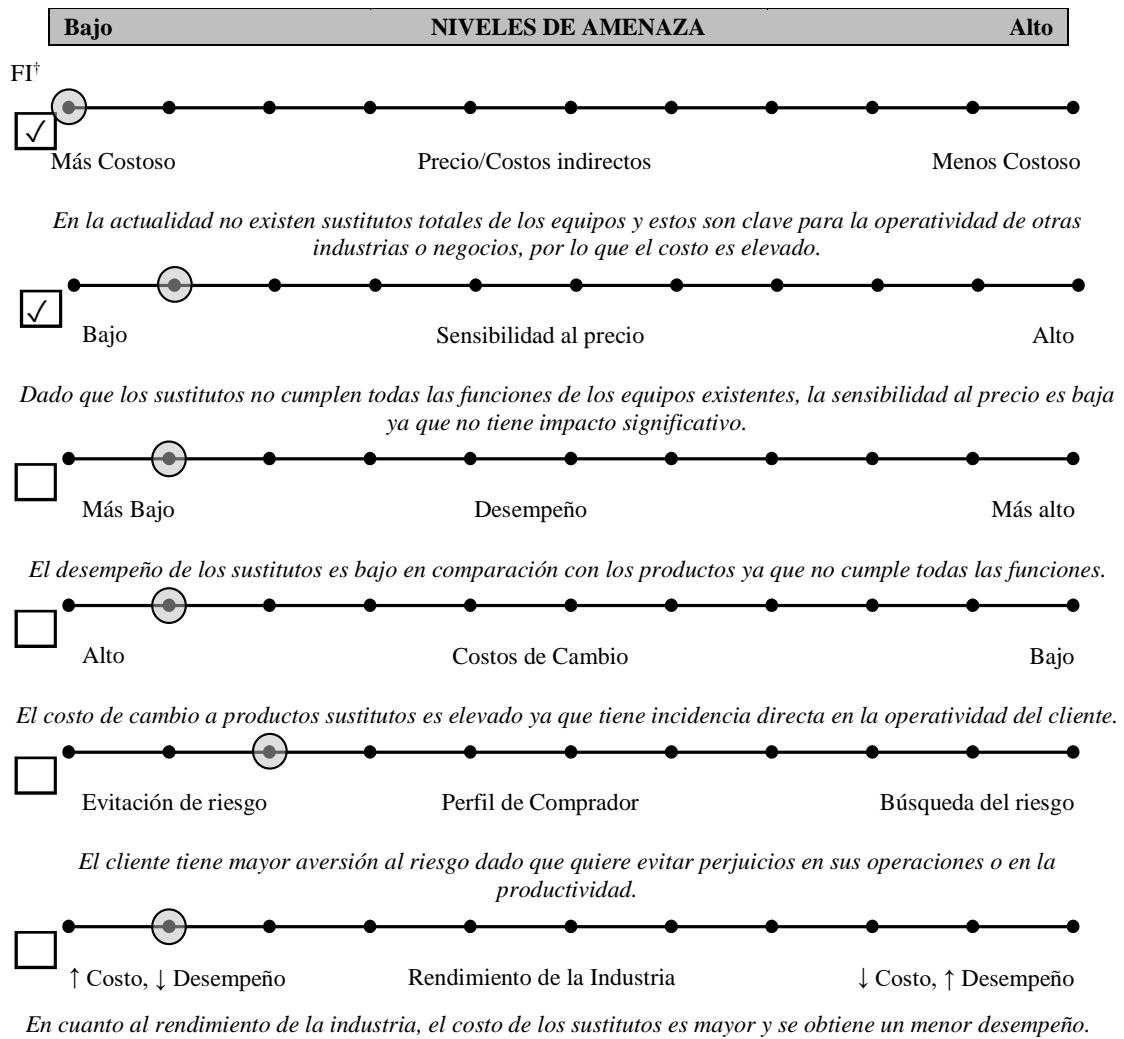
Anexo 6. Amenaza de nuevos participantes



AMENAZAS
1. Ingreso de un competidor con espalda financiera.
2. Competidor con precios diferenciados y que provean equipos de calidad.
OPORTUNIDADES
1. Trayectoria constituye un aspecto diferencial para los clientes.
2. Industrias requieren un conocimiento especializado que no se logra de forma inmediata.

Fuente: Elaboración propia

Anexo 7. Amenaza de Sustitutos



AMENAZAS
<ol style="list-style-type: none"> 1. Creación de sustitutos que suplan la totalidad de atributos de los productos. 2. Desarrollo de nuevas alternativas a los productos existentes.
OPORTUNIDADES
<ol style="list-style-type: none"> 1. Mayor oportunidad de posicionamiento en el mercado. 2. Establecer el precio en función a los competidores.

Fuente: Elaboración propia

Anexo 8. Análisis de las Cinco Fuerzas de Porter

Rivalidad Competitiva

Factores de análisis	Baja Nivel de la amenaza Alta									
Competidores Existentes	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■
Crecimiento de la Industria	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■
Costos Fijos Elevados	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■
Diferenciación del Producto	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■
Costos de Cambio	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■
Apuestas Estratégicas	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■
Incremento de la capacidad	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■
Barreras de Salida	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■

Poder de Negociación de Compradores

Factores de análisis	Baja Nivel de la amenaza Alta									
Órdenes del comprador	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■
Información del comprador	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■
Integración hacia atrás	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■
Productos de la industria	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■
Costo de cambio del comprador	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■
Costos generales del comprador	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■
Rentabilidad del comprador	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■
Impacto Producto/Servicio	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■

Poder de Negociación de Proveedores

Factores de análisis	Baja Nivel de la amenaza Alta									
Concentración de proveedores	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■
Beneficio del proveedor	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■
Integración hacia adelante	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■
Productos de proveedores	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■
Costo de cambio de la industria	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■
Sustitutos de proveedores	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■

Amenaza de Nuevos Participantes

Factores de análisis	Baja Nivel de la amenaza Alta									
Economías de escala para la oferta	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■
Beneficios de Escala - Demanda	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■
Costo de Cambio	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■
Requisitos de Capital	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■
Incumbencia	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■
Canales de Distribución	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■
Políticas del Gobierno	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■
Respuesta Anticipada	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■

Amenaza de Sustitutos

Factores de análisis	<u>Baja</u>	Nivel de la amenaza					Alta			
Precio/Costo Indirecto										
Sensibilidad al precio										
Desempeño										
Costos de Cambio										
Perfil del Comprador										
Rendimiento de la Industria										

Fuente: Elaboración propia

Anexo 9. Análisis Financiero (En US\$):

EQUIPOS PARA EL SERVICIO PREVENTIVO INTEGRAL	PRECIO LOCAL		PRECIO BOLIVIA		PRECIO BOLIVIA		PRECIO BOLIVIA		PRECIO BOLIVIA	
	PRECIO 2021 + IGV	PRECIO 2021 INC. IGV	PRECIO 2022 + IGV	PRECIO 2022 INC. IGV	PRECIO 2023 + IGV	PRECIO 2023 INC. IGV	PRECIO 2024 + IGV	PRECIO 2024 INC. IGV	PRECIO 2025 + IGV	PRECIO 2025 INC. IGV
CALIBRADOR DE PRESIÓN GCD	\$ 119.20	\$ 140.66	\$ 160.92	\$ 189.89	\$ 168.97	\$ 199.38	\$ 177.41	\$ 209.35	\$ 186.29	\$ 219.82
MEDIDOR DE CO2 COMBINADO - CDGM	\$ 545.00	\$ 643.10	\$ 735.75	\$ 868.19	\$ 772.54	\$ 911.59	\$ 811.16	\$ 957.17	\$ 851.72	\$ 1,005.03
MEDIDOR DE CO2 INTELIGENTE - IDGM	\$ 460.00	\$ 542.80	\$ 621.00	\$ 732.78	\$ 652.05	\$ 769.42	\$ 684.65	\$ 807.89	\$ 718.89	\$ 848.28
MEDIDOR DE C-TPO	\$ 1,493.00	\$ 1,761.74	\$ 2,015.55	\$ 2,378.35	\$ 2,116.33	\$ 2,497.27	\$ 2,222.14	\$ 2,622.13	\$ 2,333.25	\$ 2,753.24
MEDIDOR DE ESPUMA - IFK	\$ 108.00	\$ 127.44	\$ 145.80	\$ 172.04	\$ 153.09	\$ 180.65	\$ 160.74	\$ 189.68	\$ 168.78	\$ 199.16
MEDIDOR DE ESPUMA - ISD	\$ 257.00	\$ 303.26	\$ 346.95	\$ 409.40	\$ 364.30	\$ 429.87	\$ 382.51	\$ 451.36	\$ 401.64	\$ 473.93
MEDIDOR DE ESPUMA - NIBEM TPH	\$ 305.00	\$ 359.90	\$ 411.75	\$ 485.87	\$ 432.34	\$ 510.16	\$ 453.95	\$ 535.67	\$ 476.65	\$ 562.45
MEDIDOR DE O2 EN LÍNEA - OGMLHG	\$ 1,100.00	\$ 1,298.00	\$ 1,485.00	\$ 1,752.30	\$ 1,559.25	\$ 1,839.92	\$ 1,637.21	\$ 1,931.91	\$ 1,719.07	\$ 2,028.51
MEDIDOR DE O2 EN LÍNEA - OGMLHO	\$ 1,100.00	\$ 1,298.00	\$ 1,485.00	\$ 1,752.30	\$ 1,559.25	\$ 1,839.92	\$ 1,637.21	\$ 1,931.91	\$ 1,719.07	\$ 2,028.51
MEDIDOR DE O2 INTELIGENTE - O-DGM	\$ 520.00	\$ 613.60	\$ 702.00	\$ 828.36	\$ 737.10	\$ 869.78	\$ 773.96	\$ 913.27	\$ 812.65	\$ 958.93
MEDIDOR DE PASTEURIZACIÓN RPU 351	\$ 356.00	\$ 420.08	\$ 480.60	\$ 567.11	\$ 504.63	\$ 595.46	\$ 529.86	\$ 625.24	\$ 556.35	\$ 656.50
MEDIDOR DE PASTEURIZACIÓN RPU 352	\$ 486.00	\$ 573.48	\$ 656.10	\$ 774.20	\$ 688.91	\$ 812.91	\$ 723.35	\$ 853.55	\$ 759.52	\$ 896.23
MEDIDOR DE PASTEURIZACIÓN RPU 353	\$ 486.00	\$ 573.48	\$ 656.10	\$ 774.20	\$ 688.91	\$ 812.91	\$ 723.35	\$ 853.55	\$ 759.52	\$ 896.23
MEDIDOR DE PUREZA DE CO2	\$ 500.00	\$ 590.00	\$ 675.00	\$ 796.50	\$ 708.75	\$ 836.33	\$ 744.19	\$ 878.14	\$ 781.40	\$ 922.05
MEDIDOR DE TURBIDEZ - VOS ROTA 2.0	\$ 330.00	\$ 389.40	\$ 445.50	\$ 525.69	\$ 467.78	\$ 551.97	\$ 491.16	\$ 579.57	\$ 515.72	\$ 608.55
MEDIDOR DE TURBIDEZ - VOS ROTA 90	\$ 488.00	\$ 575.84	\$ 658.80	\$ 777.38	\$ 691.74	\$ 816.25	\$ 726.33	\$ 857.07	\$ 762.64	\$ 899.92
MEDIDOR DE TURBIDEZ - VOS ROTA 90-25	\$ 488.00	\$ 575.84	\$ 658.80	\$ 777.38	\$ 691.74	\$ 816.25	\$ 726.33	\$ 857.07	\$ 762.64	\$ 899.92
MEDIDOR EN LÍNEA CO2 Y O2 - AUCOMET	\$ 1,890.00	\$ 2,230.20	\$ 2,551.50	\$ 3,010.77	\$ 2,679.08	\$ 3,161.31	\$ 2,813.03	\$ 3,319.37	\$ 2,953.68	\$ 3,485.34
MEDIDOR INPACK 2000 ICC04	\$ 345.00	\$ 407.10	\$ 465.75	\$ 549.59	\$ 489.04	\$ 577.06	\$ 513.49	\$ 605.92	\$ 539.16	\$ 636.21
MEDIDOR INPACK SAMPLE ISD-2000	\$ 210.00	\$ 247.80	\$ 283.50	\$ 334.53	\$ 297.68	\$ 351.26	\$ 312.56	\$ 368.82	\$ 328.19	\$ 387.26
OGM/LHG/25MM	\$ 1,100.00	\$ 1,298.00	\$ 1,485.00	\$ 1,752.30	\$ 1,559.25	\$ 1,839.92	\$ 1,637.21	\$ 1,931.91	\$ 1,719.07	\$ 2,028.51

Fuente: Elaboración propia

Anexo 10. Determinación del mercado potencial:

EQUIPO	BEBIDAS BOLIVIANAS BBO S.A.	CERVECERIA BOLIVIANA NACIONAL						CERVECERIA NACIONAL POTOSI LTDA POTOSI	TOTAL GENERAL	FRECUENCIA DE MANTENMIENTOS (AÑO)	TOTAL DE SERVICIOS AL AÑO	POTENCIAL DE SERVICIOS AL AÑO + IGV	POTENCIAL DE SERVICIOS AL AÑO INC.
		SANTA CRUZ	HUARI	LA PAZ	SANTA CRUZ	SANTA CRUZ	TAQUINA						
CALIBRADOR DE PRESIÓN GCD							1		1	1	\$ 160.92	\$ 189.89	
MEDIDOR DE CO2 COMBINADO - CDGM	2			1					3	3	\$ 2,207.25	\$ 2,604.56	
MEDIDOR DE CO2 INTELIGENTE - IDGM		3	8	4			2	4	1	22	\$ 13,662.00	\$ 16,121.16	
MEDIDOR DE C-TPO		1	1	1			1		4	4	\$ 8,062.20	\$ 9,513.40	
MEDIDOR DE ESPUMA - IFK		2	3	1					6	6	\$ 874.80	\$ 1,032.26	
MEDIDOR DE ESPUMA - ISD		2	3	1					6	6	\$ 2,081.70	\$ 2,456.41	
MEDIDOR DE ESPUMA - NIBEM TPH	1	4	3	1			1	2	12	12	\$ 4,941.00	\$ 5,830.38	
MEDIDOR DE O2 EN LÍNEA - OGMLHG		1							1	1	\$ 1,485.00	\$ 1,752.30	
MEDIDOR DE O2 EN LÍNEA - OGMLHO		2							2	2	\$ 2,970.00	\$ 3,504.60	
MEDIDOR DE O2 INTELIGENTE - O-DGM			1					1	2	2	\$ 1,404.00	\$ 1,656.72	
MEDIDOR DE PASTEURIZACIÓN RPU 351	1	1		4					6	6	\$ 2,883.60	\$ 3,402.65	
MEDIDOR DE PASTEURIZACIÓN RPU 352	2	4	4	2			2		16	16	\$ 10,497.60	\$ 12,387.17	
MEDIDOR DE PASTEURIZACIÓN RPU 353							1		1	1	\$ 656.10	\$ 774.20	
MEDIDOR DE PUREZA DE CO2		1					2		3	3	\$ 2,025.00	\$ 2,389.50	
MEDIDOR DE TURBIDEZ - VOS ROTA 2.0			1				1		2	2	\$ 891.00	\$ 1,051.38	
MEDIDOR DE TURBIDEZ - VOS ROTA 90			1	3			3	2	9	9	\$ 5,929.20	\$ 6,996.46	
MEDIDOR DE TURBIDEZ - VOS ROTA 90-25	2	3	1				1		8	8	\$ 5,270.40	\$ 6,219.07	
MEDIDOR EN LÍNEA CO2 Y O2 - AUCOMET	1								1	1	\$ 2,551.50	\$ 3,010.77	
MEDIDOR INPACK 2000 ICC04		1	2						3	3	\$ 1,397.25	\$ 1,648.76	
MEDIDOR INPACK SAMPLE ISD-2000							2		2	2	\$ 567.00	\$ 669.06	
OGM/LHG/25MM					1				1	1	\$ 1,485.00	\$ 1,752.30	
TOTAL	9	25	28	18	1	11	16	3	111	21	\$ 72,002.52	\$ 84,962.97	

Anexo 11. Proyección de Ventas:

EQUIPOS PARA MANTENIMIENTO PREVENTIVO	2022		2023		2024		2025	
	Cantidad	Precio	Cantidad	Precio	Cantidad	Precio	Cantidad	Precio
CALIBRADOR DE PRESIÓN GCD	-	\$ -	-	\$ -	-	\$ -	-	\$ -
MEDIDOR DE CO2 COMBINADO - CDGM	1	\$ 735.75	1	\$ 772.54	1	\$ 811.16	1	\$ 851.72
MEDIDOR DE CO2 INTELIGENTE - IDGM	7	\$ 4,347.00	8	\$ 5,216.40	9	\$ 6,161.87	11	\$ 7,907.74
MEDIDOR DE C-TPO	1	\$ 2,015.55	1	\$ 2,116.33	1	\$ 2,222.14	2	\$ 4,666.50
MEDIDOR DE ESPUMA - IFK	2	\$ 291.60	2	\$ 306.18	2	\$ 321.49	3	\$ 506.35
MEDIDOR DE ESPUMA - ISD	2	\$ 693.90	2	\$ 728.60	2	\$ 765.02	3	\$ 1,204.91
MEDIDOR DE ESPUMA - NIBEM TPH	4	\$ 1,647.00	4	\$ 1,729.35	5	\$ 2,269.77	6	\$ 2,859.91
MEDIDOR DE O2 EN LÍNEA - OGM LHG	-	\$ -	-	\$ -	-	\$ -	-	\$ -
MEDIDOR DE O2 EN LÍNEA - OGM LHO	-	\$ -	-	\$ -	-	\$ -	1	\$ 1,719.07
MEDIDOR DE O2 INTELIGENTE - O-DGM	-	\$ -	-	\$ -	-	\$ -	1	\$ 812.65
MEDIDOR DE PASTEURIZACIÓN RPU 351	2	\$ 961.20	2	\$ 1,009.26	2	\$ 1,059.72	3	\$ 1,669.06
MEDIDOR DE PASTEURIZACIÓN RPU 352	5	\$ 3,280.50	6	\$ 4,133.43	7	\$ 5,063.45	8	\$ 6,076.14
MEDIDOR DE PASTEURIZACIÓN RPU 353	-	\$ -	-	\$ -	-	\$ -	-	\$ -
MEDIDOR DE PUREZA DE CO2	1	\$ 675.00	1	\$ 708.75	1	\$ 744.19	1	\$ 781.40
MEDIDOR DE TURBIDEZ - VOS ROTA 2.0	-	\$ -	-	\$ -	-	\$ -	1	\$ 515.72
MEDIDOR DE TURBIDEZ - VOS ROTA 90	3	\$ 1,976.40	3	\$ 2,075.22	4	\$ 2,905.31	4	\$ 3,050.57
MEDIDOR DE TURBIDEZ - VOS ROTA 90-25	2	\$ 1,317.60	3	\$ 2,075.22	3	\$ 2,178.98	4	\$ 3,050.57
MEDIDOR EN LÍNEA CO2 Y O2- AUCOMET-	-	\$ -	-	\$ -	-	\$ -	-	\$ -
MEDIDOR INPACK 2000 ICC04	1	\$ 465.75	1	\$ 489.04	1	\$ 513.49	1	\$ 539.16
MEDIDOR INPACK SAMPLE ISD-2000	-	\$ -	-	\$ -	-	\$ -	1	\$ 328.19
OGM/LHG/25MM	-	\$ -	-	\$ -	-	\$ -	-	\$ -
	31	\$ 18,407.25	34	\$ 21,360.31	38	\$ 25,016.61	51	\$ 36,539.68

Fuente: Elaboración propia

Anexo 12. Presupuesto de gastos:

	2022	2023	2024	2025
GASTO DE VENTAS	\$ 950.00	\$ 997.50	\$ 1,047.38	\$ 1,099.74
Plataforma de Mantenimiento	\$ 400.00	\$ 420.00	\$ 441.00	\$ 463.05
Movilidad interna	\$ 250.00	\$ 262.50	\$ 275.63	\$ 289.41
Instrumentos y herramientas	\$ 300.00	\$ 315.00	\$ 330.75	\$ 347.29
GASTOS ADMINISTRATIVOS	\$ 2,500.00	\$ 2,625.00	\$ 2,756.25	\$ 2,894.06
Herramientas publicitarias de Google	\$ 300.00	\$ 315.00	\$ 330.75	\$ 347.29
Gestión de redes sociales	\$ 500.00	\$ 525.00	\$ 551.25	\$ 578.81
Mantenimiento de la web	\$ 400.00	\$ 420.00	\$ 441.00	\$ 463.05
Participación en eventos y ferias	\$ 1,300.00	\$ 1,365.00	\$ 1,433.25	\$ 1,504.91
TOTAL GASTOS	\$ 3,450.00	\$ 3,622.50	\$ 3,803.63	\$ 3,993.81

Fuente: Elaboración propia

Anexo 13. Estado de Resultados:

	2022	2023	2024	2025
Ingresos por ventas	\$ 18,407.25	\$ 21,360.31	\$ 25,016.61	\$ 36,539.68
Costo de Ventas	\$ 2,300.00	\$ 2,530.00	\$ 2,783.00	\$ 3,061.30
UTILIDAD BRUTA	\$ 16,107.25	\$ 18,830.31	\$ 22,233.61	\$ 33,478.38
Gasto de ventas	\$ 950.00	\$ 997.50	\$ 1,047.38	\$ 1,099.74
Gastos Administrativos	\$ 2,500.00	\$ 2,625.00	\$ 2,756.25	\$ 2,894.06
UTILIDAD OPERATIVA	\$ 12,657.25	\$ 15,207.81	\$ 18,429.98	\$ 29,484.57
Impuesto a la Renta Bolivia (25%)	\$ 3,164.31	\$ 3,801.95	\$ 4,607.50	\$ 7,371.14
UTILIDAD NETA	\$ 9,492.94	\$ 11,405.86	\$ 13,822.49	\$ 22,113.43

Margen Bruto	87.5%	88.2%	88.9%	91.6%
Margen Operativo	68.8%	71.2%	73.7%	80.7%
Margen Neto	51.6%	53.4%	55.3%	60.5%

Fuente: Elaboración propia

Anexo 14. Flujo de caja:

	2021	2022	2023	2024	2025
INGRESOS	\$ -	\$ 18,407.25	\$ 21,360.31	\$ 25,016.61	\$ 36,539.68
Ventas	\$ -	\$ 18,407.25	\$ 21,360.31	\$ 25,016.61	\$ 36,539.68
EGRESOS	\$ 8,500.00	\$ 8,914.31	\$ 9,954.45	\$ 11,194.12	\$ 14,426.25
Inversión	\$ 10,000.00	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Costos de ventas	\$ -	\$ 2,300.00	\$ 2,530.00	\$ 2,783.00	\$ 3,061.30
Gasto de ventas	\$ -	\$ 950.00	\$ 997.50	\$ 1,047.38	\$ 1,099.74
Gastos administrativos	\$ -	\$ 2,500.00	\$ 2,625.00	\$ 2,756.25	\$ 2,894.06
Impuesto a la renta	\$ -	\$ 3,164.31	\$ 3,801.95	\$ 4,607.50	\$ 7,371.14
FLUJO DE CAJA ECONÓMICO/FINANCIERO	\$ -8,500.00	\$ 9,492.94	\$ 11,405.86	\$ 13,822.49	\$ 22,113.43

Fuente: Elaboración propia

Anexo 15. Valorización:

Valorización

Inversión Inicial	\$ 10,000.00
Tasa de crecimiento	5%
COK	16%

Descuento de Flujos

	2021	2022	2023	2024	2025
Flujo operativo	\$ -8,500.00	\$ 9,492.94	\$ 11,405.86	\$ 13,822.49	\$ 22,113.43
Perpetuidad	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 201,031.19
Flujo con perpetuidad	\$ -8,500.00	\$ 9,492.94	\$ 11,405.86	\$ 13,822.49	\$ 223,144.62
Flujo acumulado	\$ -8,500.00	\$ 992.94	\$ 12,398.79	\$ 26,221.28	\$ 48,334.71

VAN	\$ 120,910.56
TIR	188%

Último periodo negativo	0
Valor Absoluto Periodo Negativo	\$ 992.94
Valor Flujo Siguiente	\$ 12,398.79

Payback	0.08 años
---------	-----------

Fuente: Elaboración propia