

**UNIVERSIDAD NACIONAL PEDRO RUÍZ GALLO**  
**FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS ADMINISTRATIVAS Y**  
**CONTABLES**  
**ESCUELA PROFESIONAL DE COMERCIO Y NEGOCIOS**  
**INTERNACIONALES**



**PROPUESTA DE UN PLAN DE INTERNACIONALIZACIÓN PARA**  
**SUPERAR LOS FACTORES LIMITANTES EN LA EXPORTACIÓN DE**  
**GALLETAS RELLENAS DE MANJAR BLANCO Y FRUTA AL**  
**CONTINENTE AMERICANO Y EUROPEO EN LA EMPRESA**  
**“INDUSTRIA DEL DULCE LAMBAYECANO E.I.R.L”, AÑO 2019,**  
**LAMBAYEQUE.**

Tesis que presentan los bachilleres:

**Castillo Hoyos, Milagros**

**Mendoza Córdova, Ever Miguel**

Para obtener el título profesional de

**LICENCIADO (A) EN COMERCIO Y NEGOCIOS INTERNACIONALES**

Asesor

**Marco Antonio Capristán Campos**

**Lambayeque – 2021**



UNIVERSIDAD NACIONAL PEDRO RUIZ GALLO  
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS ADMINISTRATIVAS Y CONTABLES  
UNIDAD DE INVESTIGACIÓN



## ACTA DE LA DEFENSA Y CALIFICACIÓN FINAL DE LA TESIS PARA OBTENER EL TÍTULO PROFESIONAL DE LICENCIADOS EN COMERCIO Y NEGOCIOS INTERNACIONALES

Nosotros los profesores, miembros del jurado de tesis para título profesional, integrado por:

**Presidente:** Dr. García Mesta, Víctor Manuel

**Secretario:** Dr. Yesquén Zapata, Pedro

**Vocal:** Dr. Vela Meléndez, Lindon

**Asesor:** Mgs. Capristan Campos, Marco

En los ambientes de la Facultad de Ciencias Económicas Administrativas y Contables, a las 12:30 horas del día Quince del mes de noviembre 2021, se dio inicio al acto académico de la defensa de la tesis titulada: "PROPUESTA DE UN PLAN DE INTERNACIONALIZACIÓN PARA SUPERAR LOS FACTORES LIMITANTES EN LA EXPORTACIÓN DE GALLETAS RELLENAS DE MANJAR BLANCO Y FRUTA AL CONTINENTE AMERICANO Y EUROPEO EN LA EMPRESA "INDUSTRIA DEL DULCE LAMBAYECANO E.I.R.L.", AÑO 2019, LAMBAYEQUE".

Presentada por los bachilleres:

**E1:** Castillo Hoyos, Milagros

**E2:** Mendoza Córdova, Ever Miguel

Cuyo proyecto de tesis fue aprobado mediante decreto N° 78-2019-UI/FACEAC de Fecha 20/05/2019 y el decreto de autorización de sustentación N° 82 -2021- UI. -FACEAC de fecha 09/11/2021. Luego de la exposición y de la defensa, procedimos a calificar, considerando los siguientes criterios:

Criterios:	ESTUDIANTE 1				ESTUDIANTE 2			
	PRESIDENTE	SECRETARIO	VOCAL	PROMEDIO	PRESIDENTE	SECRETARIO	VOCAL	PROMEDIO
Claridad de la exposición	18	17	18	18	17	17	17	17
Dominio del tema	18	17	18	18	17	17	17	17
Visión holística de la investigación	18	17	18	17	17	17	18	17
Promedio simple	18	17	18	18	17	17	17	17

En esta fase de defensa, la nota obtenida de E1 Dieciocho y E2 Diecisiete, corresponde al calificativo de E1: Muy Bueno y E2 Bueno.

Por tanto, la calificación total de la tesis es:

Criterios:	Peso	Promedio Ponderado en letras del Estudiante 1	Promedio Ponderado en letras del Estudiante 2
Valoración del informe de investigación	2/3	11.33	11.33
Valoración de la defensa o sustentación de la tesis	1/3	6.00	5.67
Promedio ponderado	1	17.33	17.00

Que corresponde al calificativo de: E1 Diecisiete, Bueno y E2 Diecisiete Bueno

Siendo las 14:10 Horas, del mismo día, damos por concluido el acto académico, y firmamos en señal de conformidad:

**Dr. García Mesta Víctor Manuel**  
**Presidente**

**Dr. Pedro Yesquén Zapata**  
**Secretario**

**Dr. Lindon Vela Meléndez**  
**Vocal**

**Lic. Marco Capristan Campos**  
**Asesor**

“CONSTANCIA ORIGINAL DE CONFORMIDAD Y ORIGINALIDAD DE LA TESIS Y  
AUTORIZACIÓN DE PUBLICACIÓN



**Declaratoria de Autenticidad del Asesor**

Yo, **Lic. Marco Antonio Capristán Campos**, docente de la **Facultad De Ciencias Económicas Administrativas y Contables** de la Universidad Nacional Pedro Ruiz Gallo, asesor del Trabajo de Tesis Titulada " **Propuesta de un plan de internacionalización para superar los factores limitantes en la exportación de galletas rellenas de manjar blanco y fruta al continente americano y europeo en la empresa "Industria Del Dulce Lambayecano E.I.R.L"**, año 2019, Lambayeque, de los autores **bachilleres Milagros Castillo Hoyos y Ever Miguel Mendoza Córdova** , constato que la investigación tiene un índice de similitud de **16%** verificable en el reporte de originalidad del programa Turnitin, el cual ha sido realizado sin filtros, ni exclusiones. He revisado dicho reporte y concluyo que cada una de las coincidencias detectadas no constituyen plagio. A mi leal saber y entender el trabajo de tesis cumple con todas las normas para el uso de citas y referencias establecidas por la Universidad Nacional Pedro Ruiz Gallo.

En tal sentido, asumo la responsabilidad que corresponda ante cualquier falsedad, ocultamiento u omisión tanto de los documentos como de información aportada, por lo cual me someto a lo dispuesto en las normas académicas vigentes de la Universidad Nacional Pedro Ruiz Gallo.

Lambayeque, 05 de octubre del 2021

  
\_\_\_\_\_  
Marco Antonio Capristán Campos

---

**Lic. Marco A. Capristán Campos**

**DNI: 17883408**

**PROPUESTA DE UN PLAN DE INTERNACIONALIZACIÓN PARA  
SUPERAR LOS FACTORES LIMITANTES EN LA EXPORTACIÓN DE  
GALLETAS RELLENAS DE MANJAR BLANCO Y FRUTA AL  
CONTINENTE AMERICANO Y EUROPEO EN LA EMPRESA  
“INDUSTRIA DEL DULCE LAMBAYECANO E.I.R.L” AÑO 2019”  
LAMBAYEQUE”**



Castillo Hoyos, Milagros

Bachiller



Mendoza Córdova, Ever Miguel

Bachiller



Mg. Capristán Campos, Marco Antonio

Asesor

Presentada para obtener el título profesional de Licenciado en Comercio y Negocios Internacionales.

Aprobado por:



Dr. García Mesta, Víctor M.

Presidente



Dr. Yesquén Zapata, Pedro

Secretario



Dr. Vela Meléndez, Lindon

Vocal del Jurado

Lambayeque, 2021

## **Agradecimiento**

Al concluir esta etapa maravillosa de nuestra vida, queremos extender un profundo agradecimiento a quienes hicieron posible este sueño, aquellos que nos acompañaron durante este proceso de investigación y siempre fueron inspiración y fortaleza. Esta mención en especial para el Econ. Julio Romero Sánchez, con quien emprendimos este viaje académico y a quien hoy recordamos con mucha alegría y cariño.

Nuestro sincero agradecimiento al Mg. Rogger Morán Santamaría y al Lic. Marco Capristán Campos, por brindarnos su asesoría en este arduo trabajo de investigación, por el tiempo y esfuerzo que dedicaron para compartirnos sus conocimientos y experiencia profesional.

Asimismo, agradecemos a la empresa Industria del Dulce Lambayecano E.I.R.L. por abrirnos las puertas y permitirnos el acceso a información de gran valor para el desarrollo del presente plan de internacionalización.

Finalmente, expresamos nuestra gratitud infinita al Lic. Nicolays Lizana Guevara, a la Mg. Mónica Pintado Damián y al Lic. David Luna Acosta por formar parte de nuestro selecto grupo de especialistas que aportaron con su gran capacidad profesional.

## **Dedicatoria**

*A Dios, por ser la luz y artífice de todos mis logros, por haberme guiado a lo largo de mi carrera profesional y brindarme una vida llena de experiencias, aprendizajes y felicidad.*

*A mis padres, Rubela y Óscar, por enseñarme el significado de la responsabilidad, el sentido de justicia y que el valor de la vida es brindar libertad y amor a manos llenas.*

*A mis hermanos, Cristian y Hudy, por ser fuente de inspiración constante para caminar hacia el lado correcto de la vida y hacer realidad mis sueños.*

*A mis abuelos, Laura y Miguel, por ser mi motivación y esperanza para hacer de este mundo un lugar mejor.*

***Milagros Castillo Hoyos***

*Este trabajo de investigación se lo dedico a mis padres (Juan Carlos y Marcela) y a mis hermanos (Carlos y Zaira) por el constante apoyo durante mi vida académica. A mis amigos que siempre me dieron su apoyo incondicional “Los Galácticos” (Samir, Juan, Yurggen, Wendy, Dairlhing, Thalia, Luz, Leslie y Jhasmin).*

***Ever Mendoza Córdova***

## Índice General

Agradecimiento .....	v
Dedicatoria.....	vi
Índice General .....	vii
Índice de tablas .....	x
Índice de figuras.....	xiv
Índice de anexo .....	xvii
Resumen y palabras clave .....	xviii
Abstrac and key words.....	xix
INTRODUCCIÓN .....	1
Capítulo I: El objeto de estudio .....	2
1.1.    Contextualización del objeto de estudio.....	2
1.2.    Características y manifestaciones del problema de investigación.....	7
1.3.    Formulación del problema de investigación.....	12
1.4.    Objetivos.....	12
Capítulo II: Marco teórico .....	13
2.1.    Bases teóricas .....	13
2.1.1.  Fundamentación teórica de los factores limitantes para internacionalizar una empresa .....	13
2.1.2.  Fundamentación teórica de las exportaciones .....	20
2.1.3.  Fundamentación teórica del Plan de Internacionalización .....	24
Capítulo III: Metodología desarrollada.....	30
3.1.    Procedimiento a seguir en la investigación .....	30



3.1.1. Tipo de investigación .....	30
3.1.2. Nivel de la investigación .....	30
3.2. Población y muestra.....	31
3.2.1. Población.....	31
3.2.2. Muestra.....	32
3.3. Técnicas e instrumentos de recolección de información .....	34
3.3.1. Técnicas.....	34
3.3.2. Instrumentos .....	34
Capítulo IV: Resultados y discusión.....	36
4.1. Resultados.....	36
4.1.1. Situación actual de la empresa con fines de internacionalización .....	36
4.1.2. Mercado idóneo para que la empresa Industria del Dulce Lambayecano E.I.R.L exporte galletas rellenas de manjar blanco y fruta.....	77
4.2. Discusiones.....	156
Capítulo V: Propuesta de plan de internacionalización para exportar galletas rellenas de manjar blanco y fruta en la empresa Industria del Dulce Lambayecano E.I.R.L. 2020 – 2025.....	160
5.1. Diagnostico empresarial .....	161
5.2. Diagnóstico comercial .....	165
5.3. Análisis de la Oferta y Demanda del mercado de los Estados Unidos .....	169
5.3.1. Análisis del mercado de los Estados Unidos .....	169
5.3.2. Tamaño del mercado .....	177
5.4. Implantación de estrategias .....	183
Conclusiones.....	208
Recomendaciones .....	211

1	Referencias .....	213
Anexos	217	

## Índice de tablas

<b>Tabla 1</b> Criterios de ponderación para seleccionar mercados internacionales.....	23
<b>Tabla 2</b> Factores de selección de mercados internacionales .....	24
<b>Tabla 3</b> Resultados de la entrevista a los representantes de la empresa Industria del Dulce Lambayecano E.I.R.L .....	36
<b>Tabla 4</b> Resultados de las entrevistas a especialistas en Comercio Exterior .....	53
<b>Tabla 5</b> Propiedades de las Galletas Rellenas con Manjar Blanco y Dulce de Chirimoya .....	84
<b>Tabla 6</b> Propiedades de las Galletas Rellenas con Manjar Blanco y Dulce de Lúcumá..	84
<b>Tabla 7</b> Propiedades de las Galletas Rellenas con Manjar Blanco y Dulce de Maracuyá	85
<b>Tabla 8.</b> Propiedades de las Galletas Rellenas con Manjar Blanco y Dulce de Arándano .....	86
<b>Tabla 9</b> Código y clasificación Arancelaria de las “Galletas rellenas de manjar blanco y fruta” .....	87
<b>Tabla 10</b> Indicadores generales de las exportaciones nacionales de galletas rellenas de manjar blanco y fruta, periodo 2015 al 2019.....	89
<b>Tabla 11</b> Empresas exportadoras de galletas rellenas de manjar blanco y fruta al mercado internacional durante el periodo 2015 al 2019 .....	90
<b>Tabla 12</b> Lista de mercados de destino de las exportaciones peruanas de galletas rellenas de manjar blanco y fruta, FOB .....	92
<b>Tabla 13</b> Lista empresa peruanas exportadoras de galletas rellenas de manjar blanco y fruta al mercado de los Estados Unidos, FOB.....	93
<b>Tabla 14</b> Listado de aduanas de salida de las exportaciones de galletas rellenas de manjar blanco y fruta, FOB .....	94
<b>Tabla 15</b> Ventana comercial de las exportaciones de galletas rellenas de manjar blanco y fruta de Enero a Diciembre (2015 - 2019).....	96
<b>Tabla 16</b> Análisis de precios de cada presentación de galletas rellenas de manjar blanco y fruta en cada mercado de destino, 2019 - FOB .....	97
<b>Tabla 17</b> Subpartida Nacional de los principales mercados internacionales .....	106

<b>Tabla 18</b> Principales mercados de destino de las importaciones mundiales de galletas rellenas de manjar blanco y fruta y sus derivados, 2015 - 2019 (Miles USD FOB) .....	108
<b>Tabla 19</b> Principales mercados de destino de las importaciones mundiales de galletas rellenas de manjar blanco y fruta y sus derivados, 2015 - 2019 (KG) .....	109
<b>Tabla 20</b> Principales exportadores mundiales de galletas rellenas de manjar blanco y fruta y sus derivados, 2015 - 2019 (Miles USD FOB) .....	111
<b>Tabla 21</b> Principales exportadores mundiales de galletas rellenas de manjar blanco y fruta y sus derivados, 2015 - 2019 (TM) .....	112
<b>Tabla 22</b> Volumen de los importadores mundiales de galletas rellenas de manjar blanco y fruta y sus derivados, 2015 - 2019 (KG.) .....	117
<b>Tabla 23</b> Calificación de volumen importado.....	118
<b>Tabla 24</b> Tendencia de regresión de los valores importados .....	119
<b>Tabla 25</b> Calificación de la proyección de mercados .....	119
<b>Tabla 26</b> Consumo Per Cápite de galletas rellenas de manjar blanco y fruta y sus derivados, 2015 al 2019.....	120
<b>Tabla 27</b> Calificación Per Cápite .....	120
<b>Tabla 28</b> Barreras Arancelarias de los mercados potenciales para la importación de galletas rellenas de manjar blanco y fruta y sus derivados.....	121
<b>Tabla 29</b> Calificación de barreras arancelarias .....	121
<b>Tabla 30</b> Barreras No Arancelarias impuestas al producto galletas rellenas de manjar blanco y fruta y sus derivados en el mercado de los Estados Unidos .....	122
<b>Tabla 31</b> Barreras No Arancelarias impuestas al producto galletas rellenas de manjar blanco y fruta y sus derivados en el mercado de China.....	125
<b>Tabla 32</b> Barreras No Arancelarias impuestas al producto galletas rellenas de manjar blanco y fruta y sus derivados en los mercados de la Unión Europea como Reino Unido, Francia y Alemania. ....	128
<b>Tabla 33</b> Calificación de barreras no arancelarias .....	130
<b>Tabla 34</b> Información actualizada de los Acuerdos Comerciales de los mercados seleccionados .....	130
<b>Tabla 35</b> Calificación de acuerdos comerciales .....	131

<b>Tabla 36</b> Grado de apertura comercial de Estados Unidos .....	132
<b>Tabla 37</b> Grado de apertura comercial de Reino Unido.....	132
<b>Tabla 38</b> Grado de apertura comercial de Francia .....	133
<b>Tabla 39</b> Grado de apertura comercial de China.....	133
<b>Tabla 40</b> Grado de apertura comercial de Alemania .....	134
<b>Tabla 41</b> Calificación de grado de apertura .....	135
<b>Tabla 42</b> Calificación del PBI per cápita .....	136
<b>Tabla 43</b> Calificación de la inflación .....	137
<b>Tabla 44</b> Calificación de la balanza comercial .....	138
<b>Tabla 45</b> Clasificador del riesgo país.....	140
<b>Tabla 46</b> Calificación del riesgo país .....	140
<b>Tabla 47</b> Calificación de estabilidad política.....	145
<b>Tabla 48</b> Calificación de cercanía psicográfica .....	148
<b>Tabla 49</b> Análisis de la cercanía geográfica del país de Estados Unidos .....	149
<b>Tabla 50</b> Análisis de la cercanía geográfica del país de Francia, Reino Unido y Alemania.....	151
<b>Tabla 51</b> Análisis de la cercanía geográfica del país de China.....	152
<b>Tabla 52</b> Calificación de mercados potenciales .....	153
<b>Tabla 53</b> Criba de mercado para seleccionar el mercado objetivo .....	154
<b>Tabla 54</b> Fortalezas y debilidades de la empresa exportadora.....	161
<b>Tabla 55</b> Oportunidades y amenazas de los factores limitantes externos .....	163
<b>Tabla 56</b> Clasificación arancelaria de las galletas rellenas de manjar blanco y fruta y los demás en los Estados Unidos .....	170
<b>Tabla 57</b> Importaciones de galletas rellenas de manjar blanco y fruta en los Estados Unidos, 2016 - 2020 .....	171
<b>Tabla 58</b> Lista de estados de los Estados Unidos importadores de galletas rellenas de manjar blanco y fruta y demás dulces de la SPN 1905.90.10.90 .....	172
<b>Tabla 59</b> Barreras de acceso al mercado de los Estados Unidos .....	173
<b>Tabla 60</b> Oferta aparente en el estado de California de galletas rellenas de manjar blanco y fruta y demás dulces.. .....	177
<b>Tabla 61</b> Selección de la Regresión “R2” .....	178

<b>Tabla 62</b> Proyección de la oferta hasta el año 2025.....	179
<b>Tabla 63</b> Proyección de la población de los Estados Unidos hasta el año 2025.....	180
<b>Tabla 64</b> Población de las ciudades demandantes de galletas rellenas de manjar blanco y fruta y demás dulces en California .....	180
<b>Tabla 65</b> Población proyectada de las ciudades demandantes de galletas rellenas de manjar blanco y fruta y demás dulces en California .....	181
<b>Tabla 66</b> Demanda potencial de galletas rellenas de manjar blanco y fruta y demás dulces en California .....	181
<b>Tabla 67</b> Brecha de mercado en los próximos años 2021 - 2025 .....	182
<b>Tabla 68</b> Demanda proyectada de acuerdo a la capacidad de producción de la empresa exportadora al mercado de California de los Estados Unidos .....	182
<b>Tabla 69.</b> Propiedades de las galletas rellenas con manjar blanco y fruta .....	184
<b>Tabla 70</b> Precios en mercados libres en los Estados Unidos .....	188
<b>Tabla 71</b> Importaciones de los distritos de California en los Estados Unidos (USD) ...	190
<b>Tabla 72</b> Importaciones de los distritos de California en los Estados Unidos (KG) .....	190
<b>Tabla 73</b> Principales canales de distribución en los Estados Unidos.....	191
<b>Tabla 74</b> Ferias Internacionales en los Estados Unidos .....	192
<b>Tabla 75</b> Plan de Inversión.....	193
<b>Tabla 76</b> Estructura de Financiamiento .....	196
<b>Tabla 77</b> Datos del Servicio de Deuda.....	197
<b>Tabla 78</b> Servicio de Deuda .....	197
<b>Tabla 79</b> Programa de producción en función a las ventas.....	198
<b>Tabla 80</b> Depreciación y Amortización de Activos .....	199
<b>Tabla 81</b> Estructura de Costos para el primer año (2022).....	201
<b>Tabla 82</b> Estado de Resultados Proyectado .....	203
<b>Tabla 83</b> Flujo de Caja Económico.....	204
<b>Tabla 84</b> Flujo de caja Financiero .....	204
<b>Tabla 85</b> Evaluación Económica.....	206
<b>Tabla 86</b> Evaluación financiera.....	207

## Índice de figuras

<b>Figura 1</b> Consumo promedio de azúcar por persona en distintas regiones y previsión para el 2027 .....	4
<b>Figura 2</b> Crecimiento de las importaciones mundiales de la partida 190590 en valores periodo 2016 -2017.....	5
<b>Figura 3</b> Evolución de las importaciones de la partida 190590 en los principales países del mundo en cantidades periodo 2014-2017 .....	6
<b>Figura 4</b> Diagnóstico de las fortalezas del producto.....	43
<b>Figura 5</b> Diagnóstico de las debilidades del producto .....	44
<b>Figura 6</b> Diagnóstico de las fortalezas de la gestión empresarial .....	45
<b>Figura 7</b> Diagnóstico de las debilidades en la gestión empresarial .....	46
<b>Figura 8</b> Fortalezas en la Operatividad de Comercio Exterior .....	47
<b>Figura 9</b> El operador estratégico es un aliado estratégico para la exportación.....	48
<b>Figura 10</b> Fortalezas del área comercial .....	49
<b>Figura 11</b> Debilidades en la promoción comercial .....	50
<b>Figura 12</b> Utilidades netas de la empresa durante el año 2019 y 2020.....	51
<b>Figura 13</b> Estrategias a considerar en la toma de decisiones de la empresa para reinvertir utilidades en el año 2021 .....	52
<b>Figura 14</b> Oportunidades para una empresa exportadora de galletas rellenas de manjar blanco y fruta en el escenario político del Perú y Lambayeque .....	65
<b>Figura 15</b> Debilidades para una empresa exportadora de galletas rellenas de manjar blanco y fruta en el escenario político del Perú y Lambayeque .....	66
<b>Figura 16</b> Oportunidades para una empresa exportadora de galletas rellenas de manjar blanco y fruta en el escenario económico del Perú y Lambayeque.....	67
<b>Figura 17</b> Amenazas para una empresa exportadora de galletas rellenas de manjar blanco y fruta en el escenario económico del Perú y Lambayeque .....	68
<b>Figura 18</b> Oportunidades para una empresa exportadora de galletas rellenas de manjar blanco y fruta en el escenario Social del Perú y Lambayeque .....	71
<b>Figura 19</b> Amenazas para una empresa exportadora de galletas rellenas de manjar blanco y fruta en el escenario Social del Perú y Lambayeque .....	72

<b>Figura 20</b> Beneficios de tecnologías de vanguardia o tendencia para una empresa para una empresa exportadora de galletas rellenas de manjar blanco y fruta .....	73
<b>Figura 21</b> Problemas de tecnologías de vanguardia o tendencia para una empresa para una empresa exportadora de galletas rellenas de manjar blanco y fruta .....	74
<b>Figura 22</b> Oportunidades para una empresa exportadora de galletas rellenas de manjar blanco y fruta en el escenario ecológico del Perú y Lambayeque .....	75
<b>Figura 23</b> Amenazas para una empresa exportadora de galletas rellenas de manjar blanco y fruta en el escenario ecológico del Perú y Lambayeque .....	76
<b>Figura 24</b> Líneas de Producción de King Kong.....	79
<b>Figura 25</b> King Kong de tres sabores manjar, piña y maní.....	79
<b>Figura 26</b> King Kong de dos sabores manjar y piña.....	80
<b>Figura 27</b> King Kong de un sabor manjar blanco puro.....	80
<b>Figura 28</b> King Kong de manjar blanco y maracuyá.....	81
<b>Figura 29</b> Galletas rellenas de manjar blanco y dulce de Chirimoya .....	81
<b>Figura 30</b> Galletas rellenas de manjar blanco y dulce de Lúcuma .....	82
<b>Figura 31</b> Galletas rellenas de manjar blanco y dulce de arándano .....	83
<b>Figura 32</b> Evolución de las exportaciones de galletas rellenas de manjar blanco y fruta durante el periodo 2015 al 2019.....	88
<b>Figura 33</b> Principales empresas exportadoras de galletas rellenas de manjar blanco y fruta, FOB - 2019 .....	91
<b>Figura 34</b> Participación de los embarques por aduanas de salida, 2019 - FOB.....	95
<b>Figura 35</b> Participación de los principales mercados de destino del producto galletas rellenas de manjar blanco y fruta y sus derivados, 2019 - FOB .....	107
<b>Figura 36</b> Participación de los principales exportadores mundiales del producto galletas rellenas de manjar blanco y fruta y sus derivados, 2019 - FOB .....	110
<b>Figura 37</b> Proyección de los mercados potenciales en kilogramos .....	118
<b>Figura 38</b> PBI Per Cápita de los mercados atractivos - USD.....	135
<b>Figura 39</b> Inflación de los mercados atractivos .....	136
<b>Figura 40</b> Balanza Comercial de los Mercados Potenciales Seleccionados .....	138



<b>Figura 41</b> Líneas de tendencia de la oferta .....	178
<b>Figura 42</b> Certificación HACCP de la empresa Industria del Dulce Lambayecano E.I.R.L. ....	184
<b>Figura 43</b> Galletas rellenas de manjar blanco y fruta de la empresa Industria del Dulce Lambayecano E.I.R.L. ....	185
<b>Figura 44</b> Galletas rellenas de manjar blanco y fruta .....	187

## Índice de anexo

<b>Anexo: 1</b> Matriz de Consistencia General.....	217
<b>Anexo: 2</b> Cuadro de Operacionalización de variables .....	219
<b>Anexo: 3</b> Entrevista a los trabajadores de la empresa Industrial del Dulce Lambayecano E.I.R.L. ....	222
<b>Anexo: 4</b> Validación de instrumentos por los especialistas en Negocios Internacionales .....	156
<b>Anexo: 5</b> Entrevista a los especialistas en Negocios Internacionales .....	158
<b>Anexo: 6</b> Carta de presentación de la empresa.....	168
<b>Anexo: 7</b> Carta de aceptación de la empresa.....	169

## **Resumen y palabras clave**

El éxito que tiene una empresa potencial exportadora para comercializar sus productos en el mercado internacional reside en elaborar un plan de internacionalización, ya que este permite reducir el riesgo empresarial, planificar la organización, conocer el mercado de destino, aplicar las mejores estrategias y evaluar un presupuesto viable para encontrar oportunidades comerciales en el mercado exterior. Por ello, el presente trabajo de investigación tiene como objetivo proponer un plan de internacionalización para exportar galletas rellenas de manjar blanco y fruta en la empresa Industria del Dulce Lambayecano E.I.R.L. La metodología seleccionada es mixta (cualitativa y cuantitativa), con nivel descriptivo propositivo. Los instrumentos utilizados son las entrevistas y revisión documentaria dirigido a tres trabajadores de la empresa Industria del Dulce Lambayecano E.I.R.L. del departamento de Lambayeque y a tres especialistas con experiencia en negocios internacionales. Los instrumentos de recolección y análisis de datos que se emplearon son el Atlas.ti y el Microsoft Excel. Los resultados concluyeron que la empresa Industria del Dulce Lambayecano presenta un diagnóstico favorable en los factores internos debido a la adopción tecnológica en sus procesos y se presenta un escenario favorable en los factores externos debido a los múltiples esfuerzos que gestiona el Estado, manteniendo una estabilidad política y económica en el sistema empresarial. Por otro lado, se resalta que el estado de California de los Estados Unidos es el mercado objetivo factible para exportar galletas rellenas de manjar blanco y fruta debido a la cantidad de migrantes latinoamericanos que compran este producto por su tradición y origen. En la evaluación financiera se concluye que el plan de negocios internacional es viable obteniendo un VANF de \$170,179 y la TIRF del plan es de 70%, demostrando la rentabilidad de la inversión durante el periodo de 4 años.

**Palabras clave:** plan de negocios internacional, exportación, mercados internacionales e internacionalización.

### **Abstrac and key words**

The success of a potential exporting company to market its products to the international market is in make to an internationalization plan, since it allows reducing business risk, planning the organization, knowing the destination market, applying the best strategies and evaluating its viable budget. to find business opportunities in the foreign market. For this reason, the present research work aims to propose an internationalization plan to export layers of cookie with milk caramel and fruit at the Industria del Dulce Lambayecano E.I.R.L. Company. The selected methodology is mixed (qualitative and quantitative), with a descriptive proposeful level. The instruments used are interviews and documentary review directed at three workers from the Industria del Dulce Lambayecano E.I.R.L. Company in the department of Lambayeque and three specialists with experience in international business. The data collection and analysis instruments used are Atlas.ti and Microsoft Excel. The results concluded that Industria del Dulce Lambayecano E.I.R.L. Company presents a favorable diagnosis in internal factors due to the adoption of technology in its processes and a favorable scenario is presented in external factors due to the multiple efforts that the state manages maintaining political stability and economic in the business system. Appart from that, it is highlighted that the State of California in the United States is the feasible target market to export layers of cookie with milk caramel and fruit due to the number of Latin American migrants who buy this product due to its tradition and origin. The financial evaluation concludes that the international business plan is viable, obtaining a VANF of \$ 170,179 and the TIRF of the plan is 70%, demonstrating the profitability of the investment during the 4-year period.

**Keywords:** international business plan, export, international markets and internationalization.

## INTRODUCCIÓN

La presente investigación aborda la propuesta de un plan de internacionalización para superar los factores limitantes en la exportación de galletas rellenas de manjar blanco y fruta al continente americano y europeo en la empresa “Industria del Dulce Lambayecano E.I.R.L.”

En el capítulo I, el objeto de estudio está conformado por la contextualización del objeto de estudio, que incluye la formulación del problema de investigación, objetivos y características, y manifestaciones del problema de investigación.

En el capítulo II, el marco teórico incluye la base teórica que está conformado por la fundamentación teórica de los factores limitantes para internacionalizar una empresa, la fundamentación teórica de las exportaciones y fundamentación teórica del plan de internacionalización.

En el capítulo III, se describe la metodología, se incorpora el diseño metodológico, se identifica la población y muestra, se identifica las fuentes de recolección y procesamiento como el ATLAS.ti y el Excel para procesar datos estadísticos.

En el capítulo IV, se plantean los resultados obtenidos a través de las entrevistas a los trabajadores de la empresa Industria del Dulce Lambayecano E.I.R.L., los expertos y revisión documentaria, logrando obtener información importante para la propuesta. Asimismo, se continúa con la discusión de los resultados y los antecedentes obtenidos en el estado del arte en función a los tres objetivos específicos.

En el capítulo V, se realiza la propuesta de un plan de internacionalización adecuado para la empresa Industria del Dulce Lambayecano E.I.R.L., con el desarrollo de los elementos y fases implementadas en el trabajo de investigación.

Finalmente, el presente trabajo de investigación señala las conclusiones, recomendaciones, referencias bibliográficas y anexos.

## **Capítulo I: El objeto de estudio**

### **1.1. Contextualización del objeto de estudio**

Industria del Dulce Lambayecano E.I.R.L. es una empresa familiar peruana dedicada a la elaboración, la distribución y a la venta comercial de dulces tradicionales del norte peruano. Una empresa legalmente constituida, ubicada en la costa norte del Perú, en la Calle Jorge Chávez N° 175, Urb. Santo Domingo, de la ciudad de Lambayeque.

Inició sus actividades económicas el 1 de marzo del 2011, fecha en la cual fue inscrita como una Empresa Individual de Responsabilidad Limitada. Sin embargo, cuenta con 21 años de trayectoria en la fabricación de dulces finos.

Lleva 15 años de labor ininterrumpida, ofreciendo al público consumidor dulces elaborados bajo los más estrictos controles de calidad e higiene. Cuenta con un selecto grupo de personal, operarios, administrativos y gerentes capacitados permanentemente para estar acorde a las exigencias del mercado competitivo y de constante globalización.

Posee en vigencia la certificación BPMG – Buenas Prácticas de Manufactura y Gestión – Avaladas por la Certificadora Internacional SGS y tiene en aplicación el plan HACCP, que garantiza la inocuidad en el proceso de fabricación de sus productos.

#### **Misión**

Producir y comercializar dulces tradicionales diversos, elaborados con los estándares de calidad e inocuidad; obteniendo una razonable rentabilidad que nos permita desarrollarnos empresarialmente con nuestros colaboradores, respetando las demandas éticas de nuestra sociedad.

#### **Visión**

Ser una empresa libre e innovadora, interviniendo permanentemente en la mejora de nuestros procesos y productos, manteniendo nuestro posicionamiento en el mercado nacional e internacional; respetando el medio ambiente y responsabilidad social con la comunidad.

La apertura comercial cada vez más globalizada está incorporando más países del mundo. Esta integración económica comercial se debe en su gran mayoría a la firma de nuevos TLC entre los países y bloques económicos.

El Perú no es ajeno a esta realidad, por tanto, muchas empresas deben estar preparadas para diversificar nuevas líneas de productos acorde a las exigencias y estándares internacionales.

El departamento de Lambayeque cuenta con empresas que en su mayoría son agroexportadoras y agroindustriales. Por ello, aprovechar las ventajas de un TLC exportando productos al extranjero para hacerle frente a la competencia internacional, conlleva a crear planes en relación a la empresa y para cada producto, documentando los procesos para tomarlos de referencia en sus posteriores negociaciones internacionales.

En ese sentido, el gerente de la empresa Industria del Dulce Lambayecano E.I.R.L. manifestó el interés de que la empresa inicie un proceso de internacionalización, debido a que existe una alta competencia en la producción nacional de galletas rellenas de manjar blanco y fruta.

La empresa Industria del Dulce Lambayecano E.I.R.L. viene participando en las diversas ferias internacionales en la búsqueda de nuevos mercados. La empresa ha estado innovando y mejorando su calidad en el proceso productivo en el cual, ya ha implementado el Sistema HACCP, buscando adquirir tecnología que permita aumentar la productividad sin dejar de ofertar en el mercado peruano. Este incremento en productividad permite que en la empresa surja la necesidad de buscar nuevos mercados para internacionalizar sus productos.

La gerente de la Asociación Regional de Exportadores de Lambayeque (AREX) Corvacho Valderrama, afirma que los principales mercados donde se exportan los productos lambayecanos son Estados Unidos, los 27 países de la Comunidad Europea, China y Medio Oriente (AREX, 2017).

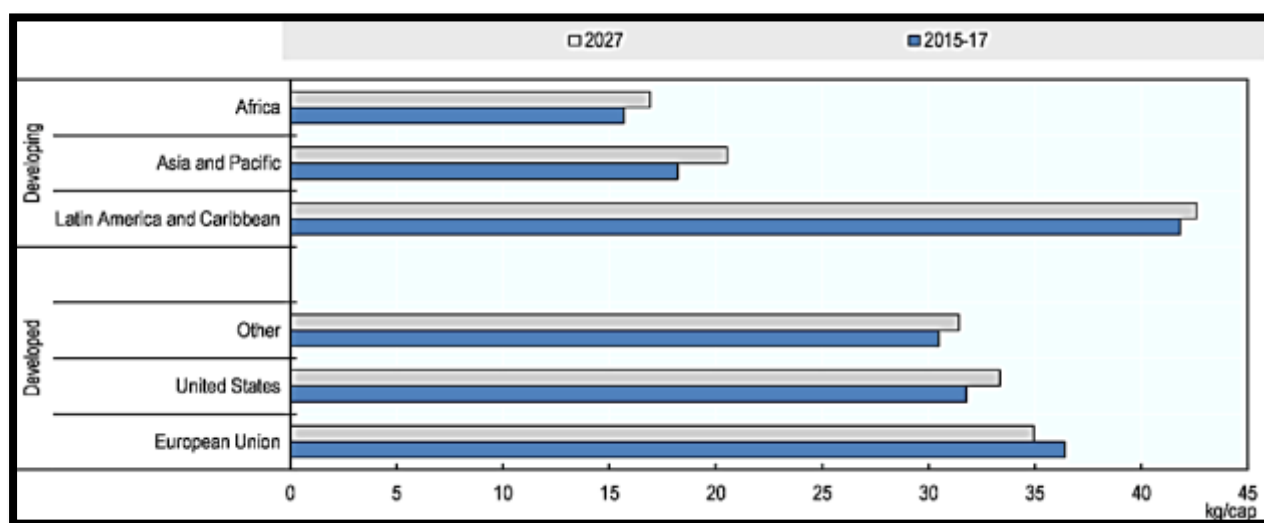
El mercado de King Kong, posee un gran potencial debido a la creciente demanda mundial por productos exóticos y un alto consumo de pasteles, galletas dulces y golosinas. Todo ello, contribuye a que, por año, cada persona consuma 24 kilos de azúcar, de acuerdo con los datos que recopilan la Organización de la Naciones Unidas para la Alimentación y la Agricultura

(FAO, por sus siglas en inglés) y la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico (OCDE).

Según la FAO (2016), el continente americano se ubica como la región que más azúcar consume, al duplicar el promedio mundial (49 kilos). En el otro extremo, en África la cifra es de 17 kilos al año, y caen a 12 kilos si sólo se observa la parte subsahariana del continente. Sumado a ello, el consumidor de galletas sigue siendo fiel y receptivo a un producto que no deja pasar de moda pero al que exige que se adapte a sus nuevos gustos y hábitos. Y a la vista de la evolución de las ventas de la categoría en los últimos años, lo está consiguiendo.

### Figura 1

*Consumo promedio de azúcar por persona en distintas regiones y previsión para el 2027*

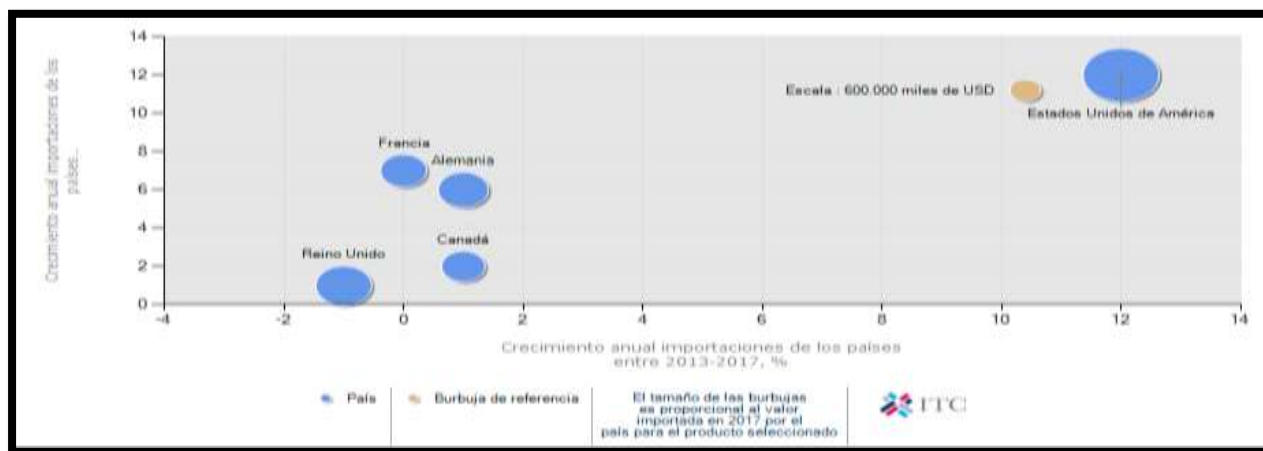


Fuente: OCDE (2018).



**Figura 2**

*Crecimiento de las importaciones mundiales de la partida 190590 en valores periodo 2016 - 2017*



Fuente: Trade Map (2018).

Como muestra la figura número 2, Estados Unidos a nivel de las importaciones tiene un crecimiento anual de un 12% en los periodos 2016-2017, alcanzando un valor importado en el 2017 de 3.200.833 miles de USD.

En segundo lugar, se encuentra el país de Reino Unido que, a nivel de las importaciones tiene un crecimiento anual de un 1% en los periodos 2016-2017, alcanzando un valor importado en el 2017 de 1.728.298 miles de USD.

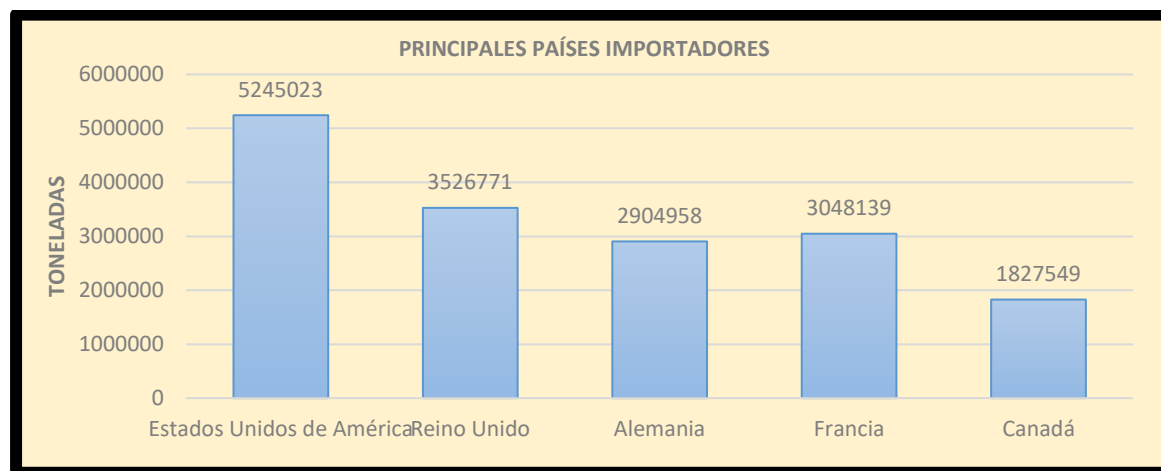
En tercer lugar, se encuentra el país de Alemania que a nivel de las importaciones tiene un crecimiento anual de un 6% en los periodos 2016-2017, alcanzando un valor importado en el 2017 de 1.432.215 miles de USD.

En cuarto lugar, se encuentra el país de Francia que a nivel de las importaciones tiene un crecimiento anual de un 7% en los periodos 2016-2017, alcanzando un valor importado en el 2017 de 1.257.973 miles de USD.

Y finalmente, en el quinto lugar se encuentra el país de Canadá que a nivel de las importaciones tiene un crecimiento anual de un 2% en los periodos 2016-2017, alcanzando un valor importado en el 2017 de 1.113.991 miles de USD.

### Figura 3

*Evolución de las importaciones de la partida 190590 en los principales países del mundo en cantidades periodo 2014-2017*



Fuente: Trade Map (2018).

Como muestra la figura 3, las cantidades importadas por los 5 principales países consumidores de la partida 190590 son, en primer lugar, Estados Unidos que importa 5.245.023 toneladas; en segundo lugar, Reino Unido con 3.526.771 toneladas; en tercer lugar, el país de Alemania con 2.904.958 toneladas; en cuarto lugar, Francia con 3.048.139 toneladas y finalmente, en el quinto lugar, Canadá con 1.827.549 toneladas.

Mendoza, Ana (2016), gerente comercial de la empresa “San Roque”, manifiesta que el tradicional dulce lambayecano se exporta en grandes volúmenes al mercado internacional y que, en los últimos años, la producción de exportación creció en un 40%, mientras que en el mercado local la producción creció en un 12%.

El Ministerio de Comercio Exterior y Turismo (MINCETUR) señala que los motivos por los cuales las empresas no han logrado exportar sus productos son las brechas de

competitividad exportadora, tales como la infraestructura, cadena productiva, acceso a información sobre mercado y la articulación entre actores.

Crear un plan de internacionalización ayuda a resolver muchas dudas, quizá por la inexperiencia o por el mal manejo de los procesos de gestión. Asimismo, no solo brinda una guía confiable, también ayuda a evaluar lo planificado en un cronograma de actividades.

## **1.2. Características y manifestaciones del problema de investigación**

En el presente trabajo de investigación se presentan estudios que fueron recopilados de repositorios de instituciones de gran trayectoria a nivel internacional, nacional y regional. A continuación, se muestra los estudios relacionados de acuerdo a cada variable a investigar:

### **a)      Ámbito nacional**

Ludeña & Sono (2017), en su tesis titulada “Estrategia de desarrollo de mercados para el incremento de las exportaciones de King Kong de la empresa San Roque S.A. – Lambayeque” tiene como principal objetivo determinar de qué forma la propuesta de estrategia comercial permitiría lograr un incremento de las exportaciones de King Kong en San Roque S.A. Utilizó el método descriptivo simple no experimental. Se aplicó instrumentos como la revisión documentaria, encuestas y entrevistas semi estructuradas al personal administrativo del área comercial. La población objetivo es la empresa San Roque y otras empresas que exportan productos similares, a nivel nacional, con fines comparativos. Los autores concluyen en su análisis que las estrategias de producto – mercado, propuestos por Kotler y Keller como son desarrollo de productos, diversificación de productos, penetración de mercado y desarrollo de mercados, son las más asertivas que permitirá a la empresa ingresar para lograr la internacionalización. Por lo tanto, si la empresa San Roque empleara estas estrategias, permitirá comercializar sus productos a uno o varios mercados internacionales. Por ello, la investigación recomienda que la empresa inicie la reorganización que le permita planificar y llegar a mercados del extranjero.

Huambo (2017) en su tesis titulada “Diseño de un plan de negocios para la exportación de King Kong a los EEUU de la empresa Evocadora Lambayeque”, tuvo como objetivo diseñar un plan de negocios que permita a la empresa Evocadora Lambayeque exportar King Kong a los

EEUU. El autor aplicó una metodología descriptiva con diseño no experimental. La muestra tuvo como objetivo a la empresa de King Kong. Los instrumentos utilizados fueron las entrevistas y revisión documentaria. El autor resalta en su diagnóstico comercial que la empresa presenta niveles bajos de exportación y deberá reorganizarse desde su productividad para que le permita cubrir la demanda de King Kong en el mercado internacional. También resalta que, el mercado idóneo para comercializar este tipo de producto es el mercado de los Estados Unidos en los estados de La Florida, New Jersey y New York, donde se encuentra aproximadamente 7,000 peruanos, logrando vender a corto plazo 14,000 unidades por año. Otras de las razones de la selección de la población es que el nivel de gasto en el rubro de panadería equivale 8% frente al 4% en Perú. El plan de negocios propuesto por el tesista resalta que es viable y recomienda estrategias de distribución que le permite comercializar a través de canales minoristas y excluir canales mayoristas. Asimismo, en el horizonte proyectado para que comercialice sus productos en los próximos cinco años, se concluye que el proyecto es viable, teniendo resultados favorables en la evaluación económica -  $VANE = US\$ 8,505.87$ ,  $TIRE = 34.5\%$  y la evaluación financiera -  $VANF = US \$19,736.73$ ,  $TIRF = 92.5\%$ . Los autores recomiendan seguir las etapas de internacionalización que permitan llegar al mercado meta adecuado logrando cubrir demandas insatisfechas en el mercado internacional.

Guzmán (2018) en su estudio titulado “Exportación de manjar blanco con chirimoya al mercado de New York - Estados Unidos de Norte América” tiene como objetivo ser el principal exportador de manjar blanco con chirimoya, para lo cual se ha desarrollado un plan de negocio que demuestra que es factible aprovechar las oportunidades del entorno y las ventajas competitivas del producto. El tipo de investigación es descriptivo aplicando el método cualitativo. Los instrumentos que empleó en la investigación son la revisión documentaria y entrevista a la empresa exportadora MANFRUT S.A.C. La muestra estuvo conformada por la empresa exportadora y especialistas en comercio exterior. El autor concluye que el mercado apropiado para exportar King Kong es el país de los Estados Unidos en el estado de New York, ya que es el estado con mayor poder adquisitivo y por la tendencia de consumir un producto con las características de calidad que solicita el consumidor estadounidense. En el plan de negocios realizado el autor también concluye que es viable la exportación de este producto al mercado de EE.UU., ya que en la evaluación económica el resultado es favorable, logrando generar un

VANE de S/.130,088.55 y con un TIRE de 63.96%. El autor recomienda que la empresa comercialice este producto innovador debido a que el fruto que acompaña al manjarblanco como es la chirimoya posee muchos beneficios y que son características de acuerdo a la investigación muy solicitadas por los consumidores finales. También, recomienda aplicar el Plan de Negocios para fines de la internacionalización en el corto plazo.

Quispe (2020) en su tesis titulada “Exportación de alfajores de maicena con relleno de manjar de frejol colado al mercado de Estados Unidos, California, Los Ángeles”, tiene como objetivo evaluar la factibilidad de la exportación de los alfajores de maicena con relleno de manjar de frejol colado al mercado de Los Ángeles, California, Estados Unidos. En la investigación se aplicó un diseño descriptivo no experimental. El instrumento aplicado en la presente investigación es la revisión documentaria. El autor concluye que existe demanda internacional y que el mercado más atractivo para la exportación de alfajores de maicena con relleno de manjar de frejol colado es el estado de California en los Estados Unidos, debido a que presentan características positivas en economía, riesgo país, políticas de apertura e intercambio comercial. También resalta que, existe oportunidad de internacionalizar este producto, pues desde el punto de vista económico es viable, obteniendo un VANE USD 120,646.84 y una TIR de 38%.

#### b)      Ámbito internacional

Jiménez (2017) en su estudio titulado “Plan de negocios para la creación de una empresa dedicada a la exportación de manjar de coco a comunidades latinas en el estado de New Jersey”, tiene como objetivo determinar la viabilidad, factibilidad y rentabilidad para la producción y exportación de manjar de coco a comunidades latinas en el estado de New Jersey. El tipo de investigación es descriptivo aplicando el método mixto. Los instrumentos empleados son entrevistas y encuestas. La muestra estuvo conformada por expertos en comercio exterior y consumidores del producto en los EE.UU. El autor concluye que el plan de negocios propuesto para exportar manjar de coco a comunidades latinas en el estado de New Jersey de los EE.UU. es viable debido a varios factores. En el estudio de mercado seleccionaron al mercado de EE.UU. ya que es un gran mercado potencial y mantienen un crecimiento positivo a nivel mundial presentando oportunidades de negocio para este producto. Asimismo, el autor destaca que el

consumo de este producto en el mercado objetivo se caracteriza en los consumidores estadounidense por sus raíces culturales y por su identidad cultural, logrando tener mucha atracción de consumo de estos productos. Se resalta que, a pesar de seleccionar al estado de New Jersey como mercado meta, la investigación determinó que existen otros estados en Estados Unidos con gran potencial de compra como son Carolina del Sur, Ohio, Illinois, Connecticut entre otros. En las estrategias de Marketing resaltan que las empresas deben trabajar en su marca y destacar los beneficios del producto que le permita llegar al consumidor final. También es muy importante hacer el uso de herramientas como redes sociales, realizar degustaciones en lugares estratégicos que permita estar más cerca del usuario final. En los resultados obtenidos el 70% de los encuestados se encuentran muy interesados en el producto. Se destaca que, en el plan elaborado, el análisis financiero y económico es rentable en el estudio para los próximos cinco años en la producción y comercialización de este producto al mercado de New Jersey en los Estados Unidos.

La investigación de Badillo & Patiño (2015) titulada “Estudio de factibilidad económica financiera para la creación de una planta procesadora de manjar de arroz en Guayaquil para su exportación y comercialización hacia Barcelona - España en el período 2015”, tiene como objetivo elaborar un estudio de factibilidad económica financiera para la creación de una planta procesadora de manjar de arroz en Guayaquil para su exportación y comercialización hacia Barcelona - España en el periodo 2015. El estudio utilizó la metodología con diseño descriptivo, exploratorio y no experimental, basado en los métodos inductivos y deductivos. El instrumento aplicado fue la encuesta. La población objetivo fue la provincia de Barcelona con una muestra de 150 personas. Los autores concluyen que en el mercado objetivo seleccionado Barcelona – España, existen oportunidades de negocio, ya que la gran mayoría de consumidores encuestados mencionaron que consumen el dulce o manjar de arroz dos veces por cada bimestre y que el 95% compraría este producto por los diferentes beneficios que contiene y por ser un producto saludable. También concluyeron que, el estudio de investigación es viable obteniendo un VANE de 112,033 con financiamiento y 106,302.01 sin financiamiento y, con un TIR de 23.49% con financiamiento y 21.61% sin financiamiento. Los autores recomiendan que otras empresas inicien el proceso de internacionalización de este producto o productos similares, ya que existe mucha demanda insatisfecha en el mercado objetivo.

Barrios et al. (2017) en su artículo titulado “Competitividad del proceso de exportación de Galletas Chepacorianas desde Cartagena - Colombia a Escuintla – Guatemala” tiene como objetivo determinar la competitividad y buscar mercados internacionales de Galletas Chepacorianas desde Cartagena - Colombia tomando como referencia los países con mayor demanda y consumo internacional. El diseño empleado fue descriptivo no experimental. El instrumento utilizado es la revisión documentaria para la recolección de la información secundaria. Los autores concluyeron que, existe demanda internacional de Galletas Chepacorianas desde Cartagena – Colombia, seleccionando al mercado de Guatemala como mercado objetivo. Para determinar la competitividad de exportación, los autores realizaron un análisis de los gustos y preferencias de los consumidores en el mercado objetivo, un análisis de los diferentes elementos logísticos y comerciales que permita a las empresas establecer estrategias comerciales para mejorar la competitividad durante la internacionalización. Finalmente, los autores recomiendan que las empresas colombianas utilicen las ventajas comparativas que les permitan aprovechar las diferentes oportunidades de mercado

### **1.3. Formulación del problema de investigación**

#### **Problema General**

¿Cuál sería la propuesta que la empresa Industria del Dulce Lambayecano E.I.R.L. utilizará para superar los factores limitantes en la exportación de galletas rellenas de manjar blanco y fruta al mercado internacional?

#### **Problemas Específicos**

- ¿Cuál es la situación actual de la empresa Industria del Dulce Lambayecano E.I.R.L. para lograr la internacionalización y potenciar sus exportaciones?
- ¿Cuál sería el mercado idóneo para que la empresa Industria del Dulce Lambayecano E.I.R.L. exporte galletas rellenas de manjar blanco y fruta?
- ¿Cómo la empresa Industria del Dulce Lambayecano E.I.R.L. debería superar los factores limitantes para exportar su producto?

### **1.4. Objetivos**

#### **Objetivo General**

Proponer un plan de internacionalización para exportar galletas rellenas de manjar blanco y fruta en la empresa Industria del Dulce Lambayecano E.I.R.L.

#### **Objetivos Específicos**

- Diagnosticar la situación actual de la empresa con fines de internacionalización.
- Identificar el mercado idóneo para que la empresa Industria del Dulce Lambayecano E.I.R.L. exporte galletas rellenas de manjar blanco y fruta.
- Elaborar el plan de internacionalización para exportar galletas rellenas de manjar blanco y fruta en la empresa Industria del Dulce Lambayecano E.I.R.L. 2021 – 2025.



## Capítulo II: Marco teórico

### 2.1. Bases teóricas

#### *2.1.1. Fundamentación teórica de los factores limitantes para internacionalizar una empresa.*

Se entiende por factores limitantes a aquellos elementos que pueden condicionar una situación, volviéndose los causantes de la evolución o transformación de los hechos. Un factor es lo que contribuye a que se obtengan determinados resultados al caer sobre él la responsabilidad de la variación o de los cambios. Pueden ser de tipo social, cultural, comercial, de infraestructura y tecnológicos (Sucso, 2016).

Según la teoría abordada trataremos a la empresa desde un punto de vista holístico, incluyendo desde el producto a exportar, la gestión empresarial, la operatividad en comercio exterior y finalmente la gestión económica y financiera (Rodero, 2019).

El enfoque que le daremos al análisis interno se justifica de la siguiente manera:

- Para hacer una estrategia en un plan se partirá en función de lo que se tiene en el momento.
- Debemos conocer cuáles son las buenas prácticas en cada área de la empresa para compararlas con las de la competencia.
- Debemos tener conocimiento exhaustivo de cómo está la empresa, qué podemos hacer para atacar al mercado, qué cosas debemos mejorar y, de esta manera, evitar riesgos en el futuro.

##### **2.1.1.1. Factores internos.**

##### **a) El producto como factor para internacionalizar una empresa**

Se define como “producto”, desde una perspectiva de marketing, no es sólo una serie de características físicas y técnicas, sino más bien el conjunto de utilidades que aprecia el cliente en aquello que le ofrece la empresa y que sirve para satisfacer una necesidad o conjunto de necesidades (Rodero, 2019).

El producto es el elemento más crucial dentro de un plan de exportación puesto que el precio, la comunicación y la distribución tienen que adaptarse al mismo.

En la actualidad, nos encontramos con un panorama en el que el producto internacional necesita cada vez más de importantes inversiones y ventajas competitivas que hagan rentable su salida a los mercados domésticos e internacionales (Centros Europeos de Empresas Innovadoras de la Comunidad Valenciana, 2008).

### **b) Gestión empresarial para internacionalizar una empresa**

Rodero (2019) menciona que la “Gestión Empresarial” es un conjunto de actividades empresariales que realizan los gerentes y están basadas en las fases de la administración como planificar, organizar, dirigir y controlar una organización, a fin de conseguir los objetivos que se ha planteado la organización a principios de año. Asimismo, tienen que estar capacitados debido a las constantes innovaciones que se presentan en el mercado.

La gestión empresarial para el desarrollo de una buena estrategia debe estar enfocada en un plan de negocios, una correcta administración, contabilidad de los recursos y un cronograma para controlar los avances de los proyectos.

Si la gestión empresarial está al día permite el análisis en tiempo real y una buena toma de decisiones, en cambio si tenemos una mala gestión se forman islas en la empresa y la calidad de la información disminuye considerablemente.

### **c) Operatividad del comercio exterior para una empresa**

El comercio exterior se define como una actividad económica que abarca mercancías y servicios que generan el ingreso de divisas a un determinado país.

Únicamente el comercio exterior de mercancías tiene control aduanero, en tanto su ingreso y salida genera un registro o declaración ante la Aduana donde se pagarán los aranceles y recargos correspondientes (Ministerio de Comercio Exterior y Turismo [MINCETUR], 2013).

Se distinguen tres tipos de operaciones fundamentales en el comercio exterior de mercancías:

- Exportación: envío legal de mercaderías nacionales o nacionalizadas, para su uso o consumo en el exterior.
- Importación: introducción legal de mercaderías extranjeras para uso y consumo en el país.
- Operaciones temporales: Puede ser el ingreso temporal o la salida temporal de bienes, para su reparación o para darle uso temporal. Entre estas operaciones tenemos admisión temporal y exportación temporal, principalmente.

En esta era de creciente interdependencia mundial, el comercio exterior de bienes y servicios, tiene cada vez más importancia para el crecimiento económico de todos los países. La globalización ofrece enormes oportunidades a las empresas latinoamericanas, grandes, pequeñas y medianas, para mejorar las condiciones de acceso a mercados mundiales que anteriormente se hallaban más fragmentados (MINCETUR, 2013).

#### **d) Gestión económica y financiera para internacionalizar una empresa**

Ibeth (2020) menciona que la “Gestión económica y financiera para internacionalizar una empresa”, son las diversas acciones efectivas, que realizan las empresas para la obtención de un bien o servicio, incluye principalmente la eficiencia y eficacia de los recursos con los que cuenta la empresa, orientado a la obtención de un resultado o un producto con el menor costo posible, en el tiempo planificado.

Al plantear una estrategia para lograr exportar es muy importante analizar la gestión administrativa y la gestión económico – financiera en conjunto, ya que los recursos de la empresa deberán ser los suficientes para cubrir los distintos gastos del proceso sin generar daños significativos en los estados financieros (Rodero, 2019).

##### **2.1.1.2. Factores externos.**

Para llevar a cabo el diagnóstico estratégico externo de la empresa y el entorno sectorial, debemos analizar todos aquellos factores políticos, económicos, sociales, tecnológicos y ambientales que nos pueden afectar en el desarrollo del plan de internacionalización.

PESTA es precisamente el acrónimo de estos factores, esta metodología se justifica ya que en el desarrollo de una estrategia lo importante no es constatar lo que pasa en el momento, ya que este escenario se da por hecho, lo verdaderamente importante es poder anticipar lo que pasará en el futuro, en función de lo que ya ha ocurrido en el pasado y de las señales que hemos vivido como antecedentes para tomar las mejores decisiones.

El análisis PESTA revelará muchas de las influencias externas que pesan sobre el rendimiento del negocio (Rodero, 2019).

#### **a. Escenario Político**

El escenario político es el espacio donde las empresas o los grupos de interés compiten para lograr la atención, los recursos y obtener una voz representativa en el marco jurídico que regule las interacciones entre los países (Luna Gonzáles, 2014).

Este escenario político se considera como aquellos factores relacionados con la regulación legislativa de un país. Un modelo económico con apertura comercial funciona en su mayoría con un estado democrático donde los poderes del estado tanto el ejecutivo, legislativo y judicial tienen independencia de funciones y se manejan en distintas instancias (Rodero, 2019).

El análisis externo debe evaluar este ámbito de gran importancia y entender que la empresa privada está supeditada a la política y las leyes de la empresa pública representada por el gobierno.

El gobierno establece políticas y marcos jurídicos que los negocios deben respetar y cumplir oportunamente (Luna Gonzáles, 2014).

Para las empresas exportadoras analizar el factor político determinará las exigencias para el ingreso del producto y reglas de juego entre las partes (PROMPERU, 2017).

Los principales aspectos a tomar en cuenta para el análisis son los siguientes:

- Impuestos directos e indirectos tales como el impuesto a las ganancias y el IGV (impuesto general a las ventas), que influyen en los gastos de los consumidores y en la demanda del mercado.

- Las barreras arancelarias, tratados comerciales (tratados de libre comercio) y acuerdos de preferencias comerciales y arancelarias.
- Las políticas de promoción de la inversión extranjera en el país exportador.
- Las prácticas locales, tales como la burocracia o la corrupción, pueden complicar a las empresas en ciertos mercados.

### **b. Escenario Económico**

El escenario económico son aquellos factores que muestran como la situación económica afecta a la oferta y la demanda de las empresas.

La teoría económica nos muestra que la propensión al consumo mide lo que gastan las familias según lo que tienen disponible, el resto lo destinan al ahorro.

La renta disponible será mayor cuando mejore la situación económica del país. Ya que una evolución positiva del PBI incrementa la renta disponible. Otros factores que activan la demanda son el desempleo y una inflación controlada.

Finalmente existen otros factores que influyen en la demanda como los tipos de cambio y los aranceles de importación y exportación.

Hay una gran cantidad de factores del escenario económico que tienen influencia en la misma empresa y el sector en el que se desempeña (Rodero, 2019).

El ámbito económico se entiende como el carácter y desarrollo de la economía en el mercado donde la empresa compite o planea hacerlo (Luna Gonzáles, 2014).

La problemática o solidez de la economía de un país, afecta a las empresas. Toda empresa debe evaluar el contexto económico para ubicar cambios, tendencias y repercusiones en el proceso estratégico.

Los países están interrelacionados en la globalización de la economía las empresas deben investigar y evaluar las economías extranjeras (Luna Gonzáles, 2014).

En un escenario exportador este factor determinara el clima de negocios en el país donde se desea exportar (PROMPERU, 2017).

Los principales aspectos a tomar en cuenta para el análisis son los siguientes:

- Comportamiento y tendencia del tipo de cambio, la inflación y la tasa de interés.
- El ingreso promedio familiar y capacidad de ahorro de la población.
- Los niveles de empleo y desempleo.
- Precios de propiedades y precios del mercado accionario.

### **c. Escenario Social**

En el ámbito social y demográfico el “Escenario social” se relaciona con el tamaño de la población, estructura de los grupos de edad, distribución geográfica, composición étnica y distribución del ingreso (Luna Gonzáles, 2014).

También según Rodero (2019) son aquellos factores que pueden alterar el incremento o decremento de la demanda según sus hábitos y costumbres del país de destino. La demografía es un punto muy importante ya que nos muestra el número de habitantes en el territorio según el segmento de destino, los hábitos de consumo, la moda y la religión se han vuelto otros aspectos interesantes que están tomando relevancia al momento de elegir un mercado.

Este factor permite conocer los cambios demográficos, y los valores culturales y sociales del país donde se desea exportar. La población propensa a consumir representa el punto de partida para el debate sobre la demanda del mercado (PROMPERU, 2017).

Los principales aspectos a tomar en cuenta para el análisis son los siguientes:

Crecimiento poblacional, que tiene un impacto directo en el tamaño de mercado potencial.

Estructura de edad. Las diferencias en la estructura por edad de la población influyen en el nivel total de ahorro comparado con el gasto de los consumidores y el tamaño relativo de la población activa y pasiva.

Cambios sociales y culturales. Las actitudes sobre la toma de riesgo y la iniciativa empresarial difieren según cada país y afectan el número de empresas emergentes y los potenciales competidores.

Los hábitos de consumo y de compra, los estilos de vida y días festivos, así como el rol de la mujer en la economía, influyen la oferta y la demanda.

#### **d. Escenario Tecnológico**

Luna Gonzáles (2014) señala que el escenario tecnológico se caracteriza por contemplar las instalaciones y funciones necesarias para crear conocimientos nuevos y transformarlos en información, productos, servicios, procesos y materiales nuevos.

Este factor es aquel que genera impacto inmediato en la economía de una empresa y en el comportamiento del mercado debido a que se encuentra en constante cambio.

Por ello, las limitaciones existentes para acceder a la tecnología pueden ser costoso para los intereses de las empresas. La estrategia debe ir encaminada a adquirir la tecnología y si es realmente necesaria (PROMPERU, 2017).

La aceleración de cambios tecnológicos es un aspecto relevante que las empresas deben estudiar para entender y adoptar nueva tecnología y de esta manera realizar estrategias que le permitan captar mayor parte del mercado de destino y obtener mayores utilidades (Luna Gonzáles, 2014).

La estrategia para lograr exportar debe apuntar a lograr una viabilidad comercial, parte de nuestra ventaja competitiva debe ser alcanzar los estándares internacionales mediante el uso de la adecuada tecnología (Rodero, 2019).

Según PROMPERU (2017) los principales aspectos a tomar en cuenta para el análisis son los siguientes:

- Desarrollo y acceso a nueva tecnología moderna o de última generación en el país donde se realiza la producción y la venta.

- Nivel de inversión en investigación y desarrollo por parte de los competidores, lo cual permite anticipar cualquier cambio en los procesos de producción basados en el desarrollo tecnológico o en nuevos productos.
- Nuevos mercados: tener en cuenta que en algunos casos la adquisición de nueva tecnología no es primordial para acceder a nuevo mercado para un producto o servicio en especial.

#### **e. Escenario Ambiental**

Son todos aquellos factores que influyen en el ambiente e impactan en los aspectos ecológicos. Es crucial para ciertas industrias, particularmente turismo y agricultura, entre otras.

Incluyen la ubicación geográfica, cambios globales en el clima, procedimientos de reciclaje, compensaciones ambientales, eliminación de residuos, etc. (Sy Corvo, 2018).

Es importante identificar la problemática de las acciones sobre el medio ambiente, es decir, el impacto que genera la producción sobre las condiciones ambientales (PROMPERU, 2017).

Los principales aspectos a tomar en cuenta para el análisis son los siguientes:

- El calentamiento global.
- Contaminación del agua.
- El cambio climático
- Transformación de áreas forestales en áreas agrícolas.

#### **2.1.2. Fundamentación teórica de las exportaciones**

Según Alvarado (2015) exportar es un proceso mediante el cual las empresas realizan una serie de actividades para vender un producto fuera de las fronteras territoriales.

Las exportaciones son operaciones comerciales donde están en juego muchos recursos de las empresas, si lo que se busca es promocionar y vender un producto en el extranjero es fundamental que antes se realice un estudio de mercado internacional, en el cual tendremos una visión panorámica de los posibles mercados potenciales con economías



emergentes a nivel internacional y posteriormente según la afinidad del producto se elegirá un mercado objetivo para buscar captar la demanda insatisfecha de algún sector de la población desatendida.

#### **2.1.2.1. Mercados potenciales para la exportación.**

En el desarrollo de un plan de internacionalización para un producto, la inteligencia comercial es una gran herramienta, que nos brinda información que nos sirve para darnos una idea panorámica de los posibles mercados de destino para el producto.

El ITC nos brinda una metodología adecuada para dar este primer paso en la búsqueda de información, la herramienta Trade Map facilita la búsqueda de mercados potenciales para la exportación de un producto siguiendo su partida arancelaria, y analizando ciertos factores como la oferta o competencia nacional, demanda internacional, oferta internacional o mundial y finalmente el análisis de los precios internacionales (International Trade Center, 2011).

Según la ITC (2011) el estudio de mercados potenciales también se le conoce como Comercio potencial, que consiste en un cálculo matemático simple considerando los siguientes indicadores.

- Importaciones (Producto X) desde el país ofertante (MP).
- Exportaciones (Producto X) del país ofertante al mundo (XP).
- Importaciones mundiales del (Producto X) por el país de destino (MM).
- Análisis de Precios internacionales del (Producto X).

#### **a. Oferta o competencia nacional**

La ITC (2011) define como oferta o competencia nacional, a la cantidad de bienes o servicios producidos para ser vendidos dentro de territorio nacional.

En el comercio internacional la oferta nacional está representada por todas las empresas productoras de un país determinado, que exportan los mismos bienes o servicios a un solo destino.

### **b. Demanda Internacional**

La ITC (2011) define como demanda internacional, a la cantidad de bienes y servicios que compran en todos los países del mundo, excluyendo al país productor de estos.

En el comercio internacional la demanda internacional está representada por las personas o empresas alrededor del mundo que consumen los bienes y servicios producidos por un país.

### **c. Oferta internacional o mundial**

La ITC (2011) define como oferta internacional, a los de bienes y servicios que están al alcance de los clientes a nivel mundial.

En el comercio internacional la oferta internacional está representada por los bienes y servicios que se ofrecen a todos los países del mundo de manera globalizada.

### **d. Precios Internacionales**

La ITC (2011) define como análisis de precios internacionales a los precios que maneja un producto en un mercado del extranjero el cual cubre la producción del mismo y genera utilidades para la empresa productora.

En el comercio internacional la estrategia de colocación de precios se basa en ingresar un producto al extranjero con un precio competitivo, y sea atractivo para los consumidores.

Además, que genere utilidades, crecimiento y desarrollo a la empresa productora de bienes y servicios logrando así que se mantenga la línea del producto de manera regular.

#### **2.1.2.2. Mercado objetivo para la exportación o Target Market.**

La ITC (2012) en su metodología para investigar y analizar mercados de exportación afirma que después de analizar los mercados potenciales y los factores que repercuten en cada uno de los países atractivos, se debe valorar cada factor mediante la herramienta de la Criba. De esta manera obtendremos al país que será objetivo de nuestro producto a exportar.

### a. Criba de mercado

La Criba de mercado o Screening es una herramienta que pondera la información obtenida de un número reducido de países potenciales, los cuales se mostraron favorables a demandar un producto (ITC, 2012).

La criba de mercado es una matriz para puntuar cada mercado que superó la primera pre selección obteniendo países prioritarios (CEEI CV, 2008).

Según ITC (2012) La criba de mercado consta de dos fases, en primer lugar, se pre-seleccionan en promedio 5 o 10 países potenciales para un producto, luego se investigan ciertos factores que brindarán viabilidad comercial al proyecto de exportación, para finalmente valorar cada factor con un número arábico que serán promediados y comparados. Como resultado, el país que obtenga la mayor puntuación será considerado el país ganador o prioritario para exportar.

Los criterios a considerar para ponderar de acuerdo al nivel de importancia con la finalidad de que estos seis criterios sumen 100. A continuación, se presenta los siguientes criterios:

**Tabla 1**

*Criterios de ponderación para seleccionar mercados internacionales*

CRITERIOS	PUNTAJE
Excelente	10
Muy bueno	8 – 9
Bueno	6 – 7
Regular	4 – 5
Deficiente	1 – 3

Fuente: Diario del Exportador (2021).

Según el Diario del Exportador (2021) menciona los factores para seleccionar mercados objetivos que permita a las organizaciones tomar decisiones logrando a estas firmas iniciar sus exportaciones o ampliar su red de mercado.

A continuación, se mencionan los criterios a considerar en los factores para la selección de mercado:

**Tabla 2**

*Factores de selección de mercados internacionales*

FACTORES	SUBCRITERIOS
Adaptación del producto	Reglamentos y Normas. Técnicas Estándares o certificaciones. Gustos y preferencias. Empaque y embalaje.
Indicadores comerciales	Evolución de las importaciones. Proveedores extranjeros. Participación de nuestro país. Arancel y preferencias arancelarias.
Indicadores macroeconómicos	Crecimiento económico. PBI Per Cápita. Tipo de cambio. Inflación.
Cercanía geográfica	Fletes. Días de tránsito y rutas. Empresas de transporte. Frecuencia de salida.
Tamaño del mercado	Población. Tasa de crecimiento. Segmento. Consumo aparente.
Trámites aduaneros	Documentación. Licencia. Tiempo. Costo.

Fuente: Diario del Exportador (2021).

### ***2.1.3. Fundamentación teórica del Plan de Internacionalización***

La elaboración de actividades de internacionalización conlleva un planeamiento estratégico que contempla los siguientes elementos: diagnóstico empresarial, diagnóstico comercial, análisis de oferta y demanda, estrategias y acciones para operacionalizar las estrategias. Estos son importantes para una empresa porque facilitan descubrir en dónde se

encuentra, orienta sus oportunidades y amenazas, afronta sus fortalezas y debilidades, evalúa las ventajas competitivas y comparativas, y precisa su visión y misión (PROMPERÚ, 2017).

#### **2.1.3.1. Diagnóstico empresarial.**

Es trascendental conocer la situación de la empresa, para ello se debe realizar un análisis del entorno empresa, identificando las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas es un factor indispensable en este proceso para conocer la evolución de la misma frente a los mercados internacionales como con empresas del mismo rubro (PROMPERÚ, 2017).

##### **a) FODA para una empresa y su entorno**

El análisis FODA describe el análisis interno y externo, a través del cual se pueden determinar fortalezas, debilidades, amenazas y oportunidades. A partir de este se realiza un diagnóstico internacional, estrategia que involucra los aspectos estratégicos y los recursos necesarios para ingresar a mercados internacionales (Llamazares García, 2017).

En la planificación de internacionalización el análisis FODA facilita la visualización de todas las tendencias de cambios en la empresa, debido a que benefician en el proceso de toma de decisiones.

##### **b) Matriz FODA para una empresa**

El análisis de fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas concentra los resultados del análisis externo e interno. El análisis FODA le permite ver las fortalezas y debilidades en el contexto de oportunidades y amenazas (PROMPERÚ, 2017).

El objetivo implícito en este análisis es lograr la mejor combinación de recursos de la empresa y entorno para obtener una ventaja competitiva sostenible a través de las siguientes acciones:

- Aprovechar las fortalezas de la empresa.
- Reducir las debilidades o adoptar estrategias para evitarlas.
- Aprovechar las oportunidades, especialmente para aprovechar las fortalezas de la empresa.
- Reducir o eliminar las amenazas.

### **2.1.3.2. Diagnóstico Comercial.**

El diagnóstico comercial de una empresa es la descripción de los productos e identificar las características, funcionalidades y sobre todo las ventajas competitivas que tienen frente a sus productos sustitutos. Además, profundizarse en aquellos que ofrecen más ventajas competitivas en relación a los mercados internacionales PROMPERU (2017).

#### **a. FODA para un producto y su mercado**

El análisis FODA incluye análisis general del entorno, a través del cual se pueden determinar fortalezas, debilidades, amenazas y oportunidades de los productos que comercializa una empresa. A partir de este, se realiza un diagnóstico internacional, estrategia que involucra las características del producto y los requisitos necesarios para ingresar a mercados internacionales (Llamazares García, 2017).

En la planificación de internacionalización, el análisis FODA facilita la visualización de todas las tendencias de cambios del producto, debido a que benefician en el proceso de toma de decisiones.

#### **b. Matriz FODA para un producto y su mercado**

El análisis de fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas concentra los resultados del análisis del entorno de un producto. El análisis FODA le permite ver las fortalezas y debilidades en el contexto de oportunidades y amenazas que puede tener un producto en el mercado internacional (PROMPERÚ, 2017).

El objetivo implícito en este análisis es lograr la mejor combinación de las características y atributos del producto y entorno para obtener una ventaja competitiva sostenible a través de las siguientes acciones:

- Aprovechar las fortalezas de un producto.
- Reducir las debilidades o adoptar estrategias para evitarlas.
- Aprovechar las oportunidades, especialmente para aprovechar las fortalezas de un producto.
- Reducir o eliminar las amenazas.

### **2.1.3.3. Análisis de oferta y demanda.**

Este análisis permite identificar información relevante para conocer al mercado internacional en términos económicos y demográficos, así como respecto de sus políticas comerciales. Se da a conocer las especificaciones técnicas del producto o servicio, las necesidades que cubre a los consumidores, a quién va dirigido, cómo se llega al público objetivo y si está adecuado al mercado exterior (PROMPERÚ, 2017).

#### **a. Análisis de mercado objetivo**

Según PROMPERU (2017) es el análisis del valor y crecimiento de las exportaciones en los países de destino, así como la existencia de acuerdos comerciales, el tamaño de mercado, potencial de crecimiento y tendencias de consumo de los países, entre otros.

En el comercio internacional el análisis del mercado objetivo es el estudio del conjunto de consumidores pertenecientes al mercado disponible que puede formar parte del mercado real y potencial. A dicho mercado que se dirigen todos los esfuerzos y acciones comerciales, con la finalidad de que sus consumidores potenciales se conviertan en consumidores reales del producto (PROMPERÚ, 2017).

#### **Brecha de mercado (demanda menos oferta)**

Según CEEI CV (2008) el análisis de la brecha de mercado es un método para evaluar las diferencias entre el desempeño real y el desempeño esperado en una empresa.

En el comercio internacional la brecha de mercado ayuda a comparar el desempeño real de la empresa, de esta manera se sabrá si lo el proyecto realizado funcionó o no.

#### **2.1.3.4. Implantación de la estrategia del Marketing Mix.**

Según PROMPERU (2017) la planificación estratégica es un proceso sistemático relacionado con el entorno externo e interno de la empresa, orientándola donde se ubica, enfocándose en sus oportunidades y amenazas, superando sus fortalezas y debilidades, evaluando la competencia y las ventajas comparativas, y definiendo su visión y misión. Todas estas estrategias se convierten en acciones de planes comerciales de exportación.

En el comercio internacional, las estrategias corresponden a la elección de los países objetivo y la forma de entrada en cada uno de ellos. Posteriormente las decisiones se ponen en práctica con éxito.

Según Llamazares García (2017) las acciones se refieren a las variables del marketing como la adaptación de los productos, la política de precios y las acciones de comunicación. Las decisiones tienen un horizonte más limitado en el tiempo que las estrategias y se pueden implementar, modificar o eliminar de forma inmediata. Sin una planificación apropiada en la que se describan con detalle tanto las estrategias como las acciones, será muy difícil alcanzar los objetivos que hagan rentable la actividad internacional.

Según el Centro Europeo de Empresas Innovadoras (2008) las estrategias de marketing mix apropiadas para que una empresa logre su internacionalización deben de estar enfocadas en el producto, precio, plaza y promoción.

Producto, es uno de los elementos más importantes que la organización debe considerar puesto que el precio, plaza, distribución y promoción tienen que planificarse y adaptarse para lograr ser competitivo en el mercado internacional. Con respecto al ciclo del producto resalta que, los productos cuando llegan en su fase de madurez pueden ser introducidos en países en desarrollo, siendo una fase más temprana donde permitirá a muchas empresas aprovechar las oportunidades.

Precio, es uno de los elementos claves que las organizaciones deben considerar para que los clientes acepten y tomen las decisiones de compra de un producto. La fijación de precios y la política de precios que considere las empresas en las ventas internacionales está sujeto a los costos de producción, a la oferta y demanda internacional, exigencias del consumidor, entre otros.



Plaza y distribución, es una de las estrategias que permite a muchas empresas planificar la distribución con los diferentes agentes comerciales que le permita ingresar con éxito en el segmento de mercado seleccionado. Sin embargo, se recomienda que los exportadores conozcan los diferentes canales existentes para distribuir sus productos de acuerdo a sus condiciones en cada mercado objetivo.

Promoción, es una de las estrategias adecuadas en las empresas que permite planificar y desarrollar diferentes actuaciones promocionales que permitan a través de los diferentes canales llegar a nivel máximo de comunicación con el usuario final. A continuación, los canales de promoción son videos promocionales, documentos de merchandising, publicidad, redes sociales, páginas webs, eventos, ferias, misiones comerciales, entre otros.

### **Capítulo III: Metodología desarrollada**

La Real Academia Española (RAE, 2018) define la metodología como la ciencia del método y, asimismo, como el conjunto de métodos que se siguen en una investigación científica o en una exposición doctrinal.

#### **3.1. Procedimiento a seguir en la investigación**

##### ***3.1.1. Tipo de investigación***

El diseño de la investigación es de tipo no experimental debido a que las variables no fueron manipuladas deliberadamente, en otras palabras, se observó la realidad y se analizó tal cual en su contexto natural.

Según el propósito de la investigación, es una investigación aplicada ya que tiene por objetivo resolver un determinado problema o planteamiento específico, enfocándose en la búsqueda y consolidación del conocimiento para su aplicación y, por ende, para el enriquecimiento del desarrollo cultural y científico (Bautista et al., 2010).

##### ***3.1.2. Nivel de la investigación***

Arias (2006) afirma. “El nivel de investigación se refiere al grado de profundidad con que se aborda un fenómeno u objeto de estudio”. (p.23)

La investigación ejecutada de acuerdo al problema planteado es de carácter Descriptiva Propositiva, porque permitirá proponer las estrategias de internacionalización para exportar galletas rellenas de manjar blanco y fruta a la empresa Industria del Dulce Lambayecano E.I.R.L.

“La investigación descriptiva es aquella que tiene como finalidad especificar propiedades y características de conceptos, fenómenos, variables o hechos en un contexto determinado”. (Bautista et al., 2010, p.23).

La investigación propositiva según Hernández, Fernández y Baptista (2010) ocupa de cómo debería ser las cosas para alcanzar unos fines y funcionar adecuadamente. Para el caso de estudio, a partir de la investigación descriptiva se identificó la necesidad que tenía la empresa y se propuso una solución a través de la propuesta de un plan de internacionalización.

La presente investigación es descriptiva, porque se trabaja sobre la realidad de los hechos y sus características esenciales, es la interpretación correcta. Este tipo de investigación comprende la descripción, registro, análisis e interpretación del fenómeno del estudio, ya que su meta no se limita a la recolección de datos, sino a la predicción e identificación de las relaciones que existen entre dos o más variables. Los investigadores no son solamente tabuladores, sino que recogen los datos sobre la base de una teoría, resumen la información de manera cuidadosa y luego analizan minuciosamente los resultados, a fin de extraer generalizaciones significativas que contribuyen al conocimiento.

Asimismo, es propositiva, porque se elaboró una propuesta de un plan de internacionalización para exportar galletas rellenas de manjar blanco y fruta a la empresa Industria del Dulce Lambayecano E.I.R.L. La investigación propositiva es una actuación crítica y creativa, caracterizada por plantear opciones o alternativas de solución a los problemas suscitados por una situación específica.

### **3.2. Población y muestra**

#### ***3.2.1. Población***

En esta investigación se utilizarán tres poblaciones, debido a que se recopilará información precisa que contribuirá con el presente análisis.

La primera población está conformada por los encargados de la Empresa “Industria del Dulce Lambayecano E.I.R.L.”

La segunda población está conformada por tres expertos en el tema de la internacionalización del sector público y privado.

La tercera población estudiada será la bibliografía especializada en el tema de investigación.

### 3.2.2. *Muestra*

La **primera población** estudiada serán los encargados de la empresa “Industria del Dulce Lambayecano”, ya que será una fuente primaria de investigación. La empresa como objeto de estudio brindará información relevante para la investigación.

El tamaño de la primera población, está conformado de la siguiente manera:

- El señor David Luna Acosta; asesor comercial de la empresa.
- El señor Efraín Macassi Mandujano, gerente de la empresa.
- El señor Antonio Moreno Romero; ingeniero de planta.

#### **Criterios de inclusión:**

- Personas que laboran en la empresa “Industria del Dulce Lambayecano”.
- Personas que laboran en la empresa por más de tres años.
- Personas que laboran en áreas administrativas con conocimiento en planificación y producción.

La muestra de esta población fue censal, es decir que el tamaño de la población es igual a la muestra. La muestra censal se da en poblaciones, donde los sujetos de investigación son muy reducidos (Vara, 2012).

Además, el tipo por muestreo es no probabilístico intencional, a causa de que se eligió los objetos para el estudio de su conveniencia.

El procedimiento a seguir para la primera población, iniciará a través del contacto con los encargados de la empresa “Industria del Dulce Lambayecano”. Al definir las reuniones con cada uno de los participantes, se presentarán a las citas para entrevistarlos a profundidad, sobre el tema a tratar, por lo cual esta herramienta cualitativa, contribuirá en información para la investigación.

La **segunda población** estudiada está conformada por expertos en el tema de la internacionalización del sector público y privado. Se atribuirá como una fuente primaria al igual que la primera población. Los expertos a través de su experiencia despejarán todo tipo de dudas referentes al tema de investigación, lo cual enriquecerá la información de la entrevista.

El tamaño de la segunda población, está conformada de la siguiente manera:

- Lic. Nikolays Lizana Guevara
- MBA. Mónica Pintado Damián
- MBA. Rogger Orlando Morán Santamaría

### **Criterios de inclusión**

- Profesionales con conocimiento en exportaciones y comercio internacional.
- Mínimo de cinco años de experiencia en temas de comercio internacional.

La **tercera población** estudiada será la bibliografía especializada en el tema de investigación. Se tomará en cuenta para la indagación fuentes como libros y manuales sobre planes de internacionalización.

Para la bibliografía especializada se tomará en cuenta los siguientes criterios.

### **Criterios de inclusión**

- Libros y manuales relacionados con el tema de investigación.
- Libros y manuales con máximo de 10 años de su fecha de publicación.
- Libros y manuales relacionados a Mypes.

El tipo de muestreo utilizado es no probabilístico intencional, porque la bibliografía se seleccionó por la importancia del contenido en nuestra investigación.

El procedimiento a utilizar para la tercera población se definirá por búsqueda y selección de información necesaria hacia el tema de investigación, y de depuración por antigüedad y fiabilidad de las fuentes. Por otro lado, para la descripción de contenidos de bibliografía se

utilizará el programa Microsoft Word, el cual contribuirá a ordenar y desarrollar adecuadamente los puntos más relevantes investigados.

### **3.3. Técnicas e instrumentos de recolección de información**

#### **3.3.1. Técnicas**

##### **a. Entrevista.**

Se utilizará esta herramienta para comprender en profundidad cómo piensan y sienten los entrevistados en relación a diversos aspectos relacionados con la internacionalización de una empresa.

Las entrevistas son de tipo semiestructuradas, se realizarán dos, una para identificar la situación interna de la empresa y producto con potencial exportador. La segunda entrevista permite identificar los factores limitantes externos que permiten conocer las oportunidades que tiene la empresa en el comercio internacional.

Para aplicar la entrevista se hará uso de la herramienta zoom, la cual ayudará a la transcripción de la entrevista a formato escrito.

##### **b. Revisión documental**

Esta revisión se realizará a través de libros, trabajos de grado, revistas, páginas web y textos relacionados con el tema objeto de estudio.

#### **3.3.2. Instrumentos**

El uso de instrumentos tendrá como fin recolectar información exacta que permitirá contrastar con la realidad empresarial nacional, y les brinde sustento a las investigaciones realizadas (Vara, 2012).

Se procederá a describir los instrumentos utilizados por cada población.

Para la primera y segunda, el instrumento a utilizar será una guía de entrevista a profundidad, que estará dirigida a los encargados de la empresa “Industria del Dulce Lambayecano E.I.R.L. y a los especialistas en Comercio Internacional.

La estructura de la entrevista a profundidad contará con dos partes:

- Datos de la entrevista a profundidad.
- Ítems relacionados con los factores limitantes internos y los factores limitantes externos, permite conocer la situación actual de la empresa y las oportunidades comerciales que tiene la firma en el comercio exterior, permitiendo detectar las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas para que la empresa logre la internacionalización.

La tercera población a estudiar se fundamentará a través de la bibliografía especializada permitiendo analizar un mercado internacional que permita ser complemento del Plan de Marketing Internacional. Para ello, Se tomó en cuenta la indagación en fuentes fidedignas como libros, revistas y artículos científicos que contribuyan al desarrollo del estudio, se utilizó el instrumento llamado Fichas Bibliográficas.

## Capítulo IV: Resultados y discusión

### 4.1. Resultados

En el presente capítulo, se muestran los resultados obtenidos con la aplicación de la guía de entrevista y revisión documentaria, que permitieron recolectar información oportuna de acuerdo a cada objetivo planteado en el trabajo de investigación. Hay que resaltar que estos objetivos están orientados en proponer un plan de internacionalización para superar los factores limitantes en la exportación de galletas rellenas de manjar blanco y fruta de la empresa Industria del Dulce Lambayecano E.I.R.L., 2021, Lambayeque.

Para la obtención de resultados se aplicó la guía de entrevista a tres trabajadores de la empresa que permita conocer la situación actual de la firma, asimismo, se aplicó la guía de entrevista a tres especialistas en comercio exterior que permitió conocer las diferentes oportunidades que tiene la empresa en el mercado internacional. También se realizó una revisión documentaria con el propósito de elaborar un plan de internacionalización de galletas rellenas de manjar y de fruta para exportar al mercado exterior.

#### *4.1.1. Situación actual de la empresa con fines de internacionalización*

##### **4.1.1.1. Factores limitantes internos.**

Para la obtención del resultado del primer objetivo, se aplicó el instrumento de la entrevista dirigida tres representantes de la empresa, con el objetivo de conocer los factores limitantes internos de la empresa para lograr su internacionalización. Por ello, para conocer el potencial exportador de la empresa se consideraron los siguientes cinco componentes:

- |                                      |                                 |
|--------------------------------------|---------------------------------|
| a) Producto                          | d) Promoción comercial          |
| b) Gestión empresarial               | e) Gestión económica financiera |
| c) Operatividad de comercio exterior |                                 |

En este primer objetivo, se busca diagnosticar la situación actual de la empresa con fines de internacionalización que permita tomar decisiones para exportar galletas rellenas de manjar blanco y fruta al mercado exterior.



## Resultado de entrevista

### A. Entrevista a profundidad

**Tabla 3**

*Resultados de la entrevista a los representantes de la empresa Industria del Dulce Lambayecano E.I.R.L*

<b>Nombres y Apellidos</b>	EFRAIN MACASSI MANDUJANO	JOSÉ DAVID LUNA ACOSTA	ANTONIO MORENO ROMERO
<b>Institución</b>			
<b>Cargo</b>	Gerente de la Empresa "Industria del dulce lambayecano"	Asesor Comercial de la Empresa "Industria del dulce lambayecano"	Jefe de planta empresa "Industria del dulce lambayecano"
<b>Perfil Profesional</b>	Administrador por la UNPRG y capacitador de AREX	Lic. Comercio y Negocios Internacionales	Ing. Industrias alimentarias
<b>PREGUNTAS</b>			

---

<p>¿Cuáles cree usted que son las fortalezas de su producto, galletas rellenas de manjar blanco y fruta para ser exportado?</p>	<p>Presenta sabores y empaques innovadores, atractivos a la vista del cliente.</p> <p>El producto se caracteriza por ser una tradición cultural altamente valorada por los extranjeros.</p> <p>Es un producto bandera con distinciones y premiaciones a nivel nacional e internacional.</p> <p>En sus proporciones adecuadas brinda las calorías necesarias para un buen desempeño físico.</p> <p>El producto adquiere las propiedades de las frutas que forman parte de su producción.</p>	<p>Las galletas rellenas de manjar blanco y fruta son preparadas con insumos de calidad mediante procesos que brindan la inocuidad necesaria para la comercialización.</p> <p>Las galletas rellenas de manjar blanco y fruta tienen un tamaño adecuado para el consumo individual de los clientes.</p> <p>Las galletas rellenas de manjar blanco y fruta tienen diversidad de sabores exóticos propios del país.</p> <p>La innovación en el empaque lo vuelve a un producto atractivo a la vista del consumidor.</p>	<p>Las galletas rellenas de manjar blanco y fruta son preparadas con insumos de calidad mediante procesos que brindan la inocuidad necesaria para la comercialización.</p> <p>Las galletas rellenas de manjar blanco y fruta se preparan con porciones adecuadas para el consumo individual de los clientes.</p> <p>Las galletas rellenas de manjar blanco y fruta tienen diversidad de sabores.</p> <p>La tecnología empleada reduce la manipulación del hombre al producto brindando un producto de calidad exportable.</p> <p>A nivel de innovación estamos diversificando, a punto de lanzar unas galletas rellenas más saludables reduciendo las calorías y el nivel de azúcar por porción.</p>
<p>¿Según su criterio qué características poco valoradas en el extranjero podría tener su producto galletas rellenas de manjar blanco y fruta?</p>	<p>La principal característica poco valorada sería que en el extranjero consumen dulce de leche por sí solo, casi no lo combinan con galletas secas como el de las galletas rellenas de manjar blanco y fruta.</p> <p>En el extranjero desconocen el producto y lo confunden mucho con las obleas que se exportan desde Colombia y Venezuela.</p>	<p>La corta durabilidad del producto.</p> <p>El desconocimiento del producto en el exterior.</p> <p>El bajo nivel de valor nutricional, quizá no sea aceptado por un grupo específico de consumidores.</p>	<p>La vida útil del producto, actualmente nuestro producto, nos está durando aproximadamente dos meses y medio.</p> <p>No hablemos de un deterioro microbiológico, sino de un deterioro organoléptico esto quiere decir que la galleta del producto pierde su propiedad crocante y se vuelve más suave como un bizcocho y esta característica no es la ideal que siempre busca el consumidor.</p>

---

<p>¿Cuáles son las fortalezas que tiene su empresa aplicando gestión empresarial en la producción de galletas rellenas de manjar blanco y fruta para exportación?</p>	<p>La empresa cuenta con especialistas para ciertos aspectos de gestión, y para la parte operativa se contrata personal no calificado especialmente provenientes del pueblo de los dueños para brindar trabajo a pobladores de la serranía de Piura que no tienen trabajo. La planta cuenta con la certificación BPMG y HACCP vigentes. A nivel de gestión a la empresa le está yendo muy bien, en el transcurrir de los años se ha logrado mantener estabilidad, bienestar entre la empresa y los trabajadores. Asimismo, aperturar nuevos locales e ingresar a nuevas ciudades.</p>	<p>La empresa es formal y cumple con el pago de tributos al día. La empresa cuenta con recursos humanos suficientes para afrontar cualquier pedido. Consideramos que la tecnología que tenemos es adecuada para producir un producto de exportación. La empresa cumple con sus trabajadores al día y mantiene buen clima laboral. La empresa cuenta con una buena línea de crédito. Contamos con certificaciones como BPM y HACCP vigentes</p>	<p>La empresa tiene una fábrica propia, situada fuera del alcance de contaminación. La empresa cuenta con mano de obra tanto calificada y mano de obra no calificada tanto para control de calidad y producción básicamente. La planta cuenta con certificaciones como BPM y HACCP vigentes. Tomamos como referencia la norma técnica del King Kong para la elaboración de nuestros productos. Actualmente tenemos casi todos los requisitos para poder intentar exportar, considero que la principal barrera que nos falta es una tecnología que ayude a ampliar la duración de las propiedades del producto.</p>
<p>¿Qué malas experiencias ha tenido la empresa en su producción, causadas por una inadecuada gestión empresarial?</p>	<p>Anteriormente no se manejaban controles en las cantidades de insumos utilizados, ni control del tiempo en la producción, debido a esto la productividad era baja. Actualmente, se corrigió este punto crítico y se ahorra tiempo e insumos satisfactoriamente en la empresa.</p>	<p>A inicios de la empresa se perdían fuertes pedidos porque la empresa aún no era formal y no emitía comprobantes de pago, pero eso quedó en el pasado. La pérdida de algún pedido por una mala comunicación con los clientes.</p>	<p>Unas de las debilidades es que anteriormente en la elaboración de productos como galletas rellenas de manjar, las fábricas o las plantas funcionaron en viviendas y poco a poco los empresarios las han ido habilitando e implementando a lo que establecen la normatividad y en el afán de exportar los requisitos para la planta son muy exigentes y se invierte mucho dinero, que se pudieron haber evitado con una mejor visión de empresa. Por lo tanto, se debe mejorar la distribución de la planta, que ya se viene habilitando.</p>

¿Cuáles serían las fortalezas de su empresa en la logística para exportar galletas rellenas de manjar blanco y fruta a mercados extranjeros?	La empresa tiene alianza con proveedores que exclusivamente le venden la leche fresca como principal insumo, los otros materiales son abundantes en el mercado local y en el tema de las frutas tratamos de manejarlo con frutas de la estación, aunque se pueden conseguir de todos modos las necesarias.	La empresa cuenta con proveedores de insumos (leche, harina) todo el año ya que estos no son estacionarios. En el caso de la fruta se consigue la fruta fresca de temporada. (lúcuma, chirimoya, maracuyá, berries, etc). La empresa cuenta con almacenes propios en la planta y vehículos propios para trasladar la mercadería al aeropuerto de ser el caso.	Durante todo el tiempo que he trabajado nunca nos han faltado la materia prima en especial la leche fresca y la harina, incluso en temporadas altas de producción siempre nos hemos abastecido con estos productos. Tenemos almacenes de materia prima cerca de la planta de producción con esto reducimos tiempo en la elaboración del producto.
¿Considera a su operador logístico un aliado estratégico? Sí o no y ¿Por qué?	Si se llega a concretar un pedido fuerte del producto creo que si es necesario delegar funciones a un operador logístico experto en la materia.	La empresa nunca ha contado con un operador logístico, todas las operaciones de ventas las hemos hecho por nuestra propia cuenta a nivel local.	No tenemos operador logístico.

¿Cuáles son las fortalezas de su área comercial empleando mecanismos de promoción para atender las necesidades del consumidor del exterior?	Contamos con el apoyo del Ministerio de la Producción, PROMPERÚ, la Cámara de comercio de Lima y de Lambayeque. Participamos con frecuencia en algunas ferias en el país como es la Expo Alimentaria para promocionar nuestros productos.	Tenemos alianzas estratégicas con el Ministerio de la Producción, PROMPERÚ, la Cámara de comercio de Lima y de Lambayeque. La empresa tiene un presupuesto establecido, pero más que marketing del producto se apuesta por buscar la internacionalización, invirtiendo en rueda de negocios, presencia en ferias internacionales y envío de muestras, etc. Contamos con una página web y presencia en redes sociales para promocionar el lanzamiento de algún nuevo sabor o campaña comercial. Asistimos con frecuencia a algunas ferias en el país como es la Expo Alimentaria para promocionar nuestros productos.	Tenemos alianzas estratégicas con el Ministerio de la Producción, PROMPERÚ, la Cámara de comercio de Lima y de Lambayeque. Asistimos con frecuencia a algunas ferias en el país como es la Expo Alimentaria para promocionar nuestros productos.
¿Qué debilidades habría en la empresa si no cuenta con algún tipo de promoción comercial?	La principal debilidad sería que no se podría mostrar al público el producto principal como son las galletas rellenas, en sus distintas variedades desarrolladas con innovación, así como otras líneas de productos que producen en la empresa.	No lograr reducir la brecha de desconocimiento en el extranjero. En un mediano plazo, ver disminuida las ventas ya que la promoción del producto es muy importante para los ingresos.	Considero que a largo plazo se reducirían las ventas, y se tendría que despedir personal. Una empresa que no promociona su producto y no vende está destinada a fracasar y desaparecer, considero que la promoción debe ser permanente.
¿Cuáles han sido sus utilidades netas en el año 2019 y 2020?	De 10000 a 15000 soles netos	En el año 2019 fueron un aproximado de 10,000 soles mensuales dando un valor de 120,000 soles anuales y el año 2020 bajaron con un aproximado de 5000 soles mensuales dando un valor anual de	De 10,000 a 20,000 soles netos

---

¿Cuáles son sus estrategias o aspectos a considerar si se toma la decisión de reinvertir utilidades netas para el siguiente año de ejercicio?	Por el momento se invierte en apertura de nuevos puntos de venta, mejorar la capacidad de la planta porque nos está quedando chica, capacitación y pasantías de los trabajadores y finalmente en mantenimiento de los equipos y nueva tecnología.	60,000 soles por motivo de la pandemia las ventas a nivel nacional bajaron considerablemente.  Invertir en búsqueda de nuevos clientes y mercados. Desarrollo de nuevos sabores para el producto. Invertir en innovación.	Invertir en participar en ferias y misiones comerciales.
---	---	--	--

---

Fuente: Trabajadores de la empresa Industria del Dulce Lambayecano E.I.R.L.

## **B. Resultados obtenidos a partir de la entrevista**

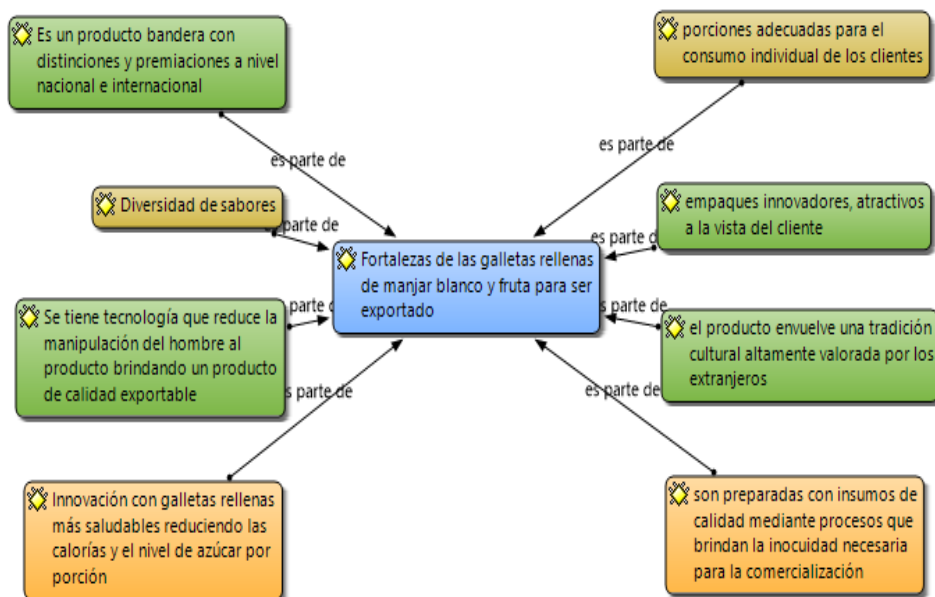
Posterior a realizar las entrevistas a los representantes de la empresa Industria del Dulce Lambayecano E.I.R.L., se procedió a identificar cuáles son sus fortalezas y debilidades, a través del diagnóstico empresarial realizado, con la finalidad de encontrar las razones que tendría la empresa para exportar galletas rellenas de manjar blanco y fruta al mercado exterior.

### **a) Producto**

Las fortalezas identificadas por la empresa es que el producto King Kong también en su presentación conocida como “galletas rellenas de manjar blanco y fruta” son preparadas con insumos de calidad mediante procesos que brindan la inocuidad óptima para la exportación. Actualmente, el producto exportable cuenta con una diversificación de sabores y tecnología que podrían preparar porciones con las calorías necesarias que permita tener un buen desempeño físico durante la logística internacional hasta llegar al cliente objetivo.

El King Kong en su presentación conocida como “galletas rellenas de manjar blanco y fruta” es un producto bandera, cuenta con distinciones y premiaciones en el mercado nacional e internacional por ser un producto tradicional cultural, siendo altamente valorado por los extranjeros y migrantes en los diferentes mercados internacionales.

Asimismo, la empresa ha adoptado la innovación en todos sus procesos que le permitan diversificar y lanzar galletas rellenas más saludables, reduciendo las calorías y nivel de azúcar en cada presentación, siendo una estrategia favorable para que la empresa logre la internacionalización.

**Figura 4***Diagnóstico de las fortalezas del producto*

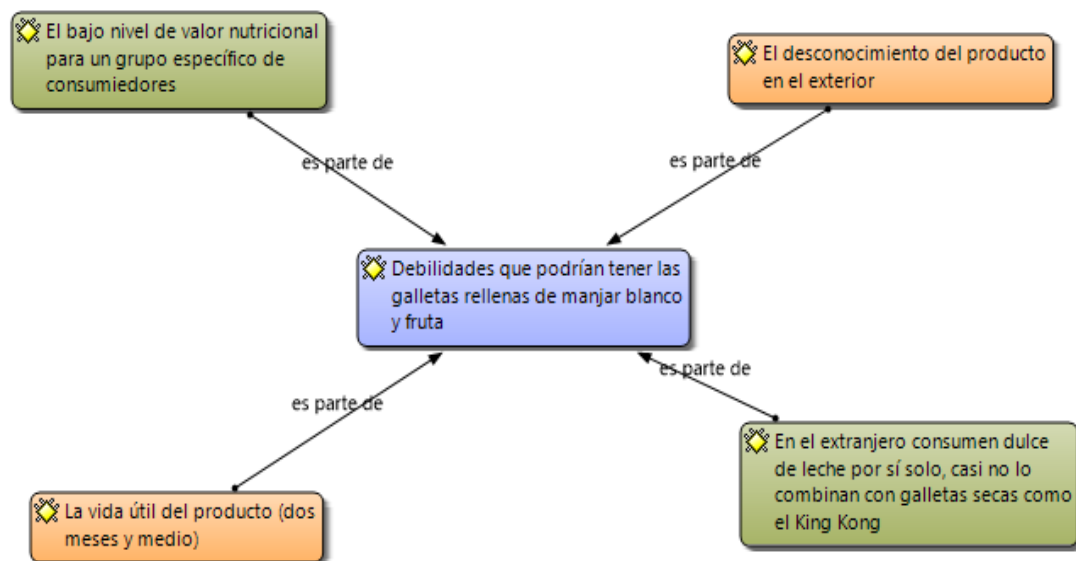
Fuente: Industria del Dulce Lambayecano

Elaboración: Propia

Por otra parte, las debilidades encontradas en las galletas rellenas de manjar blanco y fruta están centradas en el bajo nivel valor nutricional y la vida útil del producto que tan solo tiene una duración aproximadamente menor a dos meses y medio. Esta causa no se debe a un deterioro microbiológico, sino de un deterioro organoléptico donde la galleta del producto pierde su propiedad crocante y se vuelve más suave como un bizcocho, siendo una característica no ideal para un consumidor innovador.

También resaltaron que el mercado exterior desconoce el producto y casi muy poco los usuarios consumen dulce con leche como lo son las galletas rellenas de manjar blanco y fruta. Otros de los resultados es que muchos de los consumidores confunden mucho a las galletas rellenas de manjar blanco y fruta con productos como obleas que se exportan desde Colombia y Venezuela a los Estados Unidos.



**Figura 5***Diagnóstico de las debilidades del producto*

Fuente: Entrevista a los trabajadores de la empresa Industria del Dulce Lambayecano E.I.R.L (2019)

Elaboración: Propia

### b) Gestión empresarial

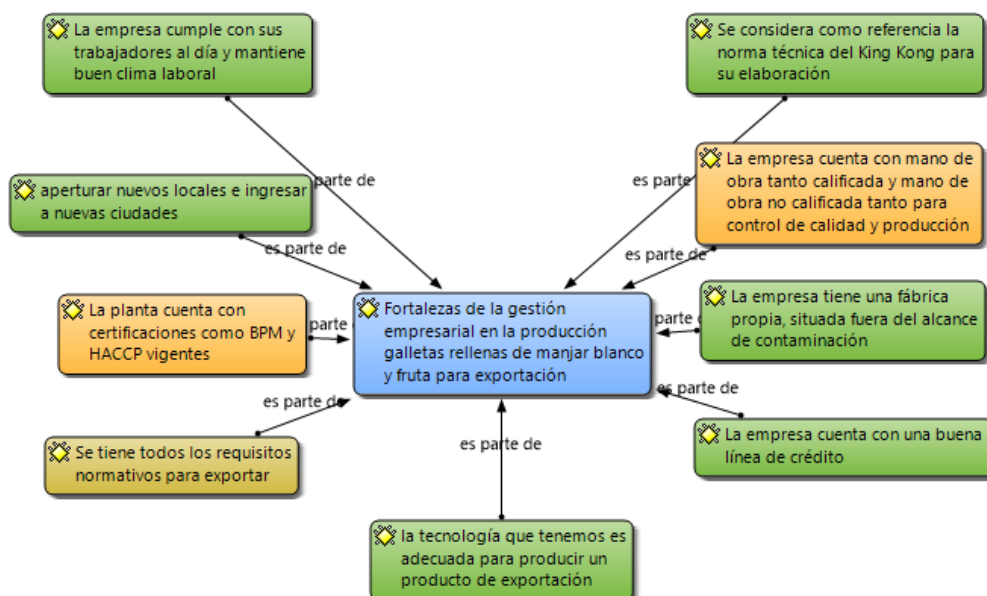
La empresa está ubicada estratégicamente fuera de la ciudad y del alcance de la contaminación con los ciudadanos lambayecanos. La fábrica es propia, formal y cuenta con especialistas en la gestión administrativa y operativa durante la trazabilidad desde la producción que permite llevar un control de calidad hasta obtener un producto aceptable para el consumidor final. Actualmente, la empresa mantiene un buen clima laboral y cuenta con mano de obra calificada y no calificada, especialmente provenientes del pueblo de los dueños de la empresa que permite brindar trabajo a pobladores de la serranía de Piura.

La empresa cuenta tecnología adecuada y con una planta con certificaciones de las buenas prácticas de manufactura (BPM) y HACCP. También la empresa toma como referencia la norma técnica del King Kong para la elaboración de las diferentes presentaciones de sus productos tanto para el mercado nacional y adaptarse en el internacional.

A nivel de gestión en la empresa, la firma cuenta con una buena línea de crédito que ha permitido aperturar nuevos locales e ingresar a nuevas ciudades y mantener estabilidad del bienestar con la empresa y trabajadores.

**Figura 6**

*Diagnóstico de las fortalezas de la gestión empresarial*



Fuente: Entrevista a los trabajadores de la empresa Industria del Dulce Lambayecano E.I.R.L (2019)

Elaboración: Propia

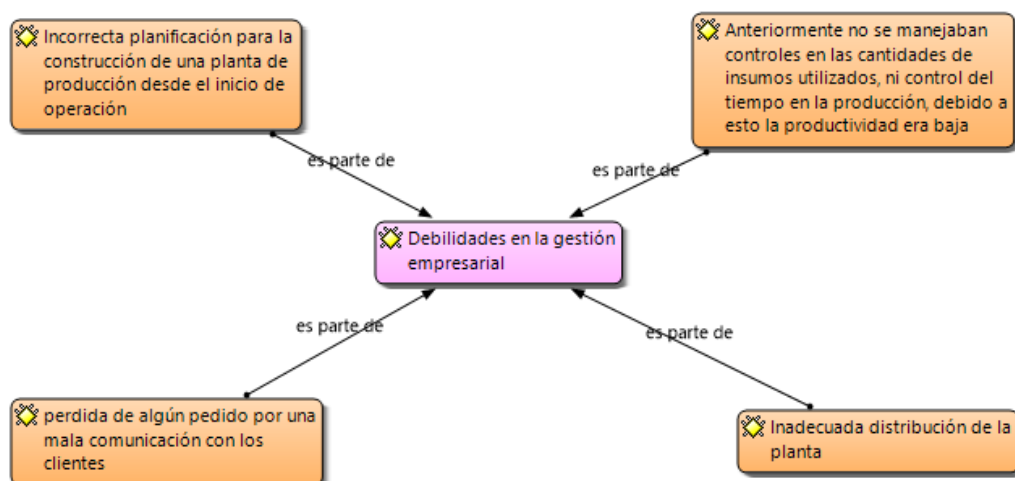
Las malas experiencias encontradas en la gestión empresarial anteriormente es que la empresa inició con un emprendimiento informal, siendo su planta de producción la vivienda de los empresarios. Sin embargo, con el objetivo de ser el líder en la elaboración del producto galletas rellenas de manjar, los dueños de la empresa realizaron el esfuerzo necesario iniciando con la formalización, solucionando el tema de la mano de obra calificada para la toma de decisiones y adecuándose constantemente a la normatividad de los requisitos para deleitar a los consumidores finales con un producto de calidad. Actualmente, la empresa invierte mucho en tecnología con el afán de exportar a mercados internacionales muy exigentes.

También reconocen que actualmente la empresa debe de mejorar la distribución de la planta y también son conscientes que con la tecnología que se está incorporando está mejorando

y corrigiendo el punto crítico del problema en lo concerniente a la productividad que ha permitido ahorrar tiempo e insumos satisfactoriamente en la empresa.

**Figura 7**

*Diagnóstico de las debilidades en la gestión empresarial*



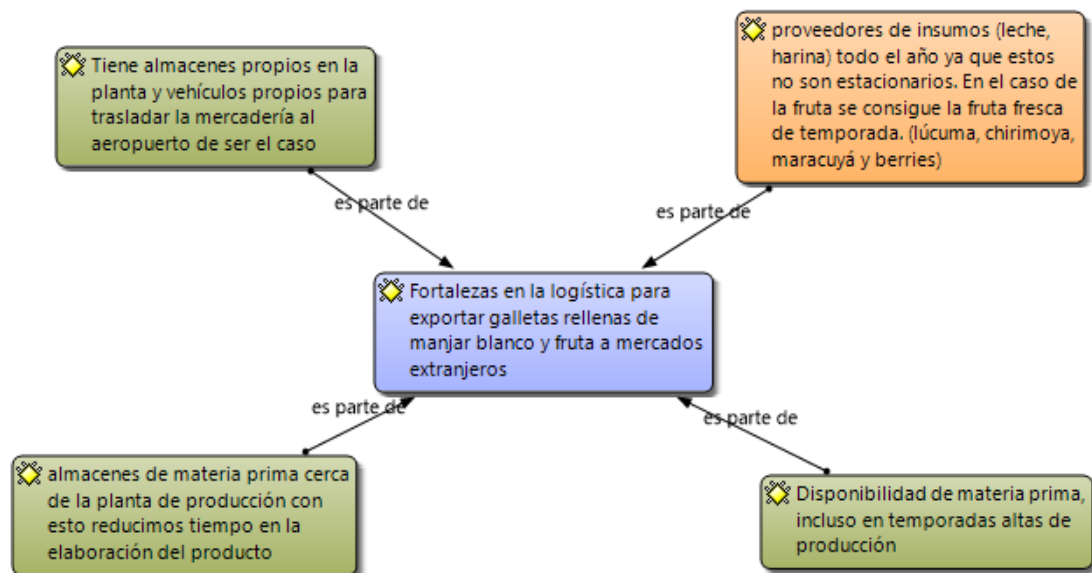
Fuente: Entrevista a los trabajadores de la empresa Industria del Dulce Lambayecano E.I.R.L (2019)

Elaboración: Propia

### c) Operatividad de comercio exterior

La empresa tiene alianzas con proveedores que exclusivamente abastecen con el principal insumo como es la leche fresca, así como también otros insumos o materiales que son adquiridos en el mercado local como la lúcuma, chirimoya, maracuyá, berries, etc.

También cuentan con almacenes propios en la planta y vehículos que permite trasladar la mercadería hasta cualquier punto de destino de acuerdo con el objetivo de la operación, permitiendo así contar con una logística para cumplir con una exportación de galletas rellenas de manjar blanco y fruta a mercados extranjeros.

**Figura 8***Fortalezas en la Operatividad de Comercio Exterior*

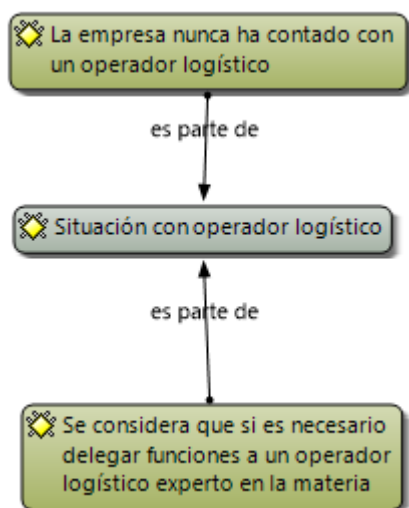
Fuente: Entrevista a los trabajadores de la empresa Industria del Dulce Lambayecano E.I.R.L (2019)

Elaboración: Propia

También se logró evidenciar que la empresa no mantiene contacto con operadores logísticos, pero manifiestan que es indispensable tener el contacto oportuno. Por ello, se considera que es necesario mantener contacto con operadores logísticos que mantengan experiencia en la exportación de galletas rellenas de manjar blanco y fruta y sus variedades.

**Figura 9**

*El operador logístico como aliado estratégico para la exportación*



Fuente: Entrevista a los trabajadores de la empresa Industria del Dulce Lambayecano E.I.R.L (2019)

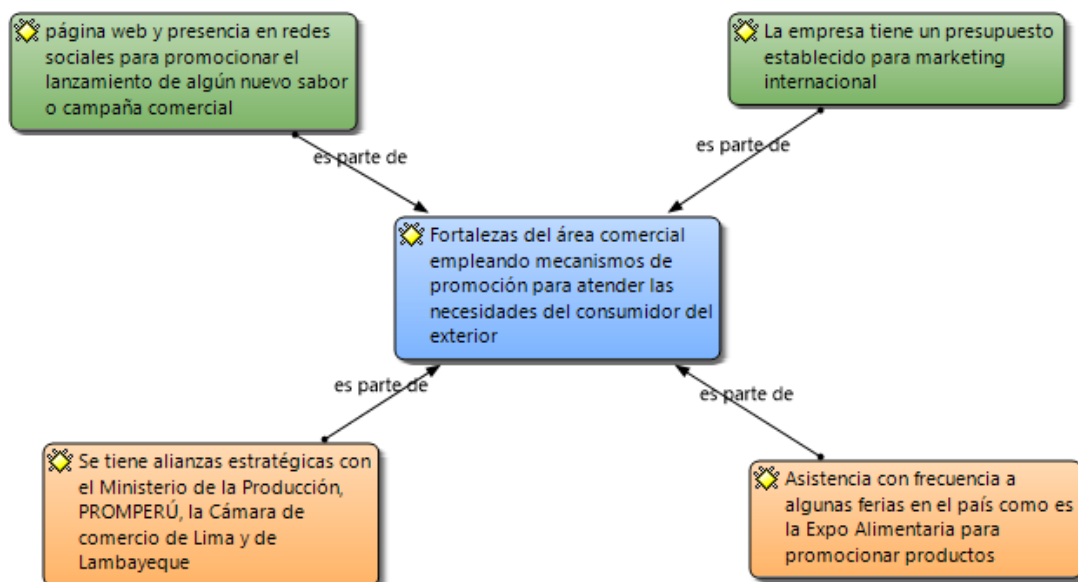
Elaboración: Propia

#### d) Promoción comercial

El área comercial de la empresa cuenta actualmente con alianzas estratégicas con el Ministerio de la Producción, PROMPERÚ, la Cámara de comercio de Lima y de Lambayeque con la finalidad de capacitarse y tener un respaldo de acompañamiento con los especialistas frente a una exportación a corto plazo.

Por el lado del marketing del producto, la empresa mantiene un presupuesto establecido con el objetivo de buscar la internacionalización de las galletas rellenas de manjar blanco y fruta, participando en ferias internacionales, presentándose en ruedas de negocios organizadas en el mercado nacional e internacional. Su última participación fue en la Expo Alimentaria 2019, logrando promocionar sus productos y tener contacto con clientes potenciales. También la empresa invierte en el envío de muestras comerciales a los contactos internacionales potenciales.

Cuenta con una página web y presencia en redes sociales para promocionar el lanzamiento de algún nuevo sabor o campaña comercial. Asisten con frecuencia a algunas ferias en el país como es la Expo Alimentaria para promocionar sus productos.

**Figura 10***Fortalezas del área comercial*

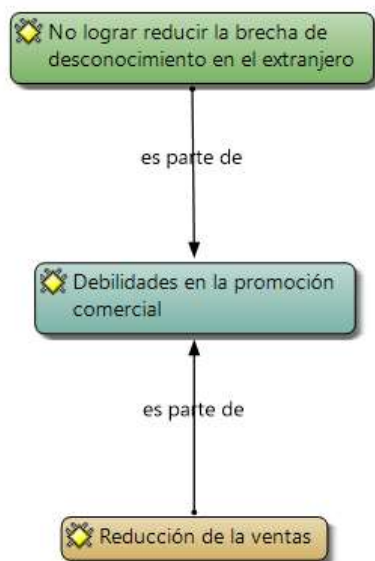
Fuente: Entrevista a los trabajadores de la empresa Industria del Dulce Lambayecano E.I.R.L (2019)

Elaboración: Propia

Sin embargo, los entrevistados resaltan que el área de promoción comercial es un área fundamental y si el área no existiera las ventas de la empresa no llegaría a promocionar las galletas rellenas de manjar blanco y demás frutas

La principal debilidad sería que no se podría mostrar al público el producto principal como son las galletas rellenas, en sus distintas variedades desarrolladas con innovación, así como otras líneas de productos que producen en la empresa.

Consideran que a largo plazo se reducirían las ventas, y se tendría que despedir personal. Una empresa que no promociona su producto y no vende está destinada a fracasar y desaparecer, por tanto, la promoción debe ser permanente.

**Figura 11***Debilidades en la promoción comercial*

Fuente: Entrevista a los trabajadores de la empresa Industria del Dulce Lambayecano E.I.R.L (2019)

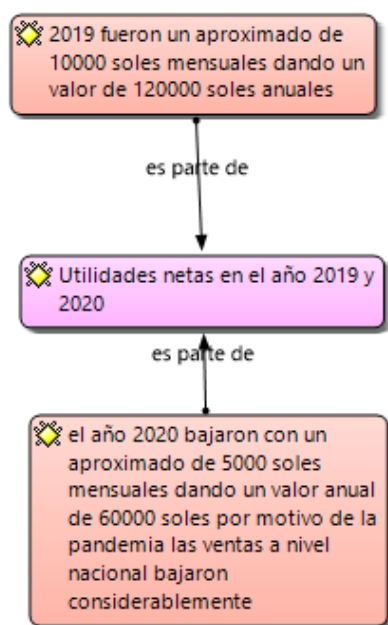
Elaboración: Propia

e) Gestión económica financiera

La empresa cuenta con un respaldo financiero, en el año 2019 las utilidades netas alcanzaron un aproximado de 10,000 soles mensuales equivalente a un valor anual de 120,000 soles. Sin embargo, en el año 2020 por la pandemia se ha visto afectado, alcanzando un valor aproximado de utilidades netas de 5,000 soles mensuales, lo que equivale a un valor anual de 60,000 soles.

**Figura 12**

*Utilidades netas de la empresa durante el año 2019 y 2020*



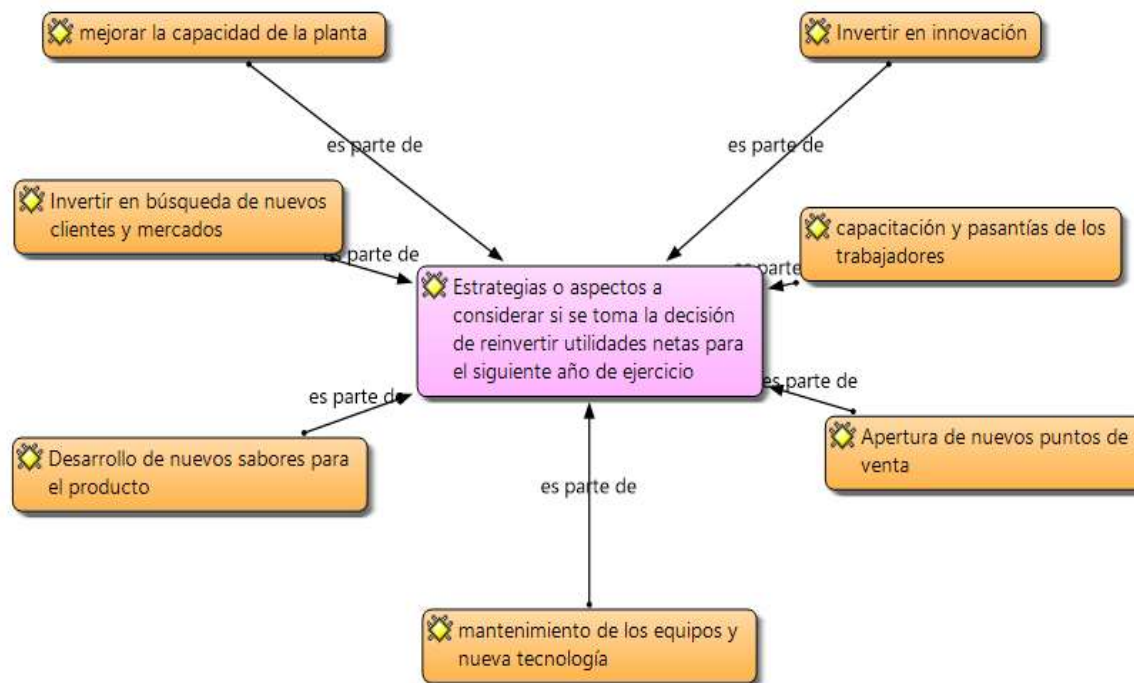
Fuente: Entrevista a los trabajadores de la empresa Industria del Dulce Lambayecano E.I.R.L (2019)

Elaboración: Propia



**Figura 13**

*Estrategias a considerar en la toma de decisiones de la empresa para reinvertir utilidades en el año 2021*



Fuente: Entrevista a los trabajadores de la empresa Industria del Dulce Lambayecano E.I.R.L (2019)

Elaboración: Propia

Las consideraciones que la empresa asume para tomar la decisión de reinvertir sus utilidades en el año 2021 son: invertir en innovación, apertura nuevos puntos de venta, ampliar la capacidad de la planta, mantenimiento e incorporar nuevos equipos tecnológicos, capacitación e incentivos a los trabajadores, desarrollar nuevos sabores de galletas rellenas de manjar blanco y fruta, participar en ferias internacionales, asistir a misiones comerciales organizadas por PROMPERU y buscar nuevos mercados internacionales para deleitar con sus productos a clientes internacionales.

#### **4.1.1.2. Factores limitantes externos**

Para complementar la obtención del resultado del primer objetivo, se aplicó el instrumento de la guía de entrevista dirigida a tres especialistas de comercio exterior, con el objetivo de conocer los factores limitantes externos como oportunidad de la empresa para lograr su internacionalización. Por ello, para conocer el potencial comercial que tiene la empresa se consideraron los siguientes cinco componentes:

- a) Político
- b) Económico
- c) Social
- d) Tecnológico
- e) Ambiental

En este primer objetivo se busca complementar el diagnóstico de la situación actual de la empresa con fines de internacionalización que permita tomar decisiones para exportar galletas rellenas de manjar blanco y fruta al mercado exterior.

## Resultado de entrevista.

### A. Entrevista a profundidad

**Tabla 4**

*Resultados de las entrevistas a especialistas en Comercio Exterior*

<b>Nombres y Apellidos</b>	Mónica del Pilar Pintado Damián	Nikolays Pedro Lizana Guevara	Rogger Orlando Morán Santa María
<b>Institución</b>	Corporación A y M E.I.R.L	Lizana Holding S.A.C. "Incompany"	Icomex Perú
<b>Cargo</b>	Chief Executive Officer "CEO"	Gerente General	Chief Executive Officer "CEO"
<b>Perfil Profesional</b>	Lic. en Negocios Internacionales de la U.N.P.R.G. Magister en Administración por la U.N.P.R.G.  Doctorando con mención en Gestión Pública y Gobernabilidad por la U.C.V.  Asesora empresarial con más de 7 años de experiencia.	Lic. en Negocios Internacionales de la U.N.P.R.G. Tiene Maestría en Ciencias con mención en Proyectos de Inversión.  Investigador y asesor empresarial con más de 6 años de experiencia.	Lic. Comercio y Negocios Internacionales de la U.N.P.R.G.  Mg. en Dirección y Administración de Empresas por la Universidad San Martín de Porres.  MBA Master in Business Administration por EUCIM de España.  Doctorante en Administración de la U.N.P.R.G.  Especialista en Comercio Exterior e Inteligencia Comercial, con más de 7 años de experiencia.

## PREGUNTAS

**1.- ¿Según su análisis cuales serían las oportunidades del escenario económico del Perú y Lambayeque para una empresa que tiene el objetivo de exportar galletas rellenas de manjar blanco y fruta para el año 2021 en adelante?**

Aporta al crecimiento económico peruano la exportación de galletas rellenas de manjar blanco y fruta procedente de Lambayeque, ya que este producto es elaborado con materia prima como es la leche y demás insumos de buena calidad. Hay que resaltar que la diversificación de la oferta exportable, hace que el Perú continúe siendo atractivo para los mercados internacionales sobre todo al incrementar la oferta exportable con la diversificación de este producto galletas rellenas de manjar blanco y fruta.

Las proyecciones del BCR estiman un crecimiento de la economía del Perú, del 5,5% para el año 2021 y un 4% para el año 2022. Pero hay que resaltar que la economía de nuestro país ha caído en un 11%. A pesar de la coyuntura las empresas aún tienen utilidades para reinvertir. El Crédito Reactiva Perú durante la pandemia mundial ha permitido a las empresas acceder a créditos con bajas tasas de interés con la finalidad de compensar el tiempo de cuarentena por el COVID 19. Otro de los indicadores que influye en la economía es la tasa de inflación del país que actualmente fluctúa entre 1,5 a 2 %, una mejora con respecto a los años anteriores. En el mercado internacional, se espera que la economía de EE.UU crezca a una tasa del 4 y 5%. Por lo tanto, se evidencia que estos escenarios son una gran oportunidad para la exportación de galletas rellenas de manjar blanco y fruta.

Las oportunidades positivas que ha tenido la economía peruana durante la pandemia y post pandemia repercuten en la economía. Sin embargo, Perú ha podido mantener una regularización moderada debido a que mantiene 22 acuerdos comerciales, permitiendo diversificar productos a mercados internacionales. Este crecimiento se debe a que muchas organizaciones como PROMPERU trabajan con los lineamientos del Plan Estratégico Nacional de Exportadores “PENX 2025”. Otra de las oportunidades es la digitalización que Perú ha implementado en las empresas exportadoras. Durante la pandemia que ha afectado al mercado peruano, reactiva Perú es uno de los programas de incentivo que ha propuesto el estado peruano que permite ayudar a las empresas con los préstamos a tasas bajas y poder seguir manteniendo y mejorando sus procesos y el empleo. La región Lambayeque ha registrado exportaciones en el sector agroindustrial, gracias a la innovación y diversificación de los productos, logrando la posición #14, a nivel nacional en exportaciones, y se mantenga con un crecimiento positivo. Instituciones como GERCETUR y el Gobierno Regional, a través de capacitaciones, visitas técnicas, permiten que las empresas no se debiliten y continúen exportando. En el tema industrial, Lambayeque es destacado con su tradición, en las exportaciones del King Kong y manjar blanco, a menor escala, pero aportando al PBI y generando empleo, ingresos para la SUNAT, Banca y Finanzas.

---

**2.- ¿Según su análisis cuales serían las amenazas del escenario económico del Perú y Lambayeque para una empresa que tiene el objetivo de exportar galletas rellenas de manjar blanco y fruta para el año 2021 en adelante?**

Que la pandemia se amplié en el mercado peruano. Actualmente se ha visto afectado el sector agroexportador no solo en la parte monetaria, sino también a nivel laboral teniendo que despedir mucha mano de obra en general. Elevados costos de los EPP “equipos de protección personal” que son necesarios, pero a largo plazo ya no son rentables para la empresa.

La competencia Nacional y Extranjera ofrecen un producto similar o sustituto, ocasionando mejores costos y mejores precios en la logística y mayor posicionamiento, ya que Perú es un país que tiene un alto índice de costo logístico a comparación de los países de la región como Chile o Argentina.

La competencia en costos y precios, constituye una amenaza, ya que el índice de desempeño logístico de nuestro país no es muy atractivo, lo que genera un incremento en los costos logísticos de exportación.

La demanda interna se verá afectada porque no se realizó oportunamente la compra de vacunas, generando expectativas en los consumidores y empresas. La nueva cepa del Coronavirus ha repercutido en los mercados financieros, generando una caída en el precio del oro y una apreciación del dólar. La apreciación del dólar en el corto plazo constituye una ventaja para los exportadores; pero en largo plazo, termina restándole competitividad a los países.

Una de las amenazas es que las empresas exportadoras dependen mucho de un solo mercado debido a la falta de apoyo por especialistas y entidades pertinente, y escasos tecnológico que les permita buscar datos comerciales, información de mercados, información de los requisitos y tendencia de consumo para tomar decisiones comerciales.

Otra amenaza sería que se prolongue el cierre de fronteras en los posibles mercados potenciales que perjudique a las exportaciones de galletas rellenas de manjar blanco y fruta.

La poca vida útil de las galletas rellenas de manjar blanco y fruta dificulta el acceso a mercados internacionales como es EE.UU y Asia.

La falta de infraestructura y poca investigación de mercados, constituyen una debilidad para las empresas Lambayecanas.

---

**3.- ¿Según su análisis cuales serían las amenazas que tendría la situación social del Perú y Lambayeque para una empresa que tiene el objetivo de exportar galletas rellenas de manjar blanco y fruta para el año 2021 en adelante?**

Son las diversas enfermedades a nivel mundial como actualmente estamos enfrentado la pandemia del Covid 19. La consecuencia de esta pandemia está afectando la mano de obra calificada que se encuentra dentro de las personas vulnerables o en riesgo que se han visto afectados en sus labores y esta situación se ha vivido a nivel región y a nivel país. Otra de las amenazas es la informalidad existente en el país, ocasionando una competencia desleal con las empresas que si son formales.

Las protestas y movilizaciones sociales sobre la reforma de la Ley Agraria están generando inestabilidad social.

A pesar que a nivel regional hay una protesta en Pacora, sobre el problema de contaminación con arsénico de pozos abastecedores de recurso hídrico. Sin embargo, esto no ha afectado las exportaciones de Lambayeque, ya que la ruta logística para exportar su producto no atraviesa esa localidad.

Una de las amenazas sería que actualmente vivimos en conflicto entre los poderes del estado y a esto se ha sumado la población en búsqueda de hacer valer sus derechos al sentirse amenazada.

Otra amenaza sería que se incremente la migración de extranjeros provenientes de Venezuela, ya que esto contribuirá a fomentar la informalidad e incrementar el desempleo a nivel de país y de región.

Otra amenaza sería que se incrementen los conflictos sociales, movilizaciones, paralizaciones y bloqueo de carreteras a nivel nacional ya que esto perjudica a los exportadores sobre todo en los costos logísticos que pueden hacer perder la producción y los embarques o vuelos programados generando insatisfacción y desconfianza en los clientes.

Las huelgas, paros y movilizaciones sociales obstaculizan la exportación, ya que impiden que los productos lleguen a tiempo y por lo tanto, se malogren. Por tanto, es necesario revisar el portal El Peruano para estar pendiente de las normas con respecto a la empleabilidad e incentivos que redundan en beneficio a la sociedad.

**4.- ¿Según su análisis cuales serían las oportunidades el escenario social del Perú y Lambayeque para una empresa que tiene el objetivo de exportar galletas rellenas de manjar blanco y fruta para el año 2021 en adelante?**

Resalta que la mano de obra en país y en la región es barata siendo una oportunidad para las empresas de este sector relacionado, ya que en la producción de las galletas rellenas de manjar no se necesita de mano de obra altamente calificada.

La reciente derogación de la Ley Agraria debe analizarse exhaustivamente, y encontrar el justo medio, que redunde en el beneficio mutuo de las empresas y los trabajadores. De lo contrario, las propuestas populistas traerían consigo más informalidad. Muchas de las empresas durante la pandemia han visto una gran oportunidad en vender sus productos a través del comercio electrónico.

El mundo reconoce que el Perú tiene buena comida, bebidas y postres, la región norte donde se encuentra Lambayeque no se queda atrás siendo reconocida por sus manjares entre ellos el producto que piensan exportar a los diferentes mercados.

Debido a los despidos masivos durante la pandemia, la oferta de trabajo aumentó, generando un desplazamiento de la curva de la oferta de trabajo, que se traduce en una caída de los salarios, debido a que, al aumento del empleo formal, siendo aprovechada por las empresas. Al margen del ello, el Gobierno debe reforzar la SUNAFIL para una mayor regulación y evitar prácticas laborales ilegales.

La pandemia a golpeado mucho. Sin embargo, gracias al apoyo del Estado ha brindado el apoyo y soporte a las familias en extrema pobreza, las cuales han aprovechado las oportunidades generadas, y ahora son parte del empleo continuo para que las empresas puedan seguir exportando.

Pero también

han generado oportunidades como :

En el aspecto social, las empresas productoras de galletas de manjar blanco y fruta de la región de Lambayeque, priorizan mano de obra de mujeres en su gran mayoría promoviendo la igualdad social en el aspecto laboral.

Otra oportunidad sería que gracias del esfuerzo del estado y la inversión privada la región cuenta con mano de obra calificada y profesionales a disposición de las empresas.

Otra oportunidad es que muchas empresas a nivel nacional y regional están formalizando sus empresas, y esto contribuye a crecimiento del PBI, contribuye a la recaudación fiscal etc.

Una sociedad más educada permite crear más empresas, aportar al PBI y generar empleo.

---

**5.- ¿De acuerdo con su análisis qué oportunidades puede generar el escenario político del Perú y Lambayeque para una empresa que tiene el objetivo de exportar galletas rellenas de manjar blanco y fruta para el año 2021 en adelante?**

Las Oportunidades se enfocan en los tratados comerciales firmados por el país que reducen las tasas arancelarias beneficiando a los exportadores. Los Tratados de Libre Comercio constituyen una oportunidad para liberar el pago de los derechos arancelarios en las exportaciones, principalmente, el Ad Valorem.

El gobierno de Francisco Sagasti ha generado mayor estabilidad política en nuestro país.

Las calificadoras de Riesgo Standard & Poor's y Moody's califican a Perú como un país estable, mientras que Fitch Ratings lo califica como país inestable.

El Gobierno Regional de Lambayeque y la Municipalidad Provincial de Chiclayo han demostrado ser ineficaces debido a la pésima capacidad de ejecución del gasto público. Sin embargo, el panorama distinto sucede en la Municipalidad Provincial de Lambayeque, ya que sí ha cumplido con los Ratios de Ahorro y de Liquidez, demostrando eficiencia en la gestión de los recursos.

Una oportunidad sería estar al tanto de la información en el presupuesto general de la república y de los fondos para empresas de instituciones como Promperú, Gobiernos regionales y Locales para que a través de sus facilitadores apoyen a las empresas para alcanzar los objetivos de comercializar y exportar.

Hay oportunidades de recibir inversionistas del extranjero en relación a los acuerdos comerciales, por tanto, las empresas deben estar preparadas y cumplir con los estándares de calidad para que su producto sea vendido en el mercado internacional.

Promperú, a través de la plataforma Market Place, ha permitido que las empresas estén exportando de manera digital. Asimismo, apoya en las gestiones para que las empresas puedan participar en ferias internacionales.

---



---

<p><b>6.- ¿De acuerdo con su análisis qué amenazas puede generar el escenario político del Perú y Lambayeque para una empresa que tiene el objetivo de exportar galletas rellenas de manjar blanco y fruta para el año 2021 en adelante?</b></p>	<p>Una amenaza es la inestabilidad a nivel de gobierno.</p> <p>Otra amenaza son los conflictos sociales como las marchas por el cambio del régimen agrario que ocasionan caos y desencadenando muertes, etc.</p> <p>Que solo logran empeorar la calificación en el riego país nacional.</p> <p>Otra amenaza es el bloqueo de carreteras por motivos sociales, esto afecta a la logística nacional e internacional.</p>	<p>La primera amenaza es la incertidumbre económica, política y social por la gran cantidad de candidatos en las elecciones presidenciales y congresales el año 2021.</p> <p>La segunda amenaza sería la victoria de un candidato no conservador como Verónica Mendoza o George Forsyth cuyas bancadas están proponiendo reformas a la constitución, desconociendo la materia económica y sin tener preparación política.</p> <p>La tercera amenaza sería la promulgación de una posible reforma agraria que por obvias razones afectarían los volúmenes de alimento para ganado vacuno en consecuencia al sector ganadero ligado a la producción de leche para abastecer la demanda de las empresas productoras de las galletas rellenas de manjar.</p>	<p>Una amenaza sería que a nivel de estado no creen proyectos de infraestructura a nivel nacional, esto en el enfoque logístico es muy importante.</p> <p>Otra amenaza sería el cierre de las Universidades, ya que la educación es fundamental para aportar en el campo internacional.</p> <p>Otra amenaza sería que el estado no de solución rápida a los problemas de regímenes laborales en el país, ya que la población debe mantenerse conforme con las propuestas de las empresas.</p> <p>Otra amenaza sería las futuras elecciones presidenciales y congresales ya que se han generado una expectativa, sobre todo en la inversión privada, debemos estar pendientes también de las personas que asumirán las carteras de comercio exterior y turismo.</p>
--	--	--	--

---

---

<p><b>7.- ¿Cuáles considera que deberían ser las tecnologías de vanguardia o tendencia para una empresa ubicada en Lambayeque (Perú) que tiene el objetivo de exportar galletas rellenas de manjar blanco y fruta para el año 2021 en adelante?</b></p>	<p>Desde mi punto de vista la empresa a nivel país o región puede automatizar sus procesos importando tecnología de vanguardia de países como China, Japón, Corea o Estados Unidos que son grandes proveedores de tecnología a nivel mundial.</p>	<p>Para alcanzar una tecnología de vanguardia en primer lugar, el estado debe financiar las misiones comerciales de una empresa a través de la herramienta comercial innóvate Perú y otros fondos no reembolsables.</p> <p>Para alcanzar una tecnología de vanguardia sino se consigue apoyo estatal, la empresa debe destinar recursos a las misiones comerciales y de esta manera asistir a ferias de tecnología de punta a nivel mundial.</p> <p>Para alcanzar una tecnología de vanguardia, la alta dirección de la empresa debe cambiar su mentalidad para obtener tecnología; ya que en pleno siglo veintiuno las empresas no compran tecnología solo deben alquilar tecnología y esto se logra fácilmente a través de un financiamiento por leasing.</p> <p>La tecnología a la que debe apuntar una empresa alimenticia principalmente es cubrir los procesos producción, Handling y empaquetado con intención de abaratar costos.</p>	<p>No estoy de acuerdo con la automatización de los procesos en una empresa, a mi entender para que una empresa sea competitiva, debe tener una mano de obra calificada con mentalidad tecnológica, esto quiere decir que incorporar la tecnología de manera paulatina en alguno de sus procesos en sus líneas con la finalidad de mejorar su productividad y alcanzar las certificaciones necesarias. Automatizar todos los procesos de golpe sería imposible para una micro empresa.</p> <p>La tecnología que se requiera emplear debe estar acorde del mercado de destino ya que se deben alcanzar una producción adecuada siguiendo las especificaciones técnicas en los productos.</p> <p>Incorporar tecnología moderna cuesta, pero te da resultados a corto plazo.</p> <p>La idea es primero incorporar tecnología en los procesos de producción y luego en la parte de recursos humanos.</p>
---	---	---	--

---

**8.- ¿Cuáles considera que son los problemas de abastecimiento de tecnología para empresas de la industria de alimento ubicadas en el Departamento de Lambayeque (Perú) con fines de exportación?**

Considero que los problemas de abastecimiento de tecnología tienen que ver mucho con la compra de esta, ya que en un buen acuerdo con los proveedores no debe faltar acordar la capacitación en el uso de la misma, pues si estamos hablando de algo novedoso, nuestros trabajadores necesitan adaptarse al cambio ya que les causan dificultades de manejo y esto disminuye su productividad.

Uno de los problemas de abastecimiento de tecnología para empresas de la industria de alimento es falta de una estrategia competitiva bien enfocada, ya que si la empresa tiene intención de exportar debe conocer y realizar un análisis de puntos críticos de esta manera se busca que la tecnología que se quiera implementar reduzca los problemas detectados. Según mi experticia el procedimiento antes mencionado es el siguiente. Para realizar un check list en búsqueda de tecnología, en primer lugar, la entidad competente DIGESA debe verificar buenas prácticas de elaboración y buenas prácticas de manufactura en la empresa, posteriormente según el mercado de destino la empresa debe contar con una certificación adicional que puede ser HACCP o GLOBAL GAP y de esta manera se logra la viabilidad operativa.

A nivel de microempresa el principal problema es el desconocimiento en los procesos de exportación y la falta de capital.

Incorrecta elección de talentos con ideas innovadoras que aporten a la empresa.

A nivel de país la falta de investigación, a nivel nacional y regional los artículos científicos no solo deben estudiar la realidad y dar opiniones también deben aportar resultados como en otros países.

Lo que se busca es inundar a las empresas de artículos científicos para que tomen la mejor decisión al invertir en tecnología.

**9.- ¿Según su análisis cuáles podrían ser las oportunidades del escenario ecológico o ambiental del Perú y Lambayeque para una empresa que tiene el objetivo de exportar de galletas rellenas de manjar blanco y fruta para el año 2021 en adelante?**

Una oportunidad está en la diversidad de frutas con las que cuenta nuestro país y nuestra región, con un poco de creatividad se pueden crear nuevos sabores exóticos para las galletas rellenas de exportación.

Una oportunidad sería que el país y la región cuentan con muchos recursos naturales y pocos transgénicos.

Otra oportunidad sería que la empresa cuente con una cadena productiva adecuada que logre la trazabilidad de la leche como insumo principal y disminuir la merma derivado de los cascarones de los huevos todo esto con el apoyo de la tecnología implementada en planta para cumplir los estándares exigentes en el mercado de destino.

Otra oportunidad sería buscar Rediseñar de marca apuntando a mercados internacionales teniendo en cuenta mi cadena productiva y con un enfoque en una empresa familiar muy valorado en el exterior.

Una oportunidad es analizar los diversos factores para sacarle provecho a la ubicación de las plantas de producción, buscando que este alejada de lugares con ambiente poco favorable y sea más atractivo para los clientes nacionales y extranjeros.

Organizaciones No Gubernamentales “ONG” se han sumado a hacer estudios y brindar propuestas para cambiar este panorama no ecológico y disminuir el impacto visual actual de la basura en el país y en la región.

**10.- ¿Según su análisis cuáles podrían ser las amenazas del escenario ecológico o ambiental del Perú y Lambayeque para una empresa que tiene el objetivo de exportar de galletas rellenas de manjar blanco y fruta para el año 2021 en adelante?**

Considero una amenaza la contaminación ambiental, es muy notorio en este tipo de empresas la contaminación del aire, que perjudica la capa de ozono y es causante del efecto invernadero y un mal manejo de los residuos. Otra amenaza es la contaminación de agua, ya que no solo afecta a la salud de los seres humanos, también se ven afectados los animales que beben de los ríos y de manera general los productos que obtenemos de estos seres vivos como la leche se puede ver contaminada siendo el insumo principal de las galletas rellenas.

La escasez del agua es una amenaza ecológica mundial, este mes de diciembre el agua comenzó a cotizar específicamente en el mercado de futuros.

La contaminación del recurso hídrico si termina siendo una fuerte amenaza, siguiendo los antecedentes de la región a la cual pertenece la empresa. Citando las noticias del distrito de Pacora y la contaminación del recurso hídrico con arsénico.

La amenaza puede ser reducida si se logra evaluar la cantidad de cloro, magnesio y arsénico en el agua que cuenta la localidad, para de esta mane

ra buscar la inocuidad de un producto y evitar algún tipo de contaminación.

Las amenazas en este aspecto enfocan muchos factores como la calidad del aire, del agua que conllevan a producir productos de mala calidad. En lo referente a la producción de galletas rellenas de manjar blanco tengo conocimiento que un insumo muy importante en su elaboración es el camote, y pues en la región hay sectores que tienen una mala agricultura debido a los escasos de agua riegan sus cultivos con aguas residuales de los drenes perjudicando la calidad de la materia prima. Sin embargo, una desventaja es que lastimosamente la región se ha vuelto conocida por su mala gestión de residuos y la abundante basura por sus calles, esto ha llegado a oídos en el extranjero.

## **B. Resultados obtenidos a partir de la entrevista**

### **a) Político**

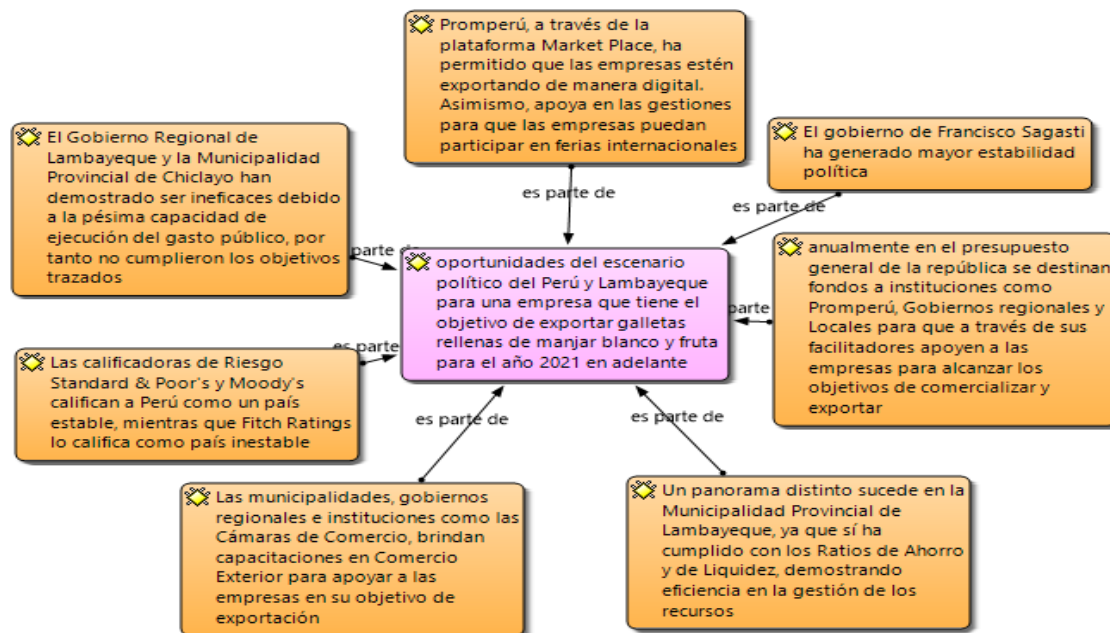
El gobierno peruano actual liderado por el presidente Francisco Sagasti ha generado estabilidad política y comercial, lo cual ha permitido recuperar el sistema empresarial y atracción de muchos inversionistas. Las calificadoras de Riesgo como Standard & Poor's y Moody's califican a Perú como un país estable, mientras que Fitch Ratings lo califica como país inestable.

Desde el punto de vista comercial con los acuerdos comerciales, el gobierno está trabajando para atraer a muchos inversionistas y ser uno de los factores importantes para recuperar la economía peruana. Los acuerdos comerciales vigentes y los próximos acuerdos a firmar como son la India, El Salvador y Turquía permitirá reducir o eliminar los aranceles impuestos para un producto que se comercialice bajo los estándares y requisitos permitidos en el mercado exterior.

Durante la pandemia, instituciones como Promperú han contribuido al sector exportador a seguir comercializando sus productos exportables, lo que ha permitido buscar nuevos mercados internacionales e internacionalizar sus productos a través de la plataforma digital B2B llamado Market Place. Por otro lado, las instituciones como el Gobierno Regional de Lambayeque y las municipalidades han demostrado ser ineficaces debido a la pésima capacidad de ejecución del gasto público. Sin embargo, un panorama distinto sucede en la Municipalidad Provincial de Lambayeque, ya que sí ha cumplido con los Ratios de Ahorro y de Liquidez, demostrando eficiencia en la gestión de los recursos.

**Figura 14**

*Oportunidades para una empresa exportadora de galletas rellenas de manjar blanco y fruta en el escenario político del Perú y Lambayeque*



Fuente: Entrevista a los especialistas de la empresa Industria del Dulce Lambayecano E.I.R.L (2019)

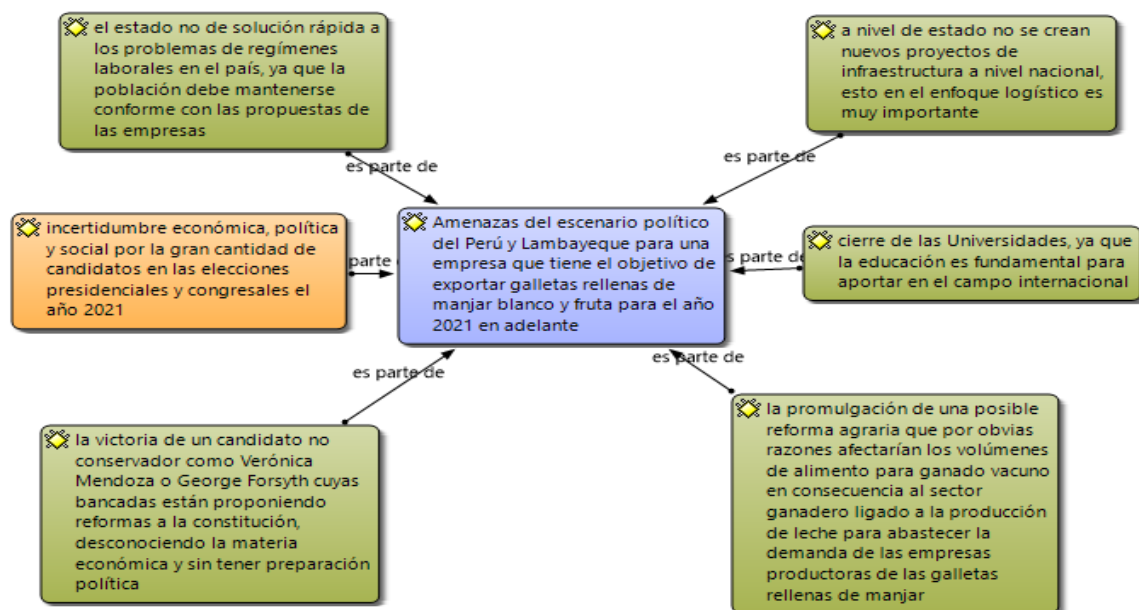
Elaboración: Propia

La incertidumbre política que está atravesando nuestro país, con candidatos que desconocen la materia económica y política genera una coyuntura nacional e internacional de expectativas en lo que se viene para los peruanos en el ámbito económico, social y comercial. Este tipo de incertidumbre se convierte en amenazas para la inversión privada debido al nuevo gobierno que asumirá cargos importantes, como son las carteras Economía y Finanzas y Comercio Exterior y Turismo.

Los conflictos sociales que se vienen desarrollando en todo el país, tales como, las marchas en el régimen agrario, están ocasionando caos social, desencadenando muertes, etc., logrando empeorar la calificación en el riesgo del país a nivel nacional y poniendo en riesgo la logística nacional e internacional, logrando paralizar las exportaciones de las empresas exportadoras. Sin duda, está generando como consecuencia de que afecte los volúmenes de alimento para ganado vacuno en el sector ganadero ligado a la producción de leche que abastece la demanda de las empresas productoras y exportadoras de las galletas rellenas de manjar.

**Figura 15**

*Amenazas para una empresa exportadora de galletas rellenas de manjar blanco y fruta en el escenario político del Perú y Lambayeque*



Fuente: Entrevista a los especialistas de la empresa Industria del Dulce Lambayecano E.I.R.L (2019)

Elaboración: Propia

Otra de las amenazas radica en paralizar los proyectos por parte del Estado en materia de infraestructura a nivel nacional, específicamente en el enfoque logístico de las exportaciones. Por otro lado, también sería una amenaza, el cierre de las Universidades, ya que la educación e investigación es fundamental para aportar en el campo internacional.

#### b) Económico

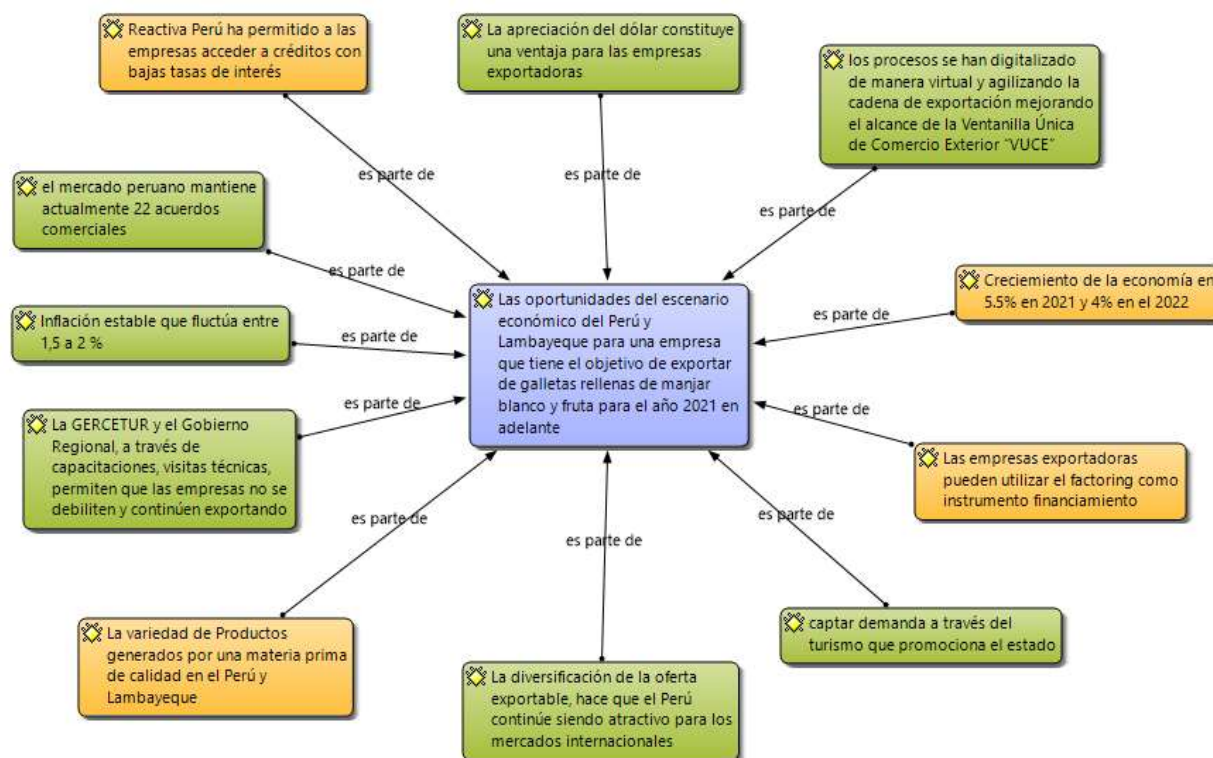
En el año 2020 la economía peruana ha caído en un 11% y su inflación fluctuó entre un 1.5% y 2% durante la pandemia COVID 19. Sin embargo, el BCR estima para Perú un crecimiento económico del 5.5% para el año 2021 y un 4% para el año 2022. Bajo este contexto, el gobierno peruano desarrolló programas como reactiva Perú que ha permitido compensar el tiempo de cuarentena por el COVID 19. Por ello, las garantías crediticias otorgadas por el estado a las empresas han permitido reinvertir en sus procesos organizacionales.



Actualmente, Perú con la digitalización en los procesos de operaciones de exportación en la SUNAT, así como también debido a los 22 acuerdos comerciales vigentes, son oportunidades que está permitiendo a las diferentes unidades económicas diversificar sus productos a mercados internacionales como Estados Unidos, China, Japón, países de la Unión Europea, etc. Muchas organizaciones como PROMPERU está enfocado en tener un crecimiento sostenible de acuerdo lo planificado en el Plan Estratégico Nacional de Exportadores – PENX 2025.

**Figura 16**

*Oportunidades para una empresa exportadora de galletas rellenas de manjar blanco y fruta en el escenario económico del Perú y Lambayeque*



Fuente: Entrevista a los especialistas de la empresa Industria del Dulce Lambayecano E.I.R.L (2019)

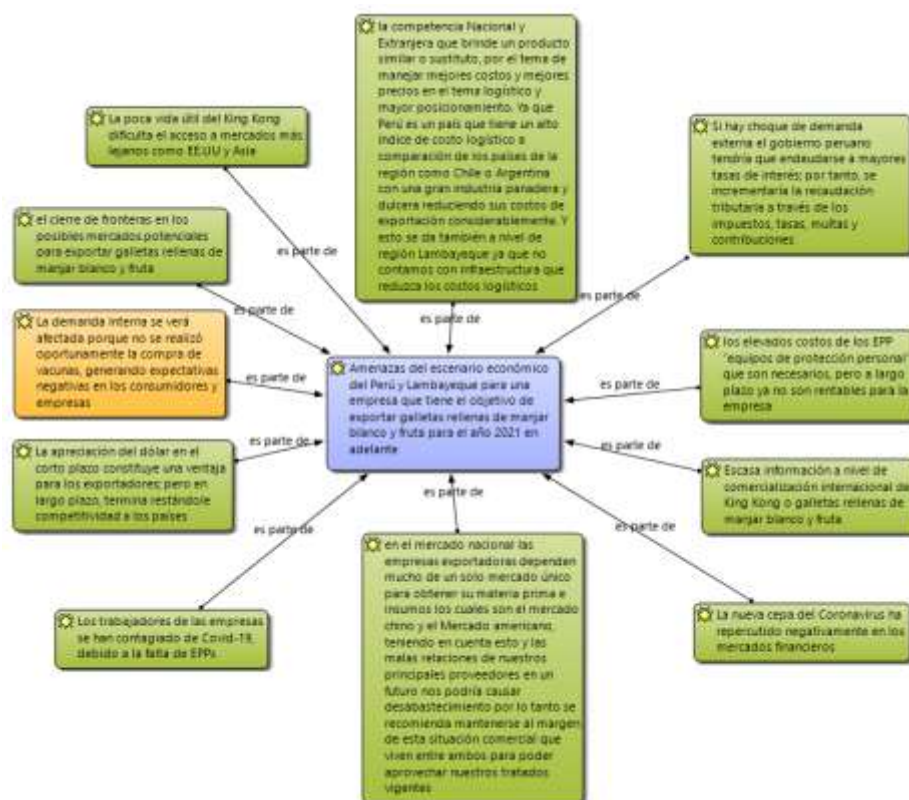
Elaboración: Propia

La región Lambayeque ha destacado sus exportaciones en el sector agroindustrial, gracias a la innovación y diversificación de los productos, ha logrado posicionarse en el ranking #14 a nivel nacional. Instituciones como GERCETUR del Gobierno Regional, a través de capacitaciones, visitas técnicas, permiten que las empresas no se debiliten y continúen exportando.

En el tema industrial, Lambayeque es muy destacado en su oferta exportable con su tradición en las exportaciones de las galletas rellenas de manjar blanco y fruta y manjar blanco, productos que vienen aportando al crecimiento económico y generando empleo en la región de Lambayeque. Este producto tradicional exportable es muy atractivo en los diferentes mercados internacionales, logrando que muchas de las empresas de este rubro logren la apertura de mercado e internacionalización.

### **Figura 17**

*Amenazas para una empresa exportadora de galletas rellenas de manjar blanco y fruta en el escenario económico del Perú y Lambayeque*



Fuente: Entrevista a los especialistas de la empresa Industria del Dulce Lambayecano E.I.R.L (2019)

Elaboración: Propia

La pandemia ha amenazado la economía peruana y debido a la falta de gestión no se ha realizado oportunamente la compra de vacunas, generando expectativas en los consumidores y empresas. Por ello, el sector agroindustrial exportador no solo se ha visto afectado en la parte monetaria, altos costos de los EPP “equipos de protección personal” que son necesarios, sino también, a nivel laboral teniendo que despedir mucha mano de obra calificada y no calificada.

Hay que resaltar que la nueva cepa del Coronavirus no solo ha desencadenado el cierre de fronteras en los posibles mercados de exportación de galletas de rellena de manjar blanco, sino que también ha repercutido en los mercados financieros, generando una caída en el precio del oro y una apreciación del dólar. La apreciación del dólar en el corto plazo constituye una ventaja para los exportadores; pero en largo plazo, termina restándole competitividad a los países.

La competencia en costos y precios, constituye una amenaza constante, ya que el índice de desempeño logístico de nuestro país no es muy competitivo, lo que genera un incremento en los costos logísticos de exportación. Por ello, la competencia extranjera como Chile o Argentina que mantienen una gran industria panadera y dulcera les permite competir con un producto similar o sustituto de las galletas rellenas de manjar blanco y fruta, ofreciendo los mejores precios y mayor posicionamiento en la exportación.

Depender de un mercado único para comercializar galletas rellenas de manjar blanco y fruta es un riesgo alto que tienen las empresas exportadoras, debido a los obstáculos que constantemente afrontan por falta del acompañamiento de entidades y/o especialistas para obtener datos comerciales, información de mercados, información de requisitos y tendencias de consumo que permita a las firmas tomar decisiones comerciales.

Las amenazas que actualmente enfrentan las empresas exportadoras de galletas rellenas de manjar blanco y fruta son la falta de infraestructura, la poca vida útil del producto galletas rellenas de manjar blanco y fruta y la falta de acceso a nuevos mercados internacionales.

#### c) Social

La pandemia ha impactado al país y al mundo. Los despidos laborales en Perú han generado un incremento en la curva de la oferta de trabajo, ocasionando una caída en los precios salariales, siendo aprovechados por las empresas como las MIPYMES para aumentar el empleo, formar mano de obra calificada y no calificada para la producción y comercialización de galletas rellenas de manjar en el mercado nacional e internacional.

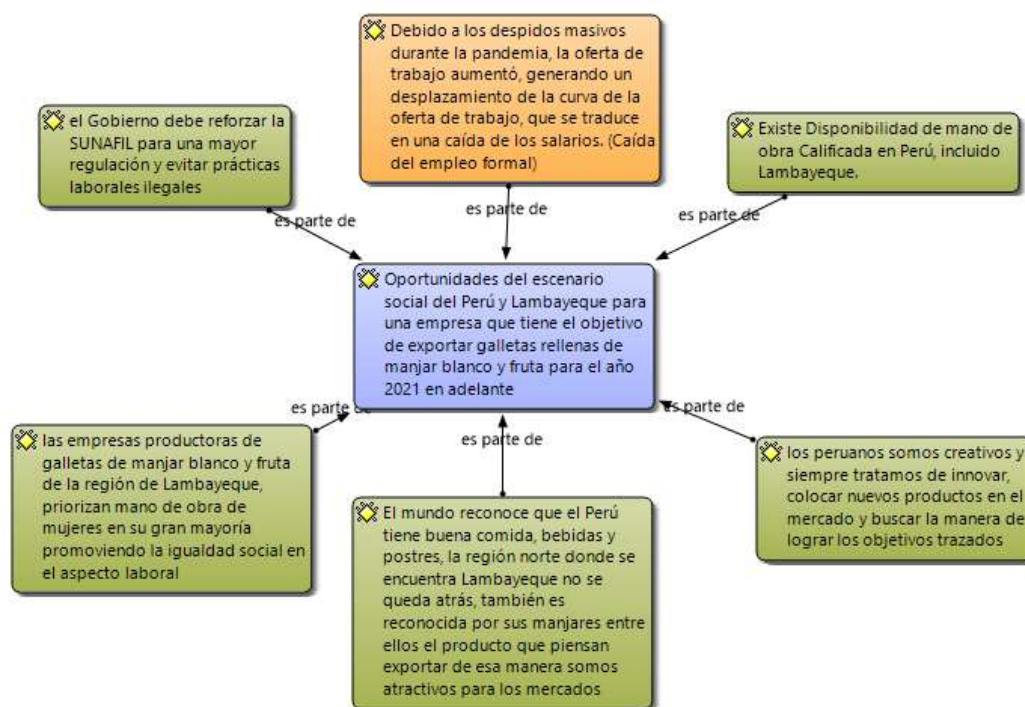
El gobierno peruano debe de reforzar la SUNAFIL para una mayor regulación y evitar prácticas laborales ilegales en las empresas. Otro aspecto como la Ley Agraria debe analizarse cautelosamente, a efectos de lograr un beneficio mutuo entre las empresas y trabajadores, generando una estabilidad laboral en la sociedad.

A nivel mundial, Perú es reconocido por su excelente gastronomía, por ello, la región Lambayeque aprovecha estas oportunidades no solamente por ofrecer la buena comida, bebidas y postres, sino que la región es reconocida por sus manjares con potencial exportador al mercado exterior.

Por lo tanto, las empresas como las productoras y comercializadoras de galletas rellenas de manjar blanco y fruta han visto una gran oportunidad frente al COVID 19 para formalizarse y vender sus productos a través del comercio electrónico. Esto permite contribuir al PBI y a la recaudación fiscal. Sin embargo, también hay que resaltar que la educación es primordial para afrontar estos retos permitiendo crear más empresas que aporten al empleo y PBI.

**Figura 18**

*Oportunidades para una empresa exportadora de galletas rellenas de manjar blanco y fruta en el escenario Social del Perú y Lambayeque*



Fuente: Entrevista a los especialistas de la empresa Industria del Dulce Lambayecano E.I.R.L (2019)

Elaboración: Propia

Por el lado de las amenazas sociales a nivel nacional que enfrentan las empresas que comercializan galletas rellenas de manjar blanco y fruta al mercado exterior son, los conflictos entre los poderes del estado, cambios de la reforma de la ley agraria y el descontrol de la migración proveniente de Venezuela, lo cual ha ocasionado protestas, paralizaciones, bloqueos de carretera y movilizaciones de la población para hacer valer sus derechos, al sentirse amenazados a nivel país y región.

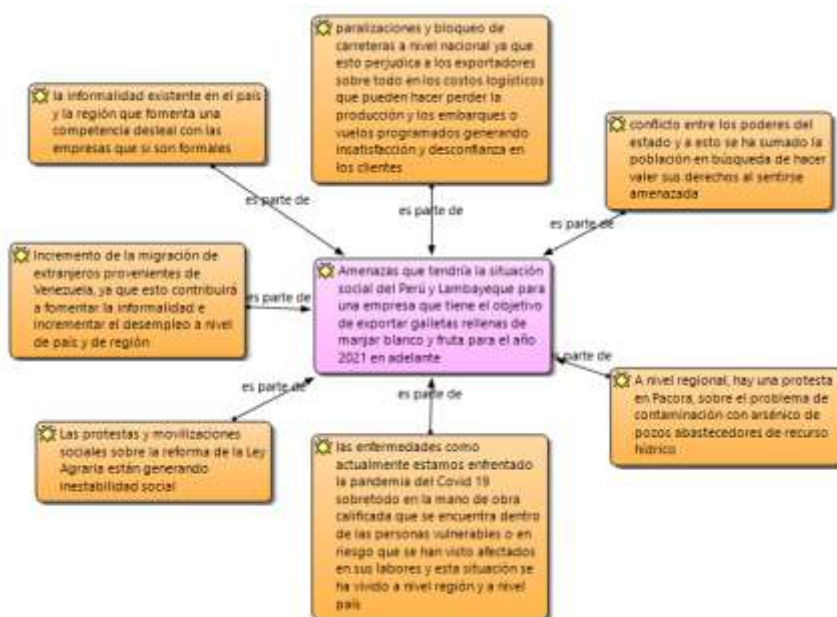
Sin duda alguna, estas consecuencias perjudican a los exportadores sobre todo en costos logísticos que pueden hacer perder la producción y los embarques o vuelos programados, generando insatisfacción y desconfianza en los clientes.

Otra de las amenazas que enfrentan las empresas en la región de Lambayeque, en el distrito de Pacora, es el problema de la contaminación con arsénico de pozos abastecedores de recurso hídrico, ocasionando protestas y movilizaciones afectando la ruta logística de las exportaciones.

Finalmente, una de las principales amenazas es la informalidad existente en el país, ocasionando una competencia desleal con las empresas que sí son formales.

**Figura 19**

*Amenazas para una empresa exportadora de galletas rellenas de manjar blanco y fruta en el escenario Social del Perú y Lambayeque*



Fuente: Entrevista a los especialistas de la empresa Industria del Dulce Lambayecano E.I.R.L (2019)

Elaboración: Propia

#### d) Tecnológico

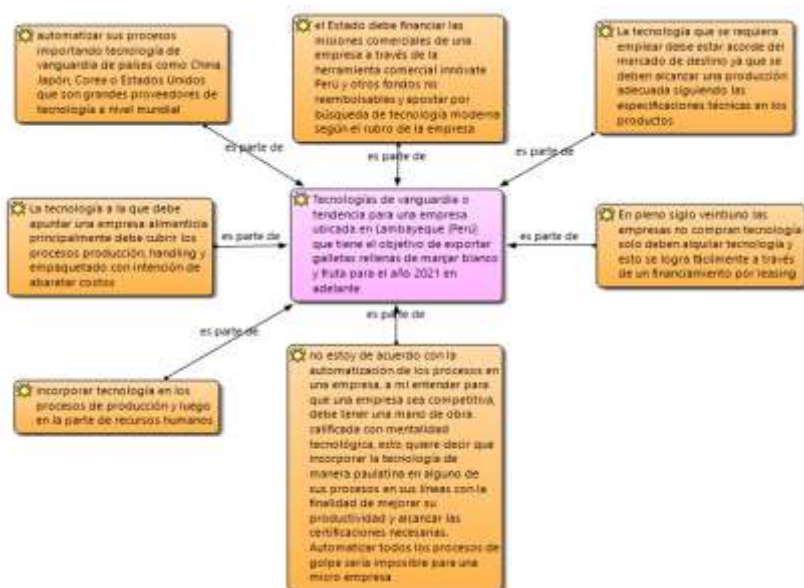
Desde el punto de vista global, para que una empresa sea competitiva debe innovar en tecnología que le permita ser competitivo en el mercado exterior. Por ello, las empresas exportadoras de galletas rellenas de manjar blanco y fruta deben automatizar alguno de sus procesos como producción, handling y empaquetado con el objetivo de minimizar costos y aumentar la productividad.

Para alcanzar una tecnología de vanguardia en primer lugar, el estado debe financiar las misiones comerciales de una empresa a través de la herramienta comercial Innóvate Perú y otros fondos no reembolsables. De no conseguir el apoyo estatal las empresas de este rubro deben destinar recursos a las ferias y misiones comerciales que se desarrollen tanto en Perú y mundo.

Es necesario que, en la logística de la producción de galletas rellenas de manjar blanco y fruta, las empresas automaticen algunos procesos importando tecnología de países como China, Japón, Corea o Estados Unidos que son grandes proveedores de tecnología a nivel mundial. Esto permitirá que las empresas tengan resultados a corto plazo logrando mejorar su competitividad y cumplir con las especificaciones técnicas en los productos de acuerdo a cada mercado objetivo.

**Figura 20**

*Beneficios de tecnologías de vanguardia o tendencia para una empresa para una empresa exportadora de galletas rellenas de manjar blanco y fruta*





Fuente: Entrevista a los especialistas de la empresa Industria del Dulce Lambayecano E.I.R.L (2019)

Elaboración: Propia

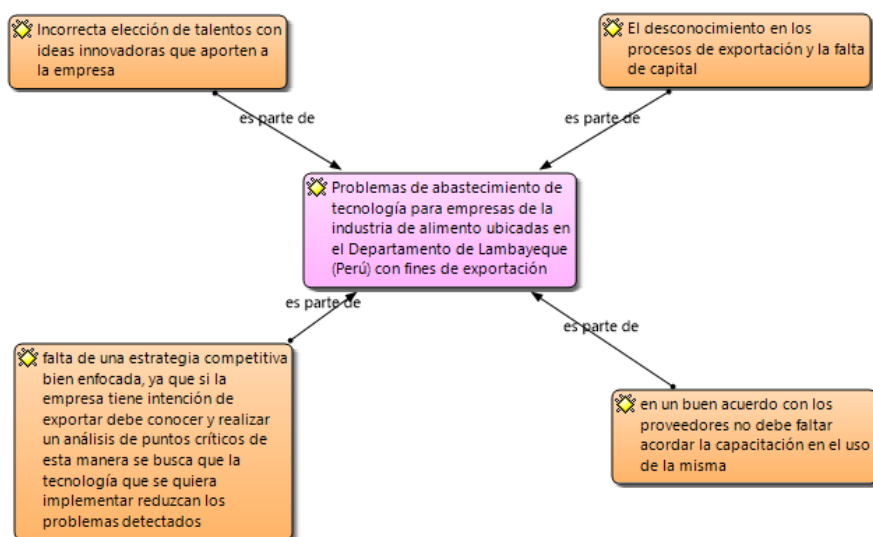
Actualmente, los problemas de abastecimiento de tecnología que enfrentan las empresas de las industrias de la producción de galletas rellenas de manjar blanco y frutas no les está permitiendo tener la intención de exportar.

A nivel de microempresa el principal problema es el desconocimiento en los procesos de exportación y la falta de capital. También la falta de contar con trabajadores con talento que aporten ideas innovadoras y capacitado que permita adaptarse al cambio constante dificultan mucho para que una empresa logre la internacionalización.

Los entrevistados concluyen que para realizar un check list en búsqueda de tecnología, en primer lugar, la entidad competente DIGESA debe verificar las buenas prácticas de elaboración y las buenas prácticas de manufactura en la empresa, posteriormente según el mercado de destino la empresa debe contar con una certificación adicional que puede ser HACCP o GLOBAL GAP y de esta manera se logra la viabilidad operativa hacia la exportación.

### Figura 21

*Problemas de tecnologías de vanguardia o tendencia para una empresa para una empresa exportadora de galletas rellenas de manjar blanco y fruta*



Fuente: Entrevista a los especialistas de la empresa Industria del Dulce Lambayecano E.I.R.L (2019)

Elaboración: Propia



### e) Ambiental

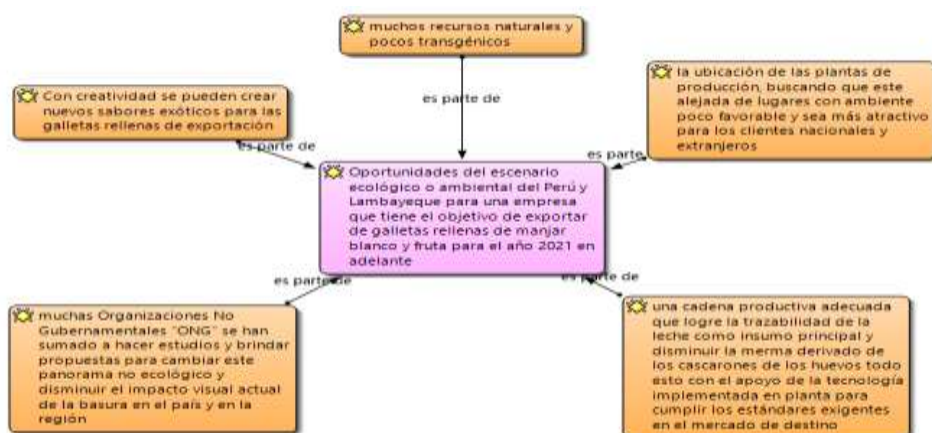
En el tema ambiental, las oportunidades que tienen las empresas ubicadas en el Perú y sobre todo en la región de Lambayeque es que cuentan con muchos productos naturales y pocos transgénicos que son utilizados para la producción y elaboración de nuevos sabores exóticos en las galletas rellenas de manjar blanco y frutas para la exportación.

Otra oportunidad para sacarle el provecho es la ubicación geográfica de la empresa en la región de Lambayeque, permitiendo a la empresa contar con una cadena productiva adecuada que logre la trazabilidad de la leche como insumo principal y disminuir la merma derivado de los cascarones de los huevos todo esto con el apoyo de la tecnología implementada en planta para cumplir los estándares exigentes de clientes nacionales y extranjeros.

Organizaciones No Gubernamentales como son las “ONG” se han sumado a hacer estudios y brindar propuestas para cambiar este panorama no ecológico y disminuir el impacto visual actual de la basura en el país y en la región. Sin duda alguno esto permite atraer a muchos clientes extranjeros y tener un concepto de producir y ofertar productos ecológicos de calidad.

**Figura 22**

*Oportunidades para una empresa exportadora de galletas rellenas de manjar blanco y fruta en el escenario ecológico del Perú y Lambayeque*



Fuente: Entrevista a los especialistas de la empresa Industria del Dulce Lambayecano E.I.R.L (2019)

Elaboración: Propia

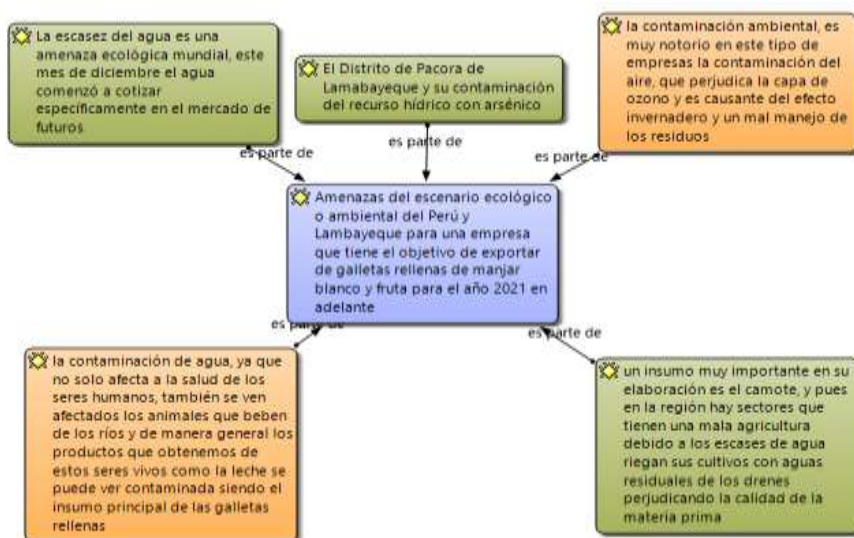
Los entrevistados consideran que las amenazas de la contaminación ambiental, es muy notoria en este tipo de empresas, ya que la contaminación del aire perjudica la capa de ozono y es causante del efecto invernadero y un mal manejo de los residuos. Otra amenaza es la contaminación de agua, ya que no solo afecta a la salud de los seres humanos, también se ven afectados los animales que beben de los ríos y de manera general los productos que obtenemos de estos seres vivos como la leche se puede ver contaminada siendo el insumo principal de las galletas rellenas. La escasez del agua es una amenaza ecológica mundial, este mes de diciembre el agua comenzó a cotizar específicamente en el mercado de futuros.

Por ello, la contaminación del recurso hídrico si termina siendo una fuerte amenaza, siguiendo los antecedentes de la región a la cual pertenece la empresa, tal como se cita en el distrito de Pacora y la contaminación del recurso hídrico con arsénico.

Sin embargo, la amenaza del agua puede ser reducida si se logra evaluar la cantidad de cloro, magnesio y arsénico en el agua que cuenta la localidad, para de esta manera buscar la inocuidad de un producto y evitar algún tipo de contaminación.

### Figura 23

*Amenazas para una empresa exportadora de galletas rellenas de manjar blanco y fruta en el escenario ecológico del Perú y Lambayeque*



Fuente: Entrevista a los especialistas de la empresa Industria del Dulce Lambayecano E.I.R.L (2019)

Elaboración: Propia

#### ***4.1.2. Mercado idóneo para que la empresa Industria del Dulce Lambayecano E.I.R.L exporte galletas rellenas de manjar blanco y fruta***

Para la obtención del resultado del segundo objetivo, se aplicó el instrumento de la revisión documentaria, permitiendo a través de las fuentes secundarias realizar la investigación de mercado para seleccionar el mercado objetivo que permita a la empresa Industria del Dulce Lambayecano E.I.R.L. exportar galletas rellenas de manjar blanco y fruta.

Para lograr identificar el mercado idóneo de exportación se consideró tres fuentes bibliográficas como libros y manuales de instituciones nacionales e internacionales consideradas en el marco teórico, permitiendo realizar el estudio de mercado de manera eficiente.

Asimismo, se consideró fuentes secundarias como son las herramientas de inteligencia comercial a nivel nacional e internacional, permitiendo obtener información confiable como RAM Promperu, SUNAT, herramientas de la International Trade Center, Ices España, Pro Chile, USITC, Cámara de Comercio y demás herramientas de comercio exterior.

Para la identificación del mercado objetivo se ha considerado los criterios de los manuales de Plan de Negocio Exportador de Promperú; Investigando y Analizando Mercados de Exportación de la International Trade Center; y Plan de Internacionalización de Empresas del Centro Europeo de Empresas Innovadoras.

Por lo tanto, las consideraciones de investigación de mercados que permita seleccionar un mercado idóneo para la exportación son los siguientes componentes:

- a) Aspectos generales del producto.
- b) Identificar mercados atractivos.
- c) Identificar mercados objetivos.

En este segundo objetivo se busca identificar el mercado idóneo para que la empresa Industria del Dulce Lambayecano E.I.R.L exporte galletas rellenas de manjar blanco y fruta que permita tomar decisiones para lograr la internacionalización.

##### **4.1.2.1. Resultado de Aspectos generales del producto.**

### a) Definición

En términos técnicos, el King Kong “galletas rellenas de manjar blanco y fruta” se define como un dulce compuesto por capas de galletas superpuestas rellenas de dulce, que puede variar entre manjar blanco, que es un dulce elaborado a partir de la evaporación de la leche y la adición de un endulzante; y dulces elaborados con maní, piña, u otras frutas (San Roque S.A., 2015).

### b) Normas Técnicas Peruanas - NTP

El Instituto Nacional de Calidad (INACAL, 2021) menciona que la Norma Técnica Peruana actual que emplea la empresa para producir y comercializar este producto para consumo directo es 209.800:2015. Según la norma el producto King Kong es conocido técnicamente como Alfajor Gigante.

Otras NTP importantes que la empresa emplea para producir y comercializar el King Kong son:

- **NTP 202.108:2005:** es una norma importante, ya que permite cumplir con los requisitos para producir el manjarblanco de calidad y consistente para el King Kong.
- **NTP 206.001:2016:** esta norma permite a la empresa establecer las especificaciones de calidad que debe de cumplir la galleta para el producto final del King Kong.

### c) Líneas de producción de King Kong

Las líneas de producción de King Kong que actualmente produce la empresa Industria del Dulce Lambayecano E.I.R.L. para comercializar al mercado nacional y con intención al mercado internacional se detalla a continuación:

**Figura 24***Líneas de Producción de King Kong*

Fuente: Industria del Dulce Lambayecano E.I.R.L

**d) Características de las presentaciones de King Kong**

King Kong de Tres Sabores: contiene galletas artesanales, rellenas entre dulce de maní, dulce de piña y manjar blanco, la presentación es de 1kg, 600 gr, 450 gr y 75 gr. Su principal característica es el color azul en su caja.

**Figura 25***King Kong de tres sabores manjar, piña y maní*



Fuente: Industria del Dulce Lambayecano E.I.R.

King Kong de Dos Sabores: contiene galletas artesanales, rellenas con dos capas de dulce, entre dulce de piña y manjar blanco. La presentación es de 1kg, 600 gr, 450 gr y 75 gr. Su principal característica es el color anaranjado en su caja.

## Figura 26

*King Kong de dos sabores manjar y piña*



Fuente: Industria del Dulce Lambayecano E.I.R.L

King Kong de un Sabor: contiene galletas artesanales, rellenas con dos capas de manjar blanco. La presentación es de 1kg, 600 gr, 450 gr y 75 gr. Su principal característica: Color de la caja rojo

## Figura 27

*King Kong de un sabor manjar blanco puro*



Fuente: Industria del Dulce Lambayecano E.I.R.L

Galletas rellenas de manjar blanco y dulce de Maracuyá: contiene galletas artesanales, rellenas con una capa de manjar blanco y una capa de dulce de maracuyá, la presentación es de 250 gr. Su principal característica: la caja tiene color amarillo y la imagen del maracuyá.

### Figura 28

Galletas rellenas de manjar blanco y dulce de Maracuyá



Fuente: Industria del Dulce Lambayecano E.I.R.L

- Galletas rellenas de manjar blanco y dulce de Chirimoya: contiene galletas artesanales, rellenas con una capa de manjar blanco y una capa de dulce de chirimoya, la presentación es de 250 gr. Su principal característica: la caja tiene color verde y la imagen de la chirimoya.

### Figura 29

### Galletas rellenas de manjar blanco y dulce de Chirimoya



Fuente: Industria del Dulce Lambayecano E.I.R.L

Galletas rellenas de manjar blanco y dulce de Lúcumá: contiene galletas artesanales, rellenas con una capa de manjar blanco y una capa de dulce de lúcumá, la presentación es de 250 gr. Su principal característica: la caja tiene color amarillo y la imagen de la lúcumá.

### Figura 30

Galletas rellenas de manjar blanco y dulce de Lúcumá



Fuente: Industria del Dulce Lambayecano E.I.R.L.

Galletas rellenas de manjar blanco y dulce de Arándano: contiene galletas artesanales, rellenas con una capa de manjar blanco y una capa de dulce de arándano, la presentación es de 250 gr. Su principal característica: la caja tiene color púrpura y la imagen del arándano.



**Figura 31**

*Galletas rellenas de manjar blanco y dulce de arándano*



Fuente: Industria del Dulce Lambayecano E.I.R.L.

#### **e) Beneficios de las Galletas rellenas de manjar blanco y fruta**

- ✓ La presencia de carbohidratos, que son macronutrientes proporciona energía.
- ✓ Mejor asimilación de los nutrientes por el sistema digestivo debido a la incorporación de las frutas exóticas.
- ✓ Aportan vitalidad y saciedad a las personas adultas.
- ✓ Previene momentos de Hipoglucemia después de hacer ejercicios, a las personas que tienen bajo nivel de glucosa en la sangre.

#### **f) Propiedades nutritivas**

A continuación, se describe las propiedades nutritivas del producto King Kong que la empresa Industria del Dulce Lambayecano E.I.R.L. comercializa para consumo humano.

- Galletas rellenas de manjar blanco y dulce de Chirimoya: Las propiedades que tiene esta presentación por cada 75 gr. de galletas rellenas con manjar blanco y dulce de Chirimoya, contiene:

**Tabla 5**

*Propiedades de las Galletas Rellenas con Manjar Blanco y Dulce de Chirimoya*

Contenido	Porcentaje
311 calorías.	-----
62 gr. de carbohidratos	(82%)
1 gr. de grasas	(3%)
11 gr. de proteínas.	(15%)

Fuente: Industria del Dulce Lambayecano E.I.R.L.

La presencia del dulce de chirimoya implica que el producto cuente con vitamina A y vitamina C lo que brinda una propiedad antioxidante.

- Galletas rellenas de manjar blanco y dulce de Lúcumá: Las propiedades que tiene esta presentación por cada 100 gr. de galletas rellenas con manjar blanco y dulce de Lúcumá, contiene:

**Tabla 6**

*Propiedades de las Galletas Rellenas con Manjar Blanco y Dulce de Lúcumá*

Contenido	Porcentaje
393 calorías.	-----
46 gr. de carbohidratos	-47%
21 gr. de grasas	-48%
5 gr. de proteínas.	-5%

Fuente: Industria del Dulce Lambayecano E.I.R.L.

La presencia de la Lúcumá implica que el producto aporte con vitamina B3 que brinda una propiedad antihistamínica.

- Galletas rellenas de manjar blanco y Dulce de Maracuyá: Las propiedades que tiene esta presentación por cada 100 gr. de galletas rellenas con manjar blanco y dulce de Maracuyá, contiene:

**Tabla 7**

*Propiedades de las Galletas Rellenas con Manjar Blanco y Dulce de Maracuyá*

Contenido	Porcentaje
388 calorías.	-----
70 gr. de carbohidratos	(71%)
8 gr. de grasas	(18%)
10 gr. de proteínas	(10%)

Fuente: Industria del Dulce Lambayecano E.I.R.L.

La presencia de la Maracuyá implica que el producto aporte con un alto contenido de vitamina A y vitamina C que le brinda una propiedad antiviral e inmunológica.

- Galletas rellenas de manjar blanco y dulce de Arándano: Las propiedades que tiene esta presentación por cada 100 gr. de galletas rellenas con manjar blanco y dulce de arándano, contiene:

**Tabla 8***Propiedades de las Galletas Rellenas con Manjar Blanco y Dulce de Arándano*

<b>Contenido</b>	<b>Porcentaje</b>
354 calorías.	-----
62 gr. de carbohidratos.	(87.32%)
7 gr. de grasas.	(9.85%)
2gr. de proteínas.	(2.81%)

Fuente: Industria del Dulce Lambayecano E.I.R.L.

La presencia de la Arándano implica que el producto aporte con un alto contenido de vitamina C y vitamina K que le brinda una propiedad diurética, antioxidante y antiinflamatoria.

#### **g) Usos y aplicaciones de las galletas rellenas de manjar blanco y fruta**

Los principales usos y aplicaciones del producto King Kong son:

- Consumo directo.
- Elaborar postres que acompañen la rutina diaria alimenticia.
- Es el complemento en degustación en todo tipo de eventos entre fiestas familiares o compromisos formales.
- Muy adecuado para regalo en momentos especiales.
- Es provisión en viajes extensos por su alto contenido en calorías.

#### **h) Nombres comunes del producto**

SUNAT (2020) menciona los nombres comerciales de King Kong que las empresas exportadoras peruanas registran en la Declaración Aduanera de Mercancía – DAM.

A continuación, se detalla:

- King Kong
- Alfajor Gigante
- Galletas Rellenas
- Barras de King Kong
- Barra de Manjar
- Galleta King Kong

#### **4.1.2.2. Identificar Mercados Atractivos**

##### **4.1.2.2.1. Desempeño de las exportaciones peruanas**

#### **a) Clasificación arancelaria en el mercado peruano**

Según el Arancel (2017) clasifica a las mercancías basado de acuerdo a la nomenclatura común de los países miembros de la Comunidad Andina – NANDINA. Por ello, en el presente estudio del producto exportable “Galletas rellenas de manjar blanco y fruta” se encuentra ubicado y clasificado aplicando la regla N°01 en la sección IV, capítulo 19 y partida arancelaria 1905. Asimismo, aplicando la regla N°06 se identificó la Subpartida nacional siendo el código 1905.90.90.00, cuya descripción arancelaria se encuentra como “Los demás”.

**Tabla 9**

*Código y clasificación Arancelaria de las “Galletas rellenas de manjar blanco y fruta”*

<b>SECCIÓN: IV</b>	<b>PRODUCTOS DE LAS INDUSTRIAS ALIMENTARIAS; BEBIDAS; LIQUIDOS ALCOHÓLICOS Y VINAGRE; TABACO Y SUCEDÁNEOS DEL TABACO ELABORADOS.</b>
<b>CAPÍTULO 19</b>	<b>Productos de panadería, pastelería o galletería, incluso con adición de cacao; hostias, sellos vacíos de los tipos utilizados para medicamentos, obleas para sellar, pastas secas de harina, almidón o fécula, en hojas, y productos similares.</b>
<b>1905</b>	Las demás frutas u otros frutos, frescos.
<b>1905.90</b>	-- Los demás:
<b>1905.90.90.00</b>	- -Los demás

---

**Notas Legales**      Texto partida

**Regla General**      1 y 6

---

Fuente: SUNAT (2020).

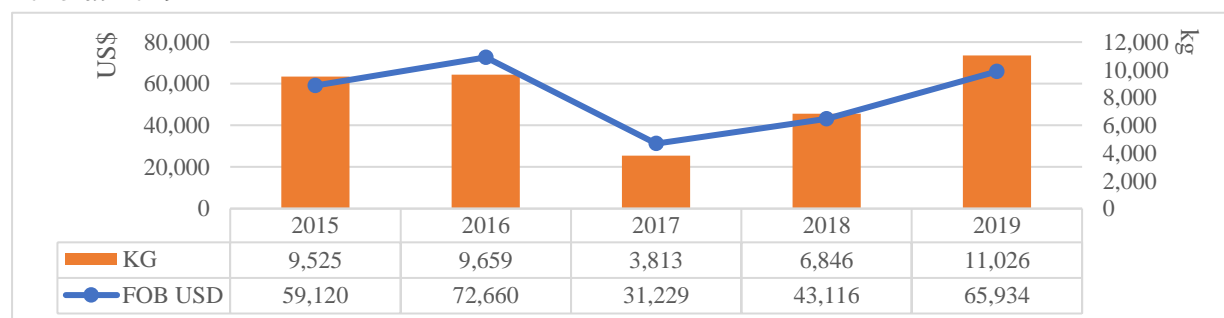
### b) Exportaciones Nacionales

Las exportaciones peruanas de galletas rellenas de manjar blanco y fruta al mercado internacional se iniciaron desde el año 2011, destacando las empresas exportadoras como Belmont Foods Peru S.A.C. y Industria Panificadora San Jose S.A., empresas que tuvieron como principal mercado de destino a los Estados Unidos de América (Infotrade, 2021).

En la presente investigación se realizará un análisis de las exportaciones de galletas rellenas de manjar blanco y fruta durante los últimos cinco años, registrando desde el periodo 2015 al año 2019 despachos totales de USD 272, 059, lo que representa un volumen exportado de 40,869 kg (Figura 14).

#### Figura 32

*Evolución de las exportaciones de Galletas rellenas de manjar blanco y fruta durante el periodo 2015 al 2019*



Fuente: SUNAT (2020).

En la tabla 08 se analiza los indicadores de las exportaciones nacionales de Galletas rellenas de manjar blanco y fruta durante los últimos cinco años. Desde el periodo 2015 los despachos han registrado alto y bajos crecimientos hasta el 2019. Durante el año 2015 las exportaciones de este producto conocido también como galletas o alfajor registraron envíos USD

59, 120 alcanzando los 9,525 kg. Este crecimiento moderado alcanzo su máximo auge en el año 2016 sumando USD 72,660 con una cantidad total de 9,659 kg; de acuerdo con la información los despachos crecieron en un 23% a comparación del año 2019.

Bajo este contexto, este crecimiento ocurrido en el año 2016 es a consecuencia de la demanda de peruanos en los EE.UU. y al adaptar ligeramente este producto llamado galletas rellenas a la demanda norteamericana que siempre están dispuestos a consumir nuevos productos con una presentación impecable, que tengan buen sabor y que los ingredientes sean saludables, características claves que les permitió a los exportadores peruanos llegar a más ciudades en el país de los Estados Unidos de América como son Los Ángeles, New Jersey, Miami y Texas (Gestión, 2016).

Actualmente, las exportaciones han alcanzado una cifra récord en el año 2019, registrando un valor FOB total de USD 65,934, creciendo en 2.8% y 53% más que el año 2015 y 2018 respectivamente. De acuerdo con las cantidades exportadas estas sumaron 11,026 kg, lo cual representó un crecimiento favorable de 6% más que hace cinco años.

**Tabla 10**

*Indicadores generales de las exportaciones nacionales de Galletas rellenas de manjar blanco y fruta, periodo 2015 al 2019*

Valores	2015	2016	2017	2018	2019
Fob US\$	59,120	72,660	31,229	43,116	65,934
Peso Neto (KG)	9,525	9,659	3,813	6,846	11,026
Cantidad de Empresas	11	13	8	13	8
Cantidad de Mercados	7	6	5	8	3
Cantidad de Aduanas	2	2	2	3	3

Fuente: SUNAT (2020).

Empresas exportadoras

Desde el año 2015 hasta el 2019 se ha exportado un valor total acumulado de USD 272, 059, de los cuales el 82% lo representan las empresas Belmont Foods Peru (40%), Noe Import (2%), Industria Panificadora San José (21%) y San Roque (8%).

Belmont Foods Peru lidera el ranking n°01 de las exportaciones de galletas rellenas de manjar blanco y fruta durante los últimos cinco años. En el año 2019 la empresa logró exportar el 50% (USD 32,779) del total exportado solo al mercado de los Estados Unidos. Las presentaciones de King Kong incluyendo las galletas rellenas de manjar blanco y fruta que deleita a los estadounidenses son galletas rellenas de manjar blanco; galletas rellenas de manjar blanco y piña; galletas rellenas de manjar blanco con piña y maní (Tabla 9).

**Tabla 11**

*Empresas exportadoras de galletas rellenas de manjar blanco y fruta al mercado internacional durante el periodo 2015 al 2019*

<b>Ranking</b>	<b>Empresas Exportadoras</b>	<b>2015</b>	<b>2016</b>	<b>2017</b>	<b>2018</b>	<b>2019</b>	<b>PART. 2019</b>
1	Belmont Foods Peru S.A.C.	19,073	19,381	11,296	26,105	32,779	50%
2	Noe Import E.I.R.L.	21,525	10,750			24,098	37%
3	Industria Panificadora San Jose S.A.	3,562	33,844	7,869	7,469	5,221	8%
4	San Roque S.A.	7,951	6,149	6,035	354	1,831	3%
5	Industrias Agricolas SRL					689	1%
6	Corporacion M & K S.A.C.					565	1%
7	Caballero Carmelo Impexp E.I.R.L.					506	1%
8	Solorzano Quiñones Ruben Humberto					245	0.4%
9	Los Demás	7009	2536	6029	9188		
	<b>Suma Total</b>	<b>59,120</b>	<b>72,660</b>	<b>31,229</b>	<b>43,116</b>	<b>65,934</b>	<b>100%</b>

Fuente: SUNAT (2020).



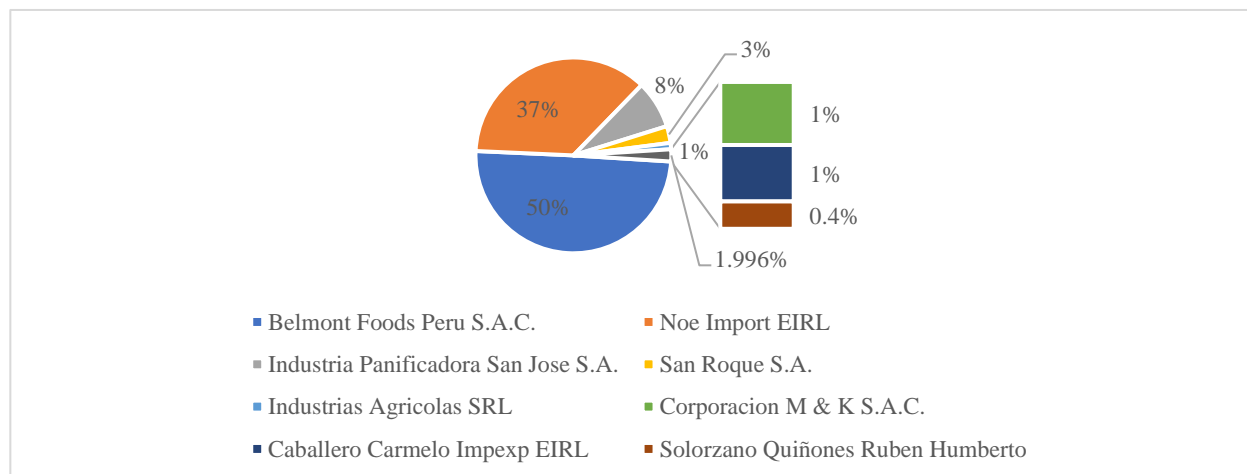
Otra de las empresas que lidera el segundo lugar de las exportaciones durante el periodo 2019 es Noe Import E.I.R.L.; sus ventas alcanzaron los USD 24,098 representando el 37% de las exportaciones totales, siendo su principal mercado objetivo Estados Unidos.

En el ranking N°03 y N°04 destacan las empresas Industria Panificadora San Jose y San Roque, exportando despachos por más de USD 5,221 (8%) y USD 1,832 (3%) respectivamente. La empresa Industria Panificadora San José a pesar de reinsertarse en la oferta exportable en el año 2019 su mercado objetivo desde hace cinco años hasta la fecha actual sigue siendo los Estados Unidos. Mientras que la empresa San Roque tiene como principal mercado de destino a Australia y el país de los Estados Unidos, siendo sus principales estados preferidos como New Jersey, Miami, Los Ángeles y Texas (Tabla 9).

Según Caretas (2019), menciona que de las 40 empresas lambayecanas que producen galletas rellenas de manjar blanco y fruta, solo tres de ellas cuentan con certificación HACPP que garantizan a los consumidores internacionales la inocuidad del producto. Las empresas en la región Lambayeque que cuentan con esta certificación son San Roque, Llampayec e Industria del dulce Lambayecano. Asimismo, el coordinador del proyecto de INNÓVATE recomienda a estas empresas renovar la certificación cada año que permita cumplir con los estándares de calidad exigidos por el mercado internacional.

### Figura 33

*Principales empresas exportadoras de galletas rellenas de manjar blanco y fruta, FOB - 2019*



Fuente: SUNAT (2020)

## c) Mercados de Destino

Estados Unidos y Reino Unido lideran con mayor demanda en el mercado internacional de galletas rellanas de manjar blanco y fruta (Trade Map, 2019). En el caso de las exportaciones peruanas del 2015 al 2019, las empresas han logrado enviar a los Estados Unidos un valor FOB total de USD 253, 726, siendo el único mercado con mayor porcentaje de participación.

Durante el año 2019, las empresas peruanas han tenido como principal mercado de destino los Estados Unidos de América, importando este país de Perú un valor de USD 65,183, concentrando el 98.9% del total de los despachos. Otros mercados fueron Canadá (0.8%) y Argentina (0.4%) (Tabla 10).

**Tabla 12**

*Lista de mercados de destino de las exportaciones peruanas de galletas rellenas de manjar blanco y fruta, FOB*

<b>Mercados De Destino</b>	<b>2015</b>	<b>2016</b>	<b>2017</b>	<b>2018</b>	<b>2019</b>	<b>PART. 2019</b>
Estados Unidos	52,131	70,124	30,384	35,904	65,183	98.9%
Canadá	890	801	109	33	506	0.8%
Argentina					245	0.4%
Australia	51			354		
Japón	5,480					
Italia		253	107	1,264		
Aruba	6					
Arabia Saudita		8				
Singapur				30		
Aguas Internacionales				46		
Suiza	217	153	50			
Chile				5,007		
Francia	345	1,321	579	478		

SUMA TOTAL	59,120	72,660	31,229	43,116	65,934	100%
------------	--------	--------	--------	--------	--------	------

Fuente: SUNAT (2020).

En el análisis de las exportaciones de galletas rellenas de manjar blanco y fruta se identificó que once empresas exportadoras están exportando a los Estados Unidos durante los últimos cinco años. En el año 2019, la empresa Belmonts Foods Perú destaca por realizar despachos de USD 32,779 que representa el 50% del total de las empresas que exportan a este mercado objetivo. El precio de venta promedio durante la comercialización en los Estados Unidos es de USD 8.6 c/kg y USD 8.7 c/kg.

Otra de las empresas que representa una gran participación del 37% (USD 24,098) es Noe Import, seguido por Industria Panificadora San José que tan solo representa el 8% (USD 5,221) (Tabla 11).

**Tabla 13**

*Lista de empresas peruanas exportadoras de galletas rellenas de manjar blanco y fruta al mercado de los Estados Unidos, FOB*

<b>Expresas Exportadoras a Los Estados Unidos</b>	<b>2014</b>	<b>2015</b>	<b>2016</b>	<b>2017</b>	<b>2018</b>	<b>2019</b>	<b>PART. 2019</b>
Belmont Foods Peru S.A.C.	15,412	19,073	19,381	11,296	26,105	32,779	50%
Noe Import E.I.R.L.		21,525	10,750			24,098	37%
Industria Panificadora San José S.A.	4,896	3,562	33,844	7,869	7,469	5,221	8%
San Roque S.A.	1,918	7,951	6,149	6,035		1,831	3%
Industrias Agrícolas SRL						689	1%
Corporación M & K S.A.C.						565	1%
Industria de Alimentos Naturales Gopal S.A.C.				5,184			
Inversiones Sierra Linda E.I.R.L.	254						
Powertrans Freight Systems Peru S.R.L.		20					

Land of Incas Delights S.A.C.	70						
Megabusiness Peru S.A.C.	2,260						
<b>Suma Total</b>	<b>22,480</b>	<b>52,131</b>	<b>70,124</b>	<b>30,384</b>	<b>35,904</b>	<b>65,183</b>	<b>100%</b>

Fuente: SUNAT (2020).

#### d) Aduanas de salida

Las principales aduanas de salida de galletas rellenas de manjar blanco y fruta durante los últimos cinco años (2015 – 2019) fueron la aduana Marítima del Callao y la aduana Aérea y Postal de Callao, concentrando una participación del 99.7%, lo que representó envíos por un valor total USD 271,324, respectivamente.

**Tabla 14**

*Listado de aduanas de salida de las exportaciones de galletas rellenas de manjar blanco y fruta, FOB*

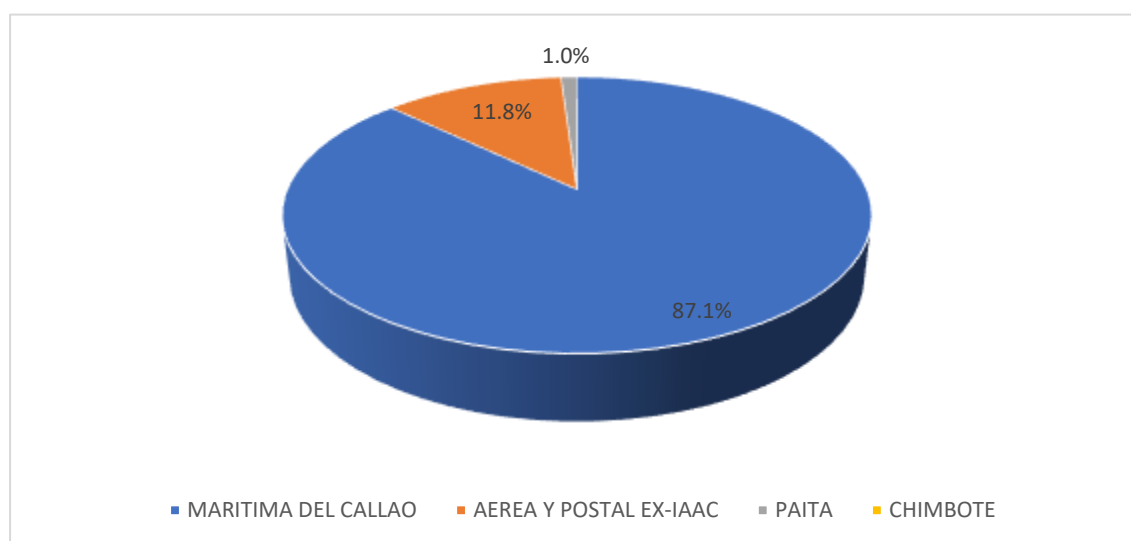
<b>Aduanas de Salida</b>	<b>2015</b>	<b>2016</b>	<b>2017</b>	<b>2018</b>	<b>2019</b>	<b>PART. 2019</b>
Marítima del Callao	46,078	36,280	11,296	33,442	57,442	87.1%
Aérea y Postal de Callao	13,042	36,380	19,933	9,628	7,803	11.8%
Paita					689	1.0%
Chimbote				46		
<b>SUMA TOTAL</b>	<b>59,120</b>	<b>72,660</b>	<b>31,229</b>	<b>43,116</b>	<b>65,934</b>	<b>100.0%</b>

Fuente: SUNAT (2020).

En el presente estudio se logró identificar que actualmente la aduana “Marítima del Callao” es uno de las aduanas preferidas por los exportadores logrado despachar mercancías por 57,442 dólares (87.1%), cuyo principal mercado de destino fue los Estados Unidos. Otra de las aduanas de salida muy concurridas por los exportadores peruanos es la “Aérea y Postal de Callao” registrando 7,803 dólares que representa el 11.8% de las exportaciones totales, siendo sus principales mercados de destino Estados Unidos, Canadá y Argentina (Figura 16).

**Figura 34**

*Participación de los embarques por aduanas de salida, 2019 - FOB*



Fuente: SUNAT (2020).

f) Ventana comercial

Las oportunidades comerciales que han tenido las empresas exportadoras de galletas rellenas de manjar blanco y fruta en el año 2019 ha sido muy notorio en todos los meses del año logrando exportar un valor FOB total USD 65, 934.

Durante este periodo los meses donde las empresas han logrado exportar cantidades mayores al 10% fueron febrero con USD 10,057 (15.3%), abril con USD 7,003 (10.6%), mayo con USD 6,507 (9.9%), junio con USD 6,684 (10.1%), agosto con USD 6,930 (10.5%) y octubre con USD 10,951 (16.6%) (Tabla 13)

**Tabla 15**

*Ventana comercial de las exportaciones de galletas rellenas de manjar blanco y fruta de Enero a Diciembre (2015 - 2019)*

MES	2015	2016	2017	2018	2019
ENE.	5,697	10,534		2,532	5,099
FEB.	20	42		8	10,057
MAR.	14,066	253	817	6,452	1,128
ABR.		11,014	4,234	84	7,003
MAY.	515	6,364	2,984	7,274	6,507
JUN.	6,162	89	8,077	4,125	6,684
JUL.	74		532		3,072
AGO.	623	5,250	9,195	4,939	6,930
SET.	9,638	27,463	4,124	4,975	3,168
OCT.	10,821	10,932	1,002	5,716	10,951
NOV.	11,504	719	264	934	546
DIC.				6,077	4,789
SUMA TOTAL	59,120	72,660	31,229	43,116	65,934

Fuente: SUNAT (2020).

#### g) Análisis de precios

En el presente estudio se presenta un cuadro comparativo donde se observa el precio específico del producto galletas rellenas de manjar blanco y fruta de acuerdo al mercado de destino durante el año 2019 (Tabla 14).

Belmont Foods Peru es la principal empresa exportadora con mayor participación a nivel nacional que ha exportado galletas rellenas de manjar blanco y fruta a los Estados Unidos de América, los precios de venta que ha registrado en los embarques del 24 de diciembre del año 2019 varían de acuerdo a las tres presentaciones más comercializadas, siendo entre ellas USD 8.7

c/kg en la presentación de Manjarblanco, Dulce de Piña y Maní; USD 8.6 c/kg en la presentación de Manjarblanco y Dulce de Piña.

Noe Import es otra de las empresas representativas que tiene como único mercado objetivo los Estados Unidos de América, cuyo precio de venta de la única presentación de galletas rellenas de manjar blanco y fruta es de USD 6 c/kg, precio obtenido de la fecha de envío realizado el día 24 de junio del 2019.

Otras de las empresas como Industria Panificadora San José ha comercializado bajo un precio de venta de USD 5.7 c/kg de galletas rellenas de manjar blanco y fruta al mercado de EE.UU., precio obtenido de la fecha de embarque 23 de marzo del 2019.

San Roque, una de las empresas lambayecanas tiene como mercado de destino Estados Unidos. Sus presentaciones de King Kong que deleita a los consumidores son Galleta de Manjarblanco (USD 12 c/kg), Galleta de Manjarblanco y Piña (USD 9.6 c/kg), Galleta de Manjarblanco y Lúcumá (USD 12.5 c/kg), información obtenida de los envíos realizados del mes de julio y octubre del 2019.

Los precios de las galletas rellenas de manjar blanco y fruta varían de acuerdo a la estacionalidad de venta en el mercado de los Estados Unidos. Se aprecia que el mejor precio de venta en mercado mencionado es a consecuencia de fechas importantes donde el consumo de confitería es alto. Las celebridades donde las empresas pueden llegar a su máxima rentabilidad son Año Nuevo, Día de San Valentín, Día de la Madre, Día del Padre, Día de la Independencia, Halloween, Acción de Gracias y Navidad (Gestión, 2016).

**Tabla 16**

*Análisis de precios de cada presentación de galletas rellenas de manjar blanco y fruta en cada mercado de destino, 2019 - FOB*

<b>Empresas Exportadoras</b>	<b>Fecha de Embarque</b>	<b>Mercado de Destino</b>	<b>FOD USD</b>	<b>KG</b>	<b>Precio Venta FOB (USD / KG)</b>	<b>Descripción Comercial</b>
	19/02/2019		2,587	299	8.7	Galletas rellenas de manjar blanco.

BELMONT FOODS PERU S.A.C.	17/04/2019	Estados Unidos				Presentación: 12 cajas x 450 gr.	
			1,176	136	8.6	Galletas rellenas de manjar blanco y dulce de piña. Presentación: 12 cajas x 450 gr.	
			1,176	136	8.6	Galletas rellenas de manjar blanco, dulce de piña y maní. Presentación: 12 cajas x 450 gr.	
				1,882	218	8.6	Galletas rellenas de manjar blanco. Presentación: 12 cajas por 450 gr.
				941	109	8.6	Galletas rellenas de manjar blanco y dulce de piña. Presentación: 12 cajas x 450 gr.
				1,176	136	8.6	Galletas rellenas de manjar blanco, dulce de piña y maní. Presentación: 12 cajas x 450 gr.
				3,293	381	8.6	Galletas rellenas de manjar blanco. Presentación: 12 cajas por 450 gr.
	12/06/2019	Estados Unidos	1,129	131	8.6	Galletas rellenas de manjar blanco y dulce de piña. Presentación: 12 cajas x 450 gr.	
				1,317	152	8.7	Galletas rellenas de manjar blanco, dulce de piña y maní. Presentación: 12 cajas x 450 gr.
20/08/2019			3,293	381	8.6	Galletas rellenas de manjar blanco.	



					Presentación: 12 cajas por 450 gr.
		344	25	13.8	Galletas rellenas de manjar blanco con chocolate. Presentación: 7 cajas x 30 gr.
	Estados Unidos	1,882	218	8.6	Galletas rellenas de manjar blanco y dulce de piña. Presentación: 12 cajas x 450 gr.
		1,411	163	8.7	Galletas Rellenas De Manjar blanco, Dulce De Piña Y Maní. Presentación: 12 cajas x 450 gr.
		3,293	381	8.6	Galletas rellenas de manjar blanco. Presentación: 12 cajas por 450 gr.
		294	25	11.8	Galletas rellenas de manjar blanco con chocolate. Presentación: 7 cajas x 30 gr.
30/10/2019	Estados Unidos	1,176	136	8.6	Galletas rellenas de manjar blanco y dulce de piña. Presentación: 12 cajas x 450 gr.
		1,646	191	8.6	Galletas rellenas de manjar blanco, dulce de piña y maní. Presentación: 12 cajas x 450 gr.
24/12/2019		1,882	218	8.6	Galletas rellenas de manjar blanco.

						Presentación: 12 cajas por 450 gr.
			294	25	11.8	Galletas rellenas de manjar blanco con chocolate. Presentación: 7 cajas x 30 gr.
		Estados Unidos	1,176	136	8.6	Galletas rellenas de manjar blanco y dulce de piña. Presentación: 12 cajas x 450 gr.
			1,411	163	8.7	Galletas Rellenas De Manjar blanco, Dulce De Piña y Maní. Presentación: 12 cajas x 450 gr.
		Total - BELMONT FOODS PERU S.A.C.	32,779	3,760	8.7	
			649	214	3.0	La casa del alfajor alfajores de harina. Presentación: 48 cajas x 288 gr.
			494	163	3.0	La casa del alfajor alfajores de harina. Presentación: 40 cajas x 515 gr.
NOE IMPORT EIRL	29/01/2019	Estados Unidos	649	214	3.0	La casa del alfajor alfajores de maicena. Presentación: 48 cajas x 260gr
			494	163	3.0	La casa del alfajor alfajores de maicena. Presentación: 36 cajas x 450gr.
			327	108	3.0	La casa del alfajor manjar blanco. Presentación: 8 cajas x 130 gr.

		382	126	3.0	La casa del alfajor manjar blanco. Presentación: 8 cajas x 400 gr.
		2,104	694	3.0	La casa del alfajor turrón de doña pepa. Presentación: 24 cajas x 650 gr.
		650	209	3.1	La casa del alfajor alfajores de harina. Presentación: 48 cajas x 288 gr.
		495	159	3.1	La casa del alfajor alfajores de harina. Presentación: 40 cajas x 515 gr.
		650	209	3.1	La casa del alfajor alfajores de maicena. Presentación: 48 cajas x 260 gr.
26/02/2019	Estados Unidos	495	159	3.1	La casa del alfajor alfajores de maicena. Presentación: 36 cajas x 450gr.
		327	105	3.1	La casa del alfajor manjar blanco. Presentación: 8 cajas x 130 gr.
		381	122	3.1	La casa del alfajor manjar blanco. Presentación: 8 cajas x 400 gr.
		2,120	681	3.1	La casa del alfajor turrón de doña. Presentación: 24 cajas x 650 gr.
9/04/2019		650	170	3.8	La casa del alfajor alfajores de harina.

					Presentación:48 cajas x 288 gr.
		495	130	3.8	La casa del alfajor alfajores de harina. Presentación: 40 unid. x 515 gr.
		650	170	3.8	La casa del alfajor alfajores de maicena. Presentación: 48 unid. x 260 gr.
	Estados Unidos	495	130	3.8	La casa del alfajor alfajores de maicena. Presentación: 36 cajas x 450 gr.
		327	86	3.8	La casa del alfajor manjar blanco. Presentación: 8 cajas x 130 gr.
		382	100	3.8	La casa del alfajor manjar blanco. Presentación: 8 cajas x 400 gr.
		1,300	138	9.4	La casa del alfajor alfajores de harina. Presentación: 48 unidad x 288 gr.
		990	206	4.8	La casa del alfajor alfajores de harina. Presentación: 40 cajas x 515 gr.
21/05/2019	Estados Unidos	1,300	125	10.4	La casa del alfajor alfajores de maicena. Presentación: 48 unidades x 260 gr.
		990	162	6.1	La casa del alfajor alfajores de maicena. Presentación: 36 cajas x 450 gr.

		655	114	5.7	La casa del alfajor manjar blanco. Presentación: 8 cajas x 130 gr.
		763	114	6.7	La casa del alfajor manjar blanco. Presentación: 8 cajas x 400 gr.
24/06/2019	Estados Unidos	436	70	6.2	La casa del alfajor. Presentación: 8 cajas x 130 gr.
		509	85	6.0	Manjar blanco. Presentación: 8 cajas x 400 gr.
30/07/2019	Estados Unidos	495	103	4.8	La casa del alfajor alfajores de harina. Presentación: 24 cajas x 515 gr.
		495	93	5.3	La casa del alfajor alfajores de maicena. Presentación: 24 cajas x 450 gr.
		650	170	3.8	La casa del alfajor alfajores de harina. Presentación: 48 cajas x 288 gr.
10/09/2019	Estados Unidos	990	259	3.8	La casa del alfajor alfajores de harina. Presentación: 24 cajas x 515 gr.
		763	199	3.8	La casa del alfajor manjar blanco. Presentación: 8 cajas x 400 gr.
5/11/2019	Estados Unidos	546	189	2.9	Manjar blanco. Presentación: 8 cajas x 130 gr.
Total - NOE IMPORT EIRL		24,098	6,139	3.9	

			416	73	5.7	Barra de manjar. Presentación: Cada unidad de 250 gr.
	23/03/2019	Estados Unidos				
			712	125	5.7	King kong San Jose. Presentación: Cada Unidad De Medio Kilo.
INDUSTRIA PANIFICADORA SAN JOSE S.A.	8/05/2019	Estados Unidos	509	85	6.0	King kong San Jose. Presentación: Cada Unidad De Medio Kilo.
			1,040	100	10.4	Barra de Manjar. Presentación: Cada Unidad De 250 gr.
	4/10/2019	Estados Unidos				
			2,544	300	8.5	King kong San Jose. presentación: Cada Unidad Por Medio Kilo.
Total - INDUSTRIA PANIFICADORA SAN JOSE S.A.			5,221	683	7.6	
	27/04/2019	Estados Unidos	5	1	5.0	Galletas Rellenas De Manjarblanco
SAN ROQUE S.A.	17/07/2019	Estados Unidos	14	2	7.0	Galletas rellenas de manjar. Presentación: cada unidad de 35 gr.
			1,788	186	9.6	Galletas rellenas de manjarblanco y piña
	10/10/2019	Estados Unidos	24	2	12.0	Galletas rellenas de manjarblanco
Total - SAN ROQUE S.A.			1,831	191	9.6	
INDUSTRIAS AGRICOLAS SRL	31/10/2019	Estados Unidos	689	55	12.5	Galletas rellenas Manjarblanco De Lúcuma
Total - INDUSTRIAS AGRICOLAS SRL			689	55	12.5	

			141	30	4.7	Galletas rellenas San Roque. Presentación: 2 Sabores, Cada Unidad De 450 gr.
CORPORACION M & K BUSINESS S.A.C.	26/09/2019	Estados Unidos	141	30	4.7	Galletas rellenas San Roque. Presentación: 3 Sabores, Cada Unidad De 450 gr.
			283	60	4.7	Galletas rellenas San Roque Manjar. Presentación: Cada Unidad De 450 gr.
Total - CORPORACION M & K BUSINESS S.A.C.			565	120	4.7	
CABALLERO CARMELO IMPEXP EIRL	3/07/2019	Canadá	280	27	10.4	Kin kong San Roque. Presentación: 1 caja que contiene 24 unidades de 500 gr. C/U.
	29/09/2019	Canadá	200	23	8.7	King kong San Roque
	15/12/2019	Canadá	26	4	6.5	King Kong
Total - CABALLERO CARMELO IMPEXP E.I.R.L.			506	54	9.4	
SOLORZANO QUIÑONES RUBEN HUMBERTO	18/10/2019	Argentina	245	24	10.2	Kin kong San Jose. Presentación: Cada Unidad De 500 gr.
Total - SOLORZANO QUIÑONES RUBEN HUMBERTO			245	24	10.2	
Total general			65,934	11,026	6.0	

Fuente: SUNAT (2020).

#### 4.1.2.2.2. *Desempeño del Comercio Mundial*

En el presente estudio se investigó las tendencias de las exportaciones e importaciones mundiales de galletas rellenas de manjar blanco y fruta y demás dulces similares que permita identificar oportunidades comerciales. A continuación, se identificó las partidas arancelarias de los principales mercados mundiales de mayor tendencia, se evaluará los países con mayor consumo mundial y se considera la exportación mundial de otros mercados que permita elegir los mejores mercados potenciales.

##### a) Partidas arancelarias en el comercio internacional

En el comercio internacional se identificó las subpartidas nacionales del producto galletas rellenas de manjar blanco y fruta y derivados de acuerdo al ranking de los importadores mundiales. La presente clasificación arancelaria en cada mercado ha permitido realizar una investigación eficiente con la información cuantitativa y cualitativa. A continuación, en la tabla 15 se detalla lo siguiente:

**Tabla 17**

*Subpartida Nacional de los principales mercados internacionales*

<b>Ranking</b>	<b>S.P.N</b>	<b>Importadores Mundiales</b>
1	1905.90.70.00	Alemania
2	1905.90.10.90	Estados Unidos
3	1905.90.70.00	Reino Unido
4	1905.90.00.00	China
5	1905.90.70.00	Francia
6	1905.90.70.00	Países Bajos
7	1905.90.00.00	Corea del Sur
8	1905.90.70.00	Bélgica
9	1905.90.70.00	Austria
10	1905.90.70.00	Italia

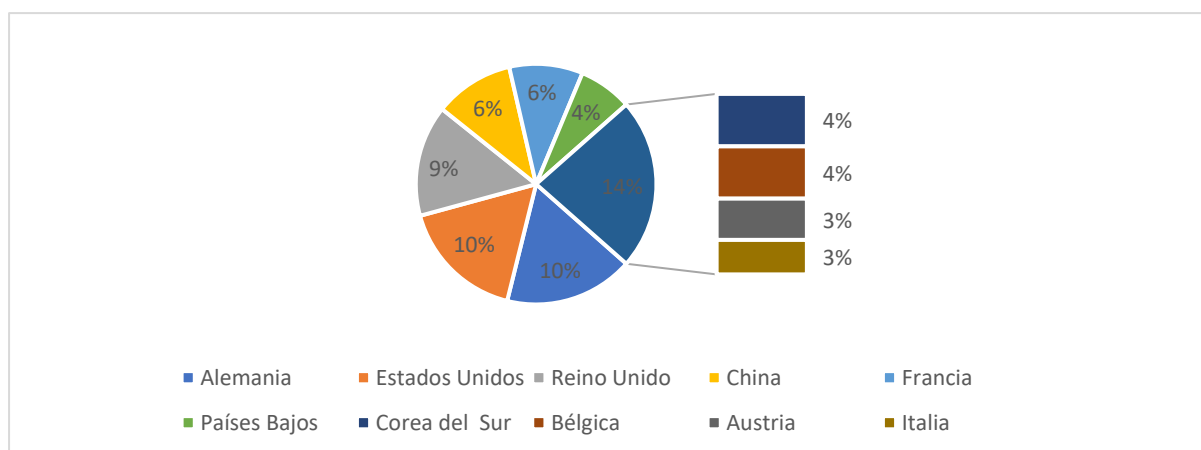


Fuente: TRADE MAP (2020).

- b) Desempeño de las importaciones mundiales
- c) Actualmente, en el año 2019 a nivel mundial la demanda de galletas rellenas de manjar blanco y fruta y sus derivados han registrado despachos por más de USD 6,017,205 miles. El 60% está representado por diez mercados internacionales, destacando a Alemania (10%), Estados Unidos (10%), Reino Unido (9%), China (6%), Francia (6%), Países Bajos (4%), Corea del Sur (4%), Bélgica (4%), Austria (3%) y Italia (3%) (Figura 17).

**Figura 35**

*Participación de los principales mercados de destino del producto galletas rellenas de manjar blanco y fruta y sus derivados, 2019 - FOB*



Fuente: TRADE MAP (2020).

Durante el periodo 2015 al 2019 los diez países de acuerdo al ranking con mayor demanda internacional y que han mantenido un crecimiento favorable de cuota de mercado son Alemania, Estados Unidos, Reino Unido, China, Francia y Países Bajos, países que representan un crecimiento de 9% en el 2019/18 y también del 9% en el 2019/15.

En el año 2019, el mercado de Alemania además de ser el principal país importador de galletas rellenas de manjar blanco y fruta y demás derivados, es un mercado atractivo ya que ha mantenido siempre una tendencia creciente de este producto durante los últimos cinco años (2015 – 2019). Tal como se muestra en la tabla 16, el liderazgo mundial de este mercado inicia desde el

año 2018, exportando actualmente USD 624 millones (2019), un crecimiento de 8% frente a lo registrado en el año 2018 y 2015 respectivamente. Según Export Potential Map (2020) menciona dos oportunidades que se tiene con el mercado de Alemania, primero que Perú se beneficia con el arancel del 0% por el Acuerdo Comercial con la Unión Europeo y segundo que existe una brecha de mercado sin explotar cuyo valor asciende a USD 509.1 miles.

Estados Unidos es otro de los mercados con gran demanda creciente en galletas rellenas de manjar blanco y fruta y sus derivados durante los últimos cinco años del 2015 al 2019. Tal como se aprecia en la tabla 16, EE.UU se encuentra en el ranking N°02 de la las exportaciones mundiales durante los años 2015 (USD 511 millones) y 2016 (USD 533 millones). Sin embargo, en el año 2019 ha alcanzado su máximo auge registrando un valor de USD 607, 442 miles (217 TM), valor que ha crecido en un 8% en comparación al año 2018 y 4 % frente al periodo 2015. Según Export Potential Map (2020) resalta dos oportunidades que Perú tendría con los Estados Unidos, primero que el arancel para la comercialización del producto es del 0% de acuerdo al Acuerdo de Promoción Comercial entre Perú – EE.UU y segundo es la existencia de una brecha de consumidores que aún no han sido demandados que asciende a USD 7.1 millones.

**Tabla 18**

*Principales mercados de destino de las importaciones mundiales de galletas rellenas de manjar blanco y fruta y sus derivados, 2015 - 2019 (Miles USD FOB)*

Ranking	Importadores Mundiales	2015	2016	2017	2018	2019	PART. 2019
1	Alemania	458,422	461,299	524,537	579,948	624,579	10%
2	Estados Unidos	511,869	533,219	249,580	564,331	607,442	10%
3	Reino Unido	424,070	506,388	529,390	475,450	538,077	9%
4	China	291,787	292,713	306,765	355,832	384,046	6%
5	Francia	280,456	289,267	328,256	307,306	355,934	6%
6	Países Bajos	99,620	125,351	146,365	150,875	258,731	4%
7	Corea del Sur	207,891	231,302	267,76	269,098	240,650	4%

8	Bélgica	155,544	179,024	187,528	240,839	239,580	4%
9	Austria	1,427	148,299	167,855	168,638	189,239	3%
10	Italia	149,347	157,942	192,748	200,963	158,076	3%
11	Los demás	2,247,452	2,399,784	2,341,964	2,788,971	2,420,851	40%
	Suma Total	4,827,885	5,324,588	4,974,988	6,102,251	6,017,205	100%

Fuente: TRADE MAP (2020).

En el caso de los mercados como Reino Unido, China, Francia, Países Bajos, Corea del Sur, Bélgica, Austria y Italia, se ha observado una situación similar de tendencia creciente durante una línea de tiempo durante los últimos cinco años. En el año 2019 Reino Unido, importó un valor total de USD 538 millones (164 TM), China USD 384 millones (46 TM), Francia USD 355 millones (83 TM), Países Bajos USD 258 millones (115 TM), Corea del Sur USD 240 millones (58 TM), Bélgica USD 239 millones (71 TM), Austria USD 189 millones (43 TM) y Italia 158 millones (48 TM) (Tabla 16).

Además, según Export Potential Map (2020) identifica que existen oportunidades comerciales para seguir comercializando este tipo de producto, ello a causa de la demanda de mercado sin explotar registrando una brecha de mercado de USD 611.9 miles en Reino Unido, USD 1.4 miles en China, USD 480.2 miles en Francia, USD 180.2 miles en Países Bajos, USD 584.2 miles en Corea del Sur y USD 288.4 miles en Italia (3%).

### Tabla 19

*Principales mercados de destino de las importaciones mundiales de galletas rellenas de manjar blanco y fruta y sus derivados, 2015 - 2019 (KG)*

Ranking	Importadores Mundiales	2015	2016	2017	2018	2019	Part. 2019
1	Estados Unidos	160,202,601	172,867,605	191,092,210	198,043,508	217,181,720	13%
2	Reino Unido	177,521,950	215,090,450	188,581,138	151,582,802	164,958,933	10%
3	Países Bajos	30,687,146	38,773,643	42,011,487	35,426,788	115,776,136	7%
4	Francia	82,858,142	79,493,249	74,396,404	71,227,528	83,812,007	5%

5	Chile	0	0	0	0	81,039,072	5%
6	Bélgica	43,530,023	49,466,807	50,205,614	63,496,157	71,887,762	4%
7	Corea del Sur	49,597,000	55,624,000	64,609,000	63,705,000	58,360,000	3%
8	República Checa	29,922,649	30,882,120	34,754,818	67,769,381	49,351,908	3%
9	Italia	41,726,372	42,842,202	44,685,652	49,317,219	48,783,224	3%
10	España	31,516,129	32,801,484	29,694,108	48,957,469	46,644,334	3%
11	Los demás	858,700,995	812,734,513	869,941,834	713,893,833	748,456,119	44%
Suma Total		1,506,263,007	1,530,576,073	1,589,972,265	1,463,419,685	1,686,251,215	100%

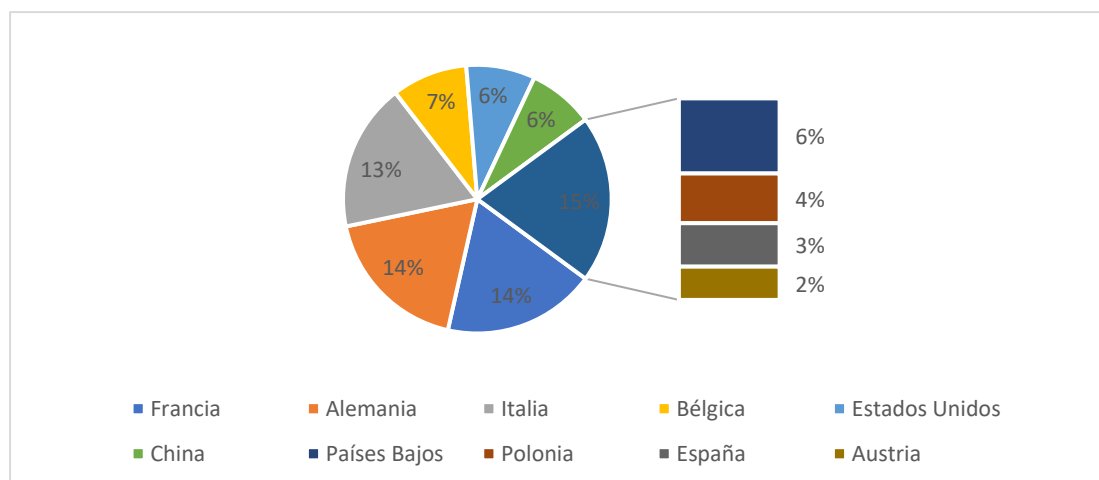
Fuente: TRADE MAP (2020).

#### d) Desempeño de las exportaciones mundiales

Durante el año 2019, la oferta internacional de galletas rellenas de manjar blanco y fruta y sus derivados han registrado envíos por más de USD 5,850,715 miles. El 75% está representado por diez países exportadores mundiales, destacando a Francia (14%), Alemania (14%), Italia (13%), Bélgica (7%), Estados Unidos (6%), China (6%), Países Bajos (6%), Polonia (4%), España (3%) y Austria (2%) (Figura 18).

#### Figura 36

*Participación de los principales exportadores mundiales del producto galletas rellenas de manjar blanco y fruta y sus derivados, 2019 - FOB*



Fuente: TRADE MAP (2020)

En la tabla 18, se muestra los resultados obtenidos de las exportaciones mundiales de galletas rellenas de manjar blanco y fruta y sus derivados durante el periodo 2015 al 2019. Francia registra un acumulado de ventas totales de USD 3,131 millones (849 miles de TM) que representa un crecimiento del 9% con respecto año 2018 y 15% con respecto al año 2015 respectivamente. Según Trade Map (2020) registra a Francia como el cuarto proveedor más importante de Alemania, además que este mercado de destino recibe una cuota de mercado del 4.2% de las importaciones totales provenientes de Francia durante el año 2019.

También destaca como segundo exportador el mercado de Alemania, mercado que registra un acumulado de USD 3,444 millones (901 miles de TM), siendo su principal proveedor de Austria.

Otros mercados identificados en el año 2019 como los mayores países de exportación son Italia registrando despachos por más de USD 778 millones (184 miles de TM), Bélgica exportó USD 398 millones (89 miles TM), Estados Unidos exportó USD 362 millones (143 miles TM), China USD 346 millones (111 miles TM), Países Bajos USD 328 millones (90 miles TM), Polonia USD 217 millones (97 miles TM), España USD 189 millones (73 miles TM) y Austria USD 145 millones (47 miles TM) (Tabla 18 y 19).

**Tabla 20**

*Principales exportadores mundiales de galletas rellenas de manjar blanco y fruta y sus derivados, 2015 - 2019 (Miles USD FOB)*

Ranking	S.P.N	Exportadores Mundiales	2015	2016	2017	2018	2019	PART. 2019
1	1905.90.70.00	Francia	462,128	519,572	606,785	737,781	805,442	14%
2	1905.90.70.00	Alemania	555,134	608,293	676,847	809,022	795,167	14%
3	1905.90.70.00	Italia	621,941	625,726	720,012	759,483	778,033	13%
4	1905.90.70.00	Bélgica	168,859	194,946	240,008	377,636	398,326	7%
5	1905.90.10.80	Estados Unidos	336,228	342,779	331,557	354,389	362,947	6%
6	1905.90.00.00	China	316,389	319,329	305,026	325,87	346,185	6%

7	1905.90.70.00	Países Bajos	188,780	209,956	220,837	276,507	328,334	6%
8	1905.90.70.00	Polonia	212,919	241,712	292,669	233,231	217,247	4%
9	1905.90.70.00	España	82,582	88,322	95,537	147,204	189,958	3%
10	1905.90.70.00	Austria	135,952	131,702	144,370	142,475	145,374	2%
11		Los demás	1,408,708	1,354,695	1,431,094	1,358,377	1,483,702	25%
		Suma Total	4,489,620	4,637,032	5,064,742	5,196,105	5,850,715	100%

Fuente: TRADE MAP (2020).

### Tabla 21

*Principales exportadores mundiales de galletas rellenas de manjar blanco y fruta y sus derivados, 2015 - 2019 (TM)*

Ranking	S.P.N	Exportadores Mundiales	2015	2016	2017	2018	2019	PART. 2019
1	1905.90.70.00	Alemania	144,544	156,738	167,370	201,010	231,758	13%
2	1905.90.70.00	Francia	133,708	149,414	166,299	187,239	213,129	12%
3	1905.90.70.00	Italia	152,189	154,697	166,028	169,398	184,270	10%
4	1905.90.10.80	Estados Unidos	143,315	145,097	143,786	143,673	143,610	8%
5	1905.90.00.00	China	97,363	101,103	104,688	105,044	111,082	6%
6	1905.90.70.00	Polonia	60,063	75,005	81,179	79,630	97,036	5%
7	1905.90.70.00	Países Bajos	45,802	54,822	57,239	70,585	90,486	5%
8	1905.90.70.00	Bélgica	40,442	44,913	53,207	82,329	89,675	5%
9	1905.90.70.00	España	33,851	35,908	38,350	54,380	73,251	4%
10	1905.90.60.00	Rusia	44,432	43,538	45,053	47,958	55,409	3%
11		Los demás	530,644	530,568	518,758	424,359	506,503	28%
		SUMA TOTAL	1,426,354	1,491,803	1,541,958	1,565,604	1,796,209	100%

Fuente: TRADE MAP (2020)

#### **4.1.2.2.3. Selección de mercados potenciales**

Para identificar mercados potenciales, se ha realizado un análisis cuantitativo y cualitativo de las exportaciones peruanas y del comercio mundial que incluye la demanda internacional y oferta internacional.

Los criterios de selección se relacionan con:

- Identificar mercados que presenten volúmenes elevados a nivel mundial.
- Identificar mercados con gran cuota de mercado.
- Identificar mercados que estén creciendo y que lo siga haciendo durante los últimos años.
- Identificar mercados con condiciones favorables.

Por lo tanto, se concluye que los cinco mercados potenciales para comercializar galletas rellenas de manjar blanco y fruta son Alemania, Estados Unidos, Reino Unido, China y Francia.

##### **a) Alemania**

- Alemania es el principal mercado mundial importador, cuya participación en el año 2019 fue de 10%. El crecimiento de la demanda internacional de este mercado durante los últimos cinco años refleja un crecimiento positivo del 8% en relación al año 2018 y 2015 respectivamente.
- Su principal proveedor internacional es Francia cuya participación promedio de venta a este mercado fue de 16.9%.
- Existe demanda aún sin explotar cuyo valor asciende a USD 509.1 miles.
- Los exportadores peruanos se benefician con el acuerdo comercial vigente entre Perú y la Unión Europea cuyo arancel impuesto es del 0% del producto 1905.90.70.00.
- El arancel no preferencial que mantiene este mercado con el resto del mundo es del 40% de la subpartida nacional 1905.90.70.00.
- En la elección de este mercado atractivo, se evaluó de acuerdo a los criterios establecidos por la matriz Boston Consulting Group – BCG, permitiendo identificar que el mercado se ubica en el cuadrante llamado “Dilema”. Este cuadrante nos menciona que el mercado se vuelve más dinámico si las empresas u

ofertantes refuerzan sus estrategias de ingreso en el mercado logrando tener como resultado el crecimiento en sus ventas y rentabilidad (50Minutos.es, 2016).

b) Estados Unidos

- Estados Unidos es el segundo importador mundial de este producto, cuya participación en el año 2019 fue de 10%. El crecimiento de la demanda internacional de este mercado durante los últimos cinco años refleja un crecimiento positivo del 8% en relación al año 2018 y 4% en comparación al año 2015, respectivamente.
- Su principal proveedor internacional es Canadá cuya participación promedio de venta a este mercado fue de 52.4%.
- Existe demanda aún sin explotar cuyo valor asciende a USD 7.1 millones.
- El arancel general que aplica Estados Unidos por la comercialización de este producto bajo la subpartida nacional es de 1905.90.10.90 es del 0% para todos los países que no tenga algún conflicto o guerra con el mercado.
- En la elección de este mercado atractivo, se evaluó de acuerdo a los criterios establecidos por la matriz Boston Consulting Group – BCG, permitiendo identificar que el mercado se ubica en el cuadrante llamado “Dilema”. Este cuadrante nos menciona que el mercado se vuelve más dinámico si las empresas u ofertantes refuerzan sus estrategias de ingreso en el mercado logrando tener como resultado el crecimiento en sus ventas y rentabilidad (50Minutos.es, 2016).

c) Reino Unido

- Reino Unido es el tercer importador mundial de este producto, cuya participación en el año 2019 fue de 9%. El crecimiento de la demanda internacional de este mercado durante los últimos cinco años refleja un crecimiento positivo del 13% en relación al año 2018 y 6% en comparación al año 2015, respectivamente.
- Su principal proveedor internacional es Francia, cuya participación promedio de venta a este mercado fue de 16.9%.



- Existe demanda aún sin explotar cuyo valor asciende a USD 611.9 miles.
- Los exportadores peruanos se benefician con el acuerdo comercial vigente entre Perú y la Unión Europea cuyo arancel impuesto es del 0% del producto 1905.90.70.00.
- El arancel no preferencial que mantiene este mercado con el resto del mundo es del 40% de la subpartida nacional 1905.90.70.00.
- En la elección de este mercado atractivo, se evaluó de acuerdo a los criterios establecidos por la matriz Boston Consulting Group – BCG, permitiendo identificar que el mercado se ubica en el cuadrante llamado “Dilema”. Este cuadrante nos menciona que el mercado se vuelve muy más dinámico si las empresas u ofertantes refuerzan sus estrategias de ingreso en el mercado logrando tener como resultado el crecimiento en sus ventas y rentabilidad (50Minutos.es, 2016).

d) China

- China es el cuarto importador mundial de este producto, cuya participación en el año 2019 fue de 6%. El crecimiento de la demanda internacional de este mercado durante los últimos cinco años refleja un crecimiento positivo del 8% en relación al año 2018 y 7% en comparación al año 2015, respectivamente.
- Su principal proveedor internacional es Hong Kong cuya participación promedio de venta a este mercado fue de 51.7%.
- Existe demanda aún sin explotar cuyo valor asciende a USD 1.4 miles.
- El arancel general que aplica China por la comercialización de este producto bajo la subpartida nacional es de 1905.90.00.00 es del 0% para todos los países que no tenga algún conflicto o guerra con el mercado.
- En la elección de este mercado atractivo, se evaluó de acuerdo a los criterios establecidos por la matriz Boston Consulting Group – BCG, permitiendo identificar que el mercado se ubica en el cuadrante llamado “Dilema”. Este

cuadrante nos menciona que el mercado se vuelve muy más dinámico si las empresas o ofertantes refuerzan sus estrategias de ingreso en el mercado logrando tener como resultado el crecimiento en sus ventas y rentabilidad (50Minutos.es, 2016).

e) Francia

- Francia es el quinto importador mundial de este producto, cuya participación en el año 2019 fue de 6%. El crecimiento de la demanda internacional de este mercado durante los últimos cinco años refleja un crecimiento positivo del 16% en relación al año 2018 y 6% en comparación al año 2015, respectivamente.
- Su principal proveedor internacional es Alemania cuya participación promedio de venta a este mercado fue de 23.3%.
- Existe demanda aún sin explotar cuyo valor asciende a USD 480.2 miles.
- Los exportadores peruanos se benefician con el acuerdo comercial vigente entre Perú y la Unión Europea cuyo arancel impuesto es del 0% del producto 1905.90.70.00.
- El arancel no preferencial que mantiene este mercado con el resto del mundo es del 40% de la subpartida nacional 1905.90.70.00.
- En la elección de este mercado atractivo, se evaluó de acuerdo a los criterios establecidos por la matriz Boston Consulting Group – BCG, permitiendo identificar que el mercado se ubica en el cuadrante llamado “Dilema”. Este cuadrante nos menciona que el mercado se vuelve más dinámico si las empresas u ofertantes refuerzan sus estrategias de ingreso en el mercado logrando tener como resultado el crecimiento en sus ventas y rentabilidad (50Minutos.es, 2016)

#### **4.1.2.3. Identificar Mercado Objetivo**

A continuación, se analizará los cinco mercados potenciales seleccionados como son Alemania, Estados Unidos, Reino Unido, China y Francia, con el objetivo de seleccionar al país

de destino que cumpla las mejores condiciones de acuerdo a la técnica denominada Criba de Mercado.

A. Criterio de demanda

- Volumen importado

El volumen importado a nivel mundial de galletas rellenas de manjar blanco y fruta y sus derivados durante los últimos cinco años ha reflejado un crecimiento sostenible en los países de los Estados Unidos (7.9%) y Francia (0.3%).

El mercado internacional que más ha registrado importaciones mundiales del producto mencionado fue Estados Unidos, mercado que se encuentra en el ranking n°01 registrando compras mundiales en el último año 2019 por más de 217 miles TM, creciendo un 10% con respecto al periodo 2018 (198 miles TM). En segundo lugar, se encuentra Reino Unido con un volumen importado total de 164 miles TM (2019), lo que representa un crecimiento de 9% con respecto al periodo anterior. Otros de los mercados que registro crecimiento durante los últimos dos años es Francia (18%), mercado que se encuentra en el ranking n°04.

**Tabla 22**

*Volumen de los importadores mundiales de galletas rellenas de manjar blanco y fruta y sus derivados, 2015 - 2019 (KG.)*

<b>RANK.</b>	<b>Importaciones Mundiales</b>	<b>2015</b>	<b>2016</b>	<b>2017</b>	<b>2018</b>	<b>2019</b>	<b>VAR. 19/18</b>
1	Estados Unidos	160,202,601	172,867,605	191,092,210	198,043,508	217,181,720	10%
2	Reino Unido	177,521,950	215,090,450	188,581,138	151,582,802	164,958,933	9%
4	Francia	82,858,142	79,493,249	74,396,404	71,227,528	83,812,007	18%
11	China	46,958,951	48,385,578	44,673,604	47,119,432	46,126,805	-2%
25	Alemania	133,803,151	132,639,263	150,722,368	166,738,000	19,351,000	-88%

Fuente: Trade Map (2020).

En el ranking n°11 y n°25 de la lista de mercados potenciales el país de China y Alemania han tenido un decrecimiento en sus importaciones mundiales, registrando en el 2019

una cantidad total de 46 miles TM y 19 miles TM , lo que representa una disminución del 2% en relación al año 2018 (47 miles TM) y 88% en relación al año 2018 (166 miles TM).

**Tabla 23**

*Calificación de volumen importado*

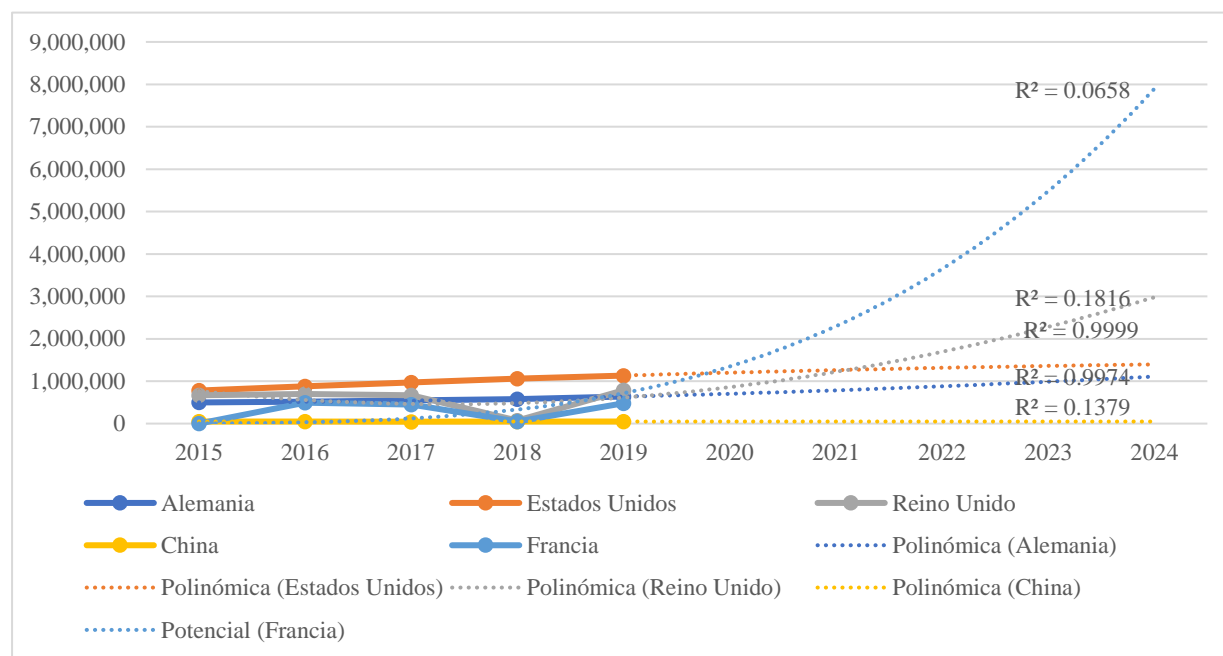
Mercados Potenciales	Puntaje
Estados Unidos	4
Reino Unido	3
Francia	4
China	1
Alemania	1

Elaboración: Propia

- Tendencia

**Figura 37**

*Proyección de los mercados potenciales en kilogramos*



Elaboración: Propia.

En el análisis de la proyección de la demanda durante los próximos cinco años se utilizó la herramienta Línea de tendencia del programa Microsoft Excel obteniendo como resultado en

cada mercado potencial resultado favorable con la curva de la tendencia en función polinómica y potencial. La función seleccionada está de acuerdo a lo que representa el R2 (valor de determinación para medir fiabilidad de los datos) más cercano a la unidad.

En el gráfico N° 01, muestra el resultado positivo con tendencia creciente durante una línea de tiempo de cinco años en adelante. Se observa que existe demanda que permita comercializar estos productos a los mercados de Estados Unidos, Reino Unido, Francia, China y Alemania.

**Tabla 24**

*Tendencia de regresión de los valores importados*

<b>Países</b>	<b>Tendencia</b>	<b>R</b>
Estados Unidos	Polinómica	0.9999
Reino Unido	Polinómica	0.1816
Francia	Potencial	0.5386
China	Polinómica	0.1379
Alemania	Polinómica	0.9974

Elaboración: Propia

**Tabla 25**

*Calificación de la proyección de mercados*

<b>Mercados Potenciales</b>	<b>Puntaje</b>
Estados Unidos	3
Reino Unido	4
Francia	4
China	3
Alemania	3

Elaboración: Propia

- Consumo Per Cápita

Durante el periodo 2015-2019, podemos observar que el consumo per cápita muestra una tendencia creciente en los países de Estados Unidos, Reino Unido y Francia, registrando en el año 2019 un consumo per cápita de 0.7 kg; 2.5 kg y 1.2 kg respectivamente.

**Tabla 26**

*Consumo Per Cápita de galletas rellenas de manjar blanco y fruta y sus derivados, 2015 al 2019*

Consumo Per Cápita	2015	2016	2017	2018	2019	VAR. 19/18
Estados Unidos	0.5	0.5	0.6	0.6	0.7	9%
Reino Unido	2.8	3.3	2.9	2.3	2.5	8%
Francia	1.2	1.2	1.1	1.1	1.2	17%
China	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	-2%
Alemania	1.7	1.6	1.9	2.1	0.2	-88%

Fuente: Base de datos internacional del Censo de los EE.UU (2020).

**Tabla 27**

*Calificación Per Cápita*

Mercados Potenciales	Puntaje
Estados Unidos	3
Reino Unido	4
Francia	3
China	2
Alemania	2

Elaboración: Propia

## B. Criterios Comerciales

- Barreras arancelarias

El arancel aplicado por el producto de galletas rellenas de manjar blanco y fruta exportado por Perú a los mercados internacionales como Francia, Reino Unido y Alemania se beneficia arancelariamente con una liberación del 0% en comparación al 40% de arancel general que imponen a mercados internacionales que no mantenga algún acuerdo comercial.

Sin embargo, los países como Estados Unidos y China no mantienen restricción alguna en la importación de galletas rellenas de manjar blanco y fruta y sus derivados.

**Tabla 28**

*Barreras Arancelarias de los mercados potenciales para la importación de galletas rellenas de manjar blanco y fruta y sus derivados*

Subpartida Nacional	Importaciones Mundiales	Arancel General	Arancel Preferencial con Perú
<b>1905.90.10.90</b>	<b>Estados Unidos</b>	0%	-
<b>1905.90.90.00</b>	<b>Reino Unido</b>	40%	0%
<b>1905.90.70.00</b>	<b>Francia</b>	40%	0%
<b>1905.90.00.00</b>	<b>China</b>	0%	-
<b>1905.90.70.00</b>	<b>Alemania</b>	40%	0%

Fuente: Market Access Map (2020)

**Tabla 29**

*Calificación De Barreras Arancelarias*

Mercados Potenciales	Puntaje
Estados Unidos	5
Reino Unido	5
Francia	5
China	5
Alemania	5

Elaboración: Propia

- Barreras No Arancelarias

A continuación, se detalla los requisitos de importación por los países como Estados Unidos, Reino Unido, Francia, China y Alemania.

### **Mercado de los Estados Unidos:**

**Tabla 30**

*Barreras No Arancelarias impuestas al producto galletas rellenas de manjar blanco y fruta y sus derivados en el mercado de los Estados Unidos*

<b>MEDIDA</b>	<b>RESUMEN</b>
<b>Requisitos Sanitarios – Agroindustria</b>	<p>Las galletas rellenas de manjar blanco y fruta y derivados tienen acceso al mercado de los Estados Unidos. Las exigencias solicitadas por el mercado, son reguladas por la entidad DIGESA que tiene como fin garantizar la inocuidad del producto durante la trazabilidad. Asimismo, permite también que el envase del producto durante la logística internacional evite su deterioro y asegure sus condiciones normales de temperatura ambiente. El registro sanitario es solicitado bajo la potestad del importador que permita la comercialización para el consumo humano. La certificación sanitaria deberá ser tramitado en la Ventanilla Única de Comercio Exterior - VUCE.</p> <p>Información adicional:</p> <p>1. Institución que regula los requisitos obligatorios el mercado de destino: Food and Drug Administration (FDA).</p> <p>2. INACAL es otra institución que permite obtener las normas técnicas peruanas para la producción y elaboración de un producto exportable.</p>



<b>LMR (Límite Máximo de Residuos de Plaguicidas)</b>	El LMR es la máxima cantidad de residuos permitidos para un producto agrícola permitida por la ley, con el objetivo de que el producto final pueda ser comercializado. EAP es la Agencia de Protección Ambiental en los Estados Unidos, en coordinación con la Ley Federal de Insecticidas, Fungicidas y Raticidas (FIFRA) aseguran que todo tipo de mercancía como las galletas rellenas de manjar blanco y fruta y demás alimentos que ingrese al mercado estadounidense sean registrados y se consideren como alimentos seguros al ser importado.
<b>Habilitación Sanitaria y la Validación Técnica Oficial del Plan HACCP</b>	Todas las empresas que cuenten con plantas de proceso de galletas rellenas de manjar blanco y fruta y demás productos de alimentos, deberán contar con el permiso de autorización sanitaria en el cumplimiento de las Buenas Prácticas de Producción e Higiene, así como la aplicación de los principios del Sistema de Análisis de Peligros y Puntos Críticos de Control (APPCC/HACCP) y los Procedimientos Operativos Estandarizados de Saneamiento (POES).
<b>Etiquetado</b>	El marcado y etiquetado es regulado por el Código de Regulaciones Federales, Título 21, Parte 101 “Food Labeling” (21 CFR 101). Los componentes característicos que debe contener un etiquetado son: nombre del producto; identificación, nombre y dirección del exportador; origen del producto; país de origen, nombre del lugar, distrito o región de producción; identificación comercial (calibres); marca de inspección oficial y el idioma en inglés.
<b>Envase y Embalaje</b>	La Administración de Alimentos y Medicamentos de los Estados Unidos (FDA) regula todo tipo de envase y etiquetado de galletas rellenas de manjar blanco y fruta y demás alimentos con el objetivo de mantener informado a los consumidores y mejorar la

	seguridad en la distribución en el mercado de los Estados Unidos. Otras de las entidades que regula la seguridad de tener contacto con estos productos como son plásticos, papeles, colorantes de alimentos y adhesivos es regulado por la Oficina de Seguridad de los Aditivos Alimentarios y del Centro de Seguridad Alimentaria y Nutrición Aplicada (CFSAN).
<b>Certificaciones Voluntarias</b>	Estos estándares voluntarios internacionales son exigidos por los compradores y no por las exigencias del país de destino. Para este producto comercial encontramos al HACCP, BRC, Global Standard for Food Safety, Safe Quality Food Program SQF y Fair Trade.
<b>Orgánico</b>	La certificación orgánica son exigencias que están vinculados con las producción y procesamiento de los productos como las galletas rellenas de manjar blanco y fruta y demás alimentos que ofrece Perú en los Estados Unidos, siendo regulado por El Programa Nacional Orgánico (NOP).
<b>FDA (Food and Drug Administration)</b>	La Administración de Alimentos y Medicamentos (FDA) es la entidad que se encarga de establecer y validar el cumplimiento de las regularizaciones que permita garantizar la seguridad de los productos que se consumen en los Estados Unidos.
<b>Información Complementaria</b>	La norma "Importer Security Filing and Additional Carrier Requirements" comúnmente identificado como ISF 10+2, regula todo tipo de mercancía importada a los EE.UU. vía marítima, asimismo, impone sanciones previo al incumplimiento ocasionando retraso de carga y sanciones monetarias.

Fuente: RAM Promperu (2020).

## Mercado de China:

**Tabla 31**

*Barreras No Arancelarias impuestas al producto galletas rellenas de manjar blanco y fruta y sus derivados en el mercado de China*

	<p>Las galletas rellenas de manjar blanco y fruta y derivados tienen acceso al mercado de China. Las exigencias solicitadas por el mercado son reguladas por la entidad DIGESA que tiene como fin garantizar la inocuidad del producto durante la trazabilidad.</p> <p>Asimismo, permite también que el envase del producto durante la logística internacional evite su deterioro y asegure sus condiciones normales de temperatura ambiente. El registro sanitario es solicitado bajo la potestad del importador que permita la comercialización para el consumo humano. La certificación sanitaria deberá ser tramitados en la Ventanilla Única de Comercio Exterior - VUCE.</p> <p>1.- Institución que regula los requisitos obligatorios el mercado de destino:</p> <p>La Administración General de Calidad, Supervisión, Inspección y Cuarentena, AQSIQ .</p> <p>2.- INACAL es otro de institución que permite obtener las normas técnicas peruanas para la producción y elaboración de un producto exportable.</p>
<p><b>Requisitos Sanitarios – Agroindustria</b></p>	
<p><b>LMR (Límite Máximo de Residuos de Plaguicidas)</b></p>	<p>El LMR es la máxima cantidad de residuos permitidos para un producto agrícola permitida por la ley, con el objetivo de que el producto final pueda ser comercializado. Según la norma GB 27632012 “Límites</p>

---

**Habilitación Sanitaria y la  
Validación Técnica Oficial del  
Plan HACCP**

Máximos Residuales de Pesticidas en Alimentos”, aseguran que todo tipo de mercancía como las Galletas rellenas de manjar blanco y fruta y demás alimentos que ingrese al mercado chino sean registrados y se consideren como alimentos seguros al ser importados.

Todas las empresas que cuenten con plantas de proceso de galletas rellenas de manjar blanco y fruta y demás productos de alimentos, deberán contar con el permiso de autorización sanitaria en el cumplimiento de las Buenas Prácticas de Producción e Higiene, así como la aplicación de los principios del Sistema de Análisis de Peligros y Puntos Críticos de Control (APPCC/HACCP) y los Procedimientos Operativos Estandarizados de Saneamiento (POES).

**Etiquetado**

El etiquetado es regulado por "la Norma General para Etiquetado de Alimentos Pre envasados - GB 7718", y es aplicado a todo alimento pre envasado que se comercializa directamente o indirectamente al consumidor. Los componentes característicos que debe contener un etiquetado son: nombre del alimento, lista de ingredientes, datos cuantitativos de ingredientes, contenido neto, declaración de identidad, marca de fábrica, licencia de producción, alimentos irradiados, alimentos modificados genéticamente, tipos y condiciones de almacenamiento.

**Envase y Embalaje**

La Comisión Nacional de Salud y Planificación Familiar de la República Popular de China (NHFPC), regula todo tipo de envase y etiquetado de galletas rellenas de manjar blanco y fruta y demás alimentos con

---

---

	<p>el objetivo de mantener informado a los consumidores y mejorar la seguridad en la distribución en el mercado de China. También regula la seguridad de tener contacto con estos productos como son plásticos, papeles y adhesivos.</p>
<b>Certificaciones Voluntarias</b>	<p>Estos estándares voluntarios internacionales son exigidos por los compradores y no por las exigencias del país de destino. Para este producto comercial encontramos al HACCP, Safe Quality Food Program SQF y Fair Trade.</p>
<b>Orgánico</b>	<p>La certificación orgánica son exigencias que están vinculadas con la producción y procesamiento de los productos como galletas rellenas de manjar blanco y fruta y demás alimentos que oferte Perú en China, siendo regulado por "El Centro de Certificación de Alimentos Orgánicos de China (en adelante denominado - COFCC".</p>
<b>Información Complementaria</b>	<p>SUSTAINABILITY MAP es una herramienta de la International Trade Center que brinda información de más de 210 normas, códigos de conducta y protocolos de auditoría que permitan analizar los puntos críticos de sostenibilidad de una cadena de suministro global.</p>

---

Fuente: RAM Promperu (2020).

## Mercado de la Unión Europea: Reino Unido, Francia y Alemania:

**Tabla 32**

*Barreras No Arancelarias impuestas al producto galletas rellenas de manjar blanco y fruta y sus derivados en los mercados de la Unión Europea como Reino Unido, Francia y Alemania.*

	<p>Las galletas rellenas de manjar blanco y fruta, y derivados tienen acceso al mercado de Europa. Las exigencias solicitadas por el mercado son reguladas por la entidad DIGESA que tiene como finalidad, garantizar la inocuidad del producto durante la trazabilidad. Asimismo, permite también que el envase del producto durante la logística internacional evite su deterioro y asegure sus condiciones normales de temperatura ambiente.</p> <p>El registro sanitario es solicitado bajo la potestad del importador que permita la comercialización para el consumo humano. La certificación sanitaria deberá ser tramitados en la Ventanilla Única de Comercio Exterior - VUCE.</p> <p>1.- Institución que regula los requisitos obligatorios en el mercado de destino:</p> <p>La Autoridad Competente DG SANTE de la Comisión Europea - Salud y Seguridad Alimentaria; y la Autoridad Europea de Seguridad Alimentaria - EFSA.</p> <p>2.- INACAL es otra de las instituciones que permite obtener las normas técnicas peruanas para la producción y elaboración de un producto exportable.</p>
<b>Requisitos Sanitarios – Agroindustria</b>	
<b>LMR (Límite Máximo de Residuos de Plaguicidas)</b>	<p>El LMR es la máxima cantidad de residuos permitidos para un producto agrícola permitida por la ley, con el objetivo de que el producto final pueda ser comercializado. La Autoridad competente DG SANTE de la Comisión Europea – Salud y Seguridad Alimentaria en la Unión Europea UE, aseguran que todo tipo de mercancía como las galletas rellenas de manjar blanco y fruta y demás alimentos que ingrese al</p>

---

**Habilitación Sanitaria y la  
Validación Técnica Oficial del  
Plan HACCP**

mercado Europeo sean registrados y se consideren como alimentos seguros al ser importados.

Todas las empresas que cuenten con plantas de proceso de las galletas rellenas de manjar blanco y fruta y demás productos de alimentos, deberán contar con el permiso de autorización sanitaria en el cumplimiento de las Buenas Prácticas de Producción e Higiene, así como la aplicación de los principios del Sistema de Análisis de Peligros y Puntos Críticos de Control (APPCC/HACCP) y los Procedimientos Operativos Estandarizados de Saneamiento (POES).

**Etiquetado**

El Reglamento (CE) N° 1935/2004 del Parlamento Europeo y del Consejo, sobre los materiales y objetos destinados a entrar en contacto con alimentos y por el que se derogan las Directivas 80/590/CEE y 89/109/CEE, es aplicado a todo alimento pre envasado que se comercializa directamente o indirectamente al consumidor. Los componentes característicos que debe contener un etiquetado son: nombre del alimento, lista de ingredientes, cantidad neta, fecha de durabilidad mínima, condiciones de almacenamiento, condiciones de uso, país de origen, lugar de procedencia, instrucciones de uso, marcado de lote y declaración nutricional.

**Envase y Embalaje**

El Reglamento (CE) N° 1935/2004 del Parlamento Europeo y del Consejo, regula todo tipo de envase y etiquetado de galletas rellenas de manjar blanco y fruta y demás alimentos con el objetivo de mantener informado a los consumidores y mejorar la seguridad en la distribución en el mercado europeo. También regula la seguridad de tener contacto con estos productos como son plásticos, papeles y adhesivos.

---

<b>Certificaciones Voluntarias</b>	Estos estándares voluntarios internacionales son exigidos por los compradores y no por las exigencias del país de destino. Para este producto comercial tenemos al HACCP, Safe Quality Food Program SQF, IFS, Agricultura ecológica de la UE, BRC y Fair Trade.
<b>Orgánico</b>	La certificación orgánica son exigencias que están vinculadas con la producción y procesamiento de los productos como galletas rellenas de manjar blanco y fruta y demás alimentos que oferte Perú en Europa, siendo regulado por "Las Normas de producción orgánica: EU 834/2007 EU 889/2008, normas creadas por la Comunidad Económica Europea"
<b>Información Complementaria</b>	Access2Markets es una herramienta de la Unión Europea que brinda información de los requisitos para comercializar productos en los países que conforman la Unión Europea.

Fuente: RAM Promperu (2020).

**Tabla 33**

*Calificación de Barreras No Arancelarias*

Mercados Potenciales	Puntaje
Estados Unidos	4
Reino Unido	4
Francia	4
China	3
Alemania	4

Elaboración: Propia

- Acuerdos Comerciales

A continuación, se detalla los principales acuerdos comerciales con el objetivo de conocer el estado actual de las preferencias por un producto exportado por Perú.



**Tabla 34***Información actualizada de los Acuerdos Comerciales de los mercados seleccionados*

<b>Importadores Mundiales</b>	<b>Acuerdos Comerciales</b>	<b>Fecha de la Firma</b>	<b>Fecha de Entrada en Vigencia</b>	<b>Estado actual: Preferencia para los exportadores</b>	<b>Año en el que el 100% de productos ingresaría sin pagar arancel</b>
<b>Estados Unidos</b>	Acuerdo de Promoción Comercial Perú - Estados Unidos	12/04/2006	1/02/2009	El 98% de productos ingresa sin pagar arancel	2025
<b>Unión Europea (Reino Unido, Francia y Alemania)</b>	Acuerdo Comercial Perú - Unión Europea	26/06/2012	1/03/2013	El 95% de productos ingresa sin pagar arancel	2021
<b>China</b>	Tratado de Libre Comercio Perú - China	28/04/2009	1/03/2010	El 61% de productos ingresa sin pagar arancel	2027

Fuente: Adex DataTrade (2020).

**Tabla 35***Calificación De Acuerdos Comerciales*

<b>Mercados Potenciales</b>	<b>Puntaje</b>
Estados Unidos	5
Reino Unido	4
Francia	4
China	3
Alemania	4

Elaboración: Propia

- Grado de Apertura Comercial

La apertura comercial en una economía permite especializarse con el objetivo de crecer y competir en el comercio internacional. Para medir el grado de apertura en una economía se utilizará tres variables importantes como son Exportaciones (X), Importaciones (M) y Producto Bruto Interno (PBI):  $IA = (X+M) / PBI$

**Tabla 36**

*Grado de apertura comercial de Estados Unidos*

Indicador	2015	2016	2017	2018	2019
<b>X (Miles USD)</b>	1,503,101,490	1,451,459,684	1,546,462,344	1,665,992,032	1,645,174,335
<b>M (Miles USD)</b>	2,315,252,992	2,249,113,117	2,406,362,556	2,612,379,157	2,568,396,449
<b>PBI (Miles USD)</b>	18,238,300,000	18,745,100,000	19,542,975,000	20,611,875,000	21,433,225,000
<b>IA</b>	0.209	0.197	0.202	0.208	0.197
<b>IA %</b>	20.94%	19.74%	20.23%	20.76%	19.66%

Fuente: Fondo Monetario Internacional (2020).

**Tabla 37**

*Grado de apertura comercial de Reino Unido*

Indicador	2015	2016	2017	2018	2019
<b>X (Miles USD)</b>	466,295,683	411,463,356	441,847,324	490,840,364	468,322,416
<b>M (Miles USD)</b>	630,251,058	636,367,936	640,907,689	671,694,258	692,494,170
<b>PBI (Miles USD)</b>	2,929,238,000	2,704,280,000	2,668,453,000	2,864,338,000	2,830,764,000
<b>IA</b>	0.374	0.387	0.406	0.406	0.410
<b>IA %</b>	37.43%	38.75%	40.58%	40.59%	41.01%

Fuente: Fondo Monetario Internacional (2020).

**Tabla 38***Grado de apertura comercial de Francia*

<b>Indicador</b>	<b>2015</b>	<b>2016</b>	<b>2017</b>	<b>2018</b>	<b>2019</b>
<b>X (Miles USD)</b>	495,442,074	490,188,457	523,809,550	569,138,524	555,100,606
<b>M (Miles USD)</b>	563,204,454	559,283,575	609,088,414	660,155,685	637,949,069
<b>PBI (Miles USD)</b>	2,439,436,000	2,472,282,000	2,594,235,000	2,789,128,000	2,715,818,000
<b>IA</b>	0.434	0.424	0.437	0.441	0.439
<b>IA %</b>	43.40%	42.45%	43.67%	44.07%	43.93%

Fuente: Fondo Monetario Internacional (2020).

**Tabla 39***Grado de apertura comercial de China*

<b>Indicador</b>	<b>2015</b>	<b>2016</b>	<b>2017</b>	<b>2018</b>	<b>2019</b>
<b>X (Miles USD)</b>	2,281,855,922	2,118,980,582	2,271,796,142	2,494,230,195	2,498,569,866
<b>M (Miles USD)</b>	1,681,670,816	1,588,695,867	1,840,957,060	2,134,987,265	2,068,950,255
<b>PBI (Miles USD)</b>	11,113,528,000	11,227,075,000	12,265,317,000	13,841,901,000	14,401,726,000
<b>IA</b>	0.357	0.330	0.335	0.334	0.317
<b>IA %</b>	35.664%	33.024%	33.532%	33.444%	31.715%

Fuente: Fondo Monetario Internacional (2020).

**Tabla 40***Grado de apertura comercial de Alemania*

<b>Indicador</b>	<b>2015</b>	<b>2016</b>	<b>2017</b>	<b>2018</b>	<b>2019</b>
<b>X (Miles USD)</b>	1,323,665,116	1,332,489,067	1,444,776,367	1,556,622,939	1,486,877,250
<b>M (Miles USD)</b>	1,053,388,444	1,056,664,804	1,164,586,085	1,286,008,402	1,236,217,435
<b>PBI (Miles USD)</b>	3,357,926,000	3,468,896,000	3,681,303,000	3,965,565,000	3,861,550,000
<b>IA</b>	0.708	0.689	0.709	0.717	0.705
<b>IA %</b>	70.789%	68.874%	70.881%	71.683%	70.518%

Fuente: Fondo Monetario Internacional (2020).

El grado de apertura comercial en los mercados europeos seleccionados se muestran de manera positiva debido al volumen que representan en las transacciones realizadas con los países a nivel mundial, registrando en el último año 2019 un grado de apertura comercial entre 41% y 70% respectivamente. Sin embargo, el país que representa el mayor número de transacciones con el mundo es Alemania, alcanzando en el año 2019 un grado de apertura de 70.518%, considerándose como una economía muy abierta que permite a través de libre comercio intercambiar productos en donde se posee ventaja competitiva. Mercados como Francia y Reino Unido, han alcanzado un grado de apertura comercial de 43.9% y 41% permitiendo alcanzar una mejor calidad de vida que cualquier otro mercado internacional.

Otros de los mercados que no han superado el grado de apertura comercial mayor a 40% son los Estados Unidos y China, mercados desarrollados que han registrado altos y bajos durante los últimos años alcanzado un grado de apertura comercial de 19.66% y 31.72%

**Tabla 41***Calificación de grado de apertura*

Mercados Potenciales	Puntaje
Estados Unidos	3
Reino Unido	4
Francia	4
China	3
Alemania	5

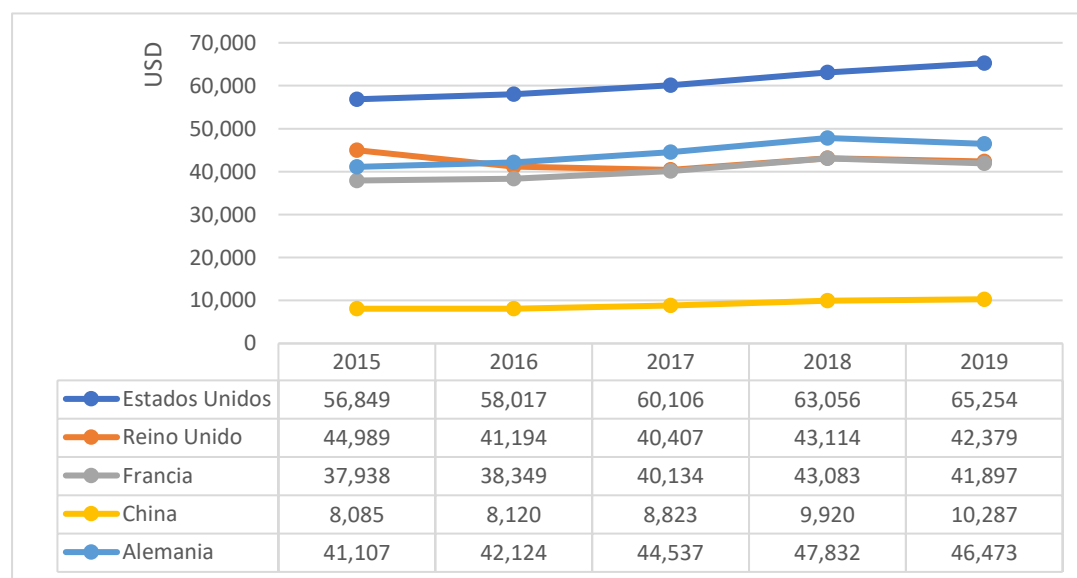
Elaboración: Propia

## C. Criterios económicos

- PBI Per Cápita

En el análisis realizado del PBI Per Cápita de los países seleccionados durante los últimos cinco años (2015 – 2019), Estados Unidos ha registrado un PBI Per Cápita promedio de USD 60,656; superando a los mercados europeos como Reino Unido (USD 42,416), Francia (USD 40,280) y Alemania (USD 44,415).

Sin embargo, China representa un escenario distinto en el PBI Per Cápita a pesar de ser un país con potencia mundial, registrando un valor promedio durante los últimos cinco años de USD 9,047 respectivamente.

**Figura 38***PBI Per Cápita de los mercados atractivos - USD*

Fuente: Fondo Monetario Internacional (2020).

**Tabla 42**

*Calificación del PBI per cápita*

Mercados Potenciales	Puntaje
Estados Unidos	4
Reino Unido	3
Francia	3
China	2
Alemania	3

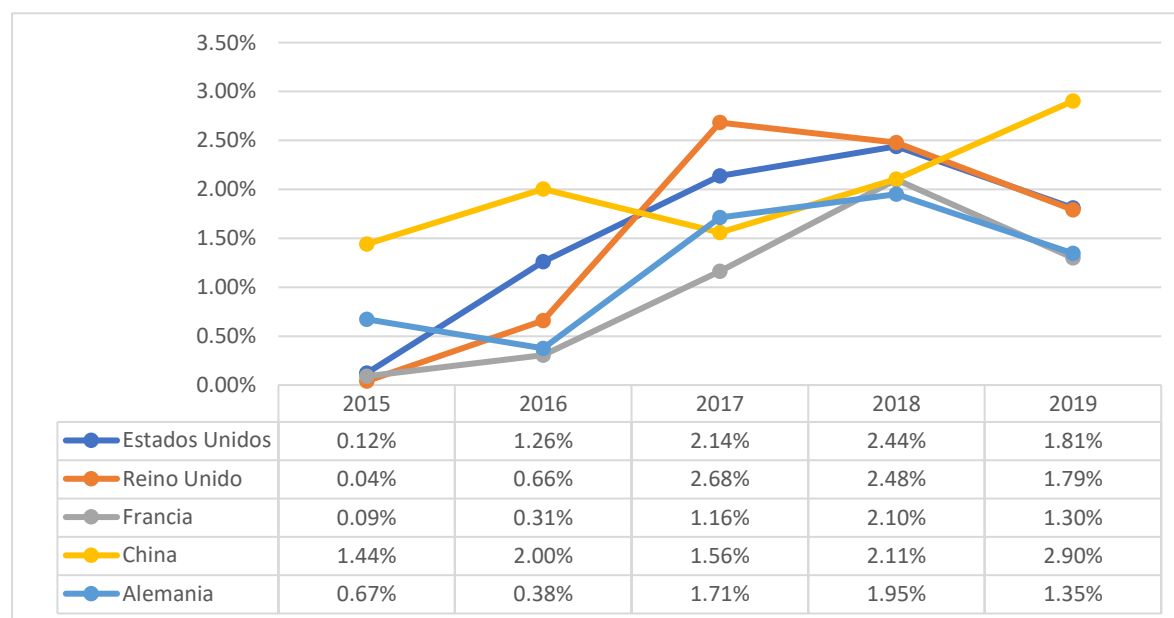
Elaboración: Propia

- Inflación

La evolución registrada de la tasa de inflación mundial en los países seleccionados, muestra decrecimiento de precios con respecto a los años anteriores, registrándose una tasa de inflación en el último año 2019 de 1.81% en los Estados Unidos, 1.79% en Reino Unido, 1.30% en Francia, 2.90% en China y 1.35% Alemania.

**Figura 39**

*Inflación de los mercados atractivos*



**Tabla 43***Calificación de la inflación*

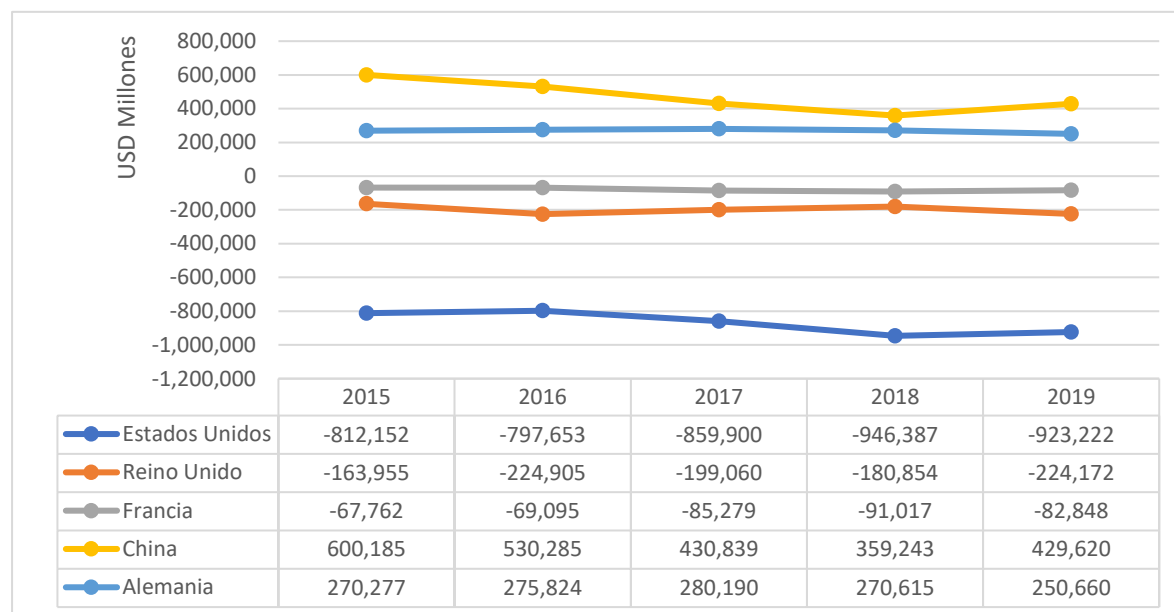
Mercados Potenciales	Puntaje
Estados Unidos	4
Reino Unido	4
Francia	4
China	3
Alemania	4

Elaboración: Propia

- Balanza Comercial

La balanza comercial en la figura 21, muestra una situación de déficit y superávit durante los años 2015 al 2019. Hay que resaltar que los países como Estados Unidos, Reino Unido y Francia se encuentran una situación déficit de acuerdo a los resultados obtenidos en la balanza comercial de cada mercado registrando USD -923,22 millones; USD -224,172 millones y USD -82,848 millones, por lo tanto, los países optarán en medidas que limiten el crecimiento de las operaciones de importación.

En el caso de los países como China y Alemania registra un superávit comercial, registrando una balanza comercial en el año 2019 de USD 429,620 millones. Hay que resaltar que los escenarios de la balanza comercial permiten a las empresas intercambiar bienes y servicios a estos mercados que les permita tomar las mejores decisiones en beneficio común.

**Figura 40***Balanza Comercial de los Mercados Potenciales Seleccionados*

Fuente: Fondo Monetario Internacional (2020).

**Tabla 44***Calificación de la balanza comercial*

Mercados Potenciales	Puntaje
Estados Unidos	3
Reino Unido	3
Francia	3
China	4
Alemania	4

Elaboración: Propia



#### D. Criterios Sociopolíticos

- Riesgo País

Según COFACE (2020) permite analizar el riesgo país de acuerdo a factores como la situación financiera, indicadores macroeconómicos como potencial económico, análisis del entorno político, exceso de endeudamiento exterior, debilidad del sector bancario, riesgo de crisis de liquidez de divisas y comportamiento de pago de las empresas. Las calificaciones que considerar están de acuerdo a siete niveles A1, A2, A3, A4, B, C y D.

De acuerdo al análisis se concluye que Estados Unidos y Francia tienen un clasificador de riesgo “A3”, lo cual se describe que el comportamiento de pago no es tan bueno en términos generales, asimismo, esto se debe a factores del entorno político, financiero y económico que se refleja en los mercados. Por ello, que la probabilidad en la experiencia de pago según COFACE sigue siendo poco elevado.

Reino Unido se encuentra dentro del clasificador de riesgo “A4” lo cual se describe que el comportamiento de pago es bastante medio, asimismo, esto podría ser afectado a corto plazo por un entorno político, financiero y económico que se refleja en un país. Por ello, que la probabilidad en la experiencia de pago según COFACE sigue siendo aceptable moderado.

Otros de los mercados como China está clasificada en el riesgo país “B”, donde refleja un entorno político, económico y financiero muy inseguro y el riesgo del comportamiento de pago puede ser afectado por las malas tomas de decisiones del país en los factores mencionados.

**Tabla 45***Clasificador Riesgo País*

PAÍSES	CLASIFICADOR RIESGO PAÍS
Estados Unidos	A3
Reino Unido	A4
Francia	A3
China	B
Alemania	A3

Fuente: COFACE (2020).

**Tabla 46***Calificación del riesgo país*

Mercados Potenciales	Puntaje
Estados Unidos	4
Reino Unido	3
Francia	4
China	2
Alemania	4

Elaboración: Propia

- Estabilidad Política

Icex España (2020) menciona que la coyuntura política y actual de los mercados son:

**Estados Unidos:**

En el país de los Estados Unidos existe el sistema democrático y el sistema republicano con más de 200 años de existencia en el país. Estados Unidos se caracteriza por ser una república constitucional, presidencial y federal.

El gobierno del mercado se caracteriza por su democracia presidencialista y por los poderes que la constitución confiere al presidente. Hay que resaltar que el sistema estadounidense se basa en tres poderes.

**El ejecutivo**, donde el presidente selecciona a los miembros del gabinete, elección que debe estar absuelta y confirmada por el senado. También el presidente ejerce la función actual de un comandante como jefe de las fuerzas armadas, cuya responsabilidad es firmar los tratados y ejecutar las leyes federales.

El vicepresidente que es presidente del senado y del gobierno, mantienen una vigencia de poder hasta que culmine el mandato del presidente y que es designado a ser sucesor del presidente, si este fallece o es destituido durante su mandato. Las funciones ejecutivas que cumple son todas las que encomiende el presidente y su participación en las reuniones del Consejo de Seguridad Nacional.

**El poder legislativo** está conformado por congresistas de ambas cámaras, teniendo como responsabilidad crear e introducir proyectos de ley a favor de todo el país. En este poder, el presidente y su gabinete no tiene algún voto de iniciativa legislativa. Sin embargo, las leyes presentadas deberán de ser aprobadas por ambas cámaras y ratificadas por el presidente.

**El poder Judicial** está compuesto por tribunales federales y estatales, lo cual tiene como objetividad basarse en las competencias del artículo III de la constitución. El sistema judicial está compuesto por los tribunales de primera instancia, tribunales de apelación en los 12 distritos y por el tribunal supremo. Su obligación del tribunal supremo tiene la capacidad de veto legislativa y tiene la capacidad para impugnar acciones que considere de manera inconstitucional.

El país de Estados Unidos está compuesto por cincuenta estados más el distrito Columbia. Además, incluye el estado libre asociado a Puerto Rico, el mar de las Islas Vírgenes, y los territorios y posiciones Insulares en el Pacífico. Cada estado está constituido por un poder ejecutivo, legislativo y judicial. En la actualidad el poder ejecutivo está constituido por 50 gobernadores, 23 demócratas y 27 republicanos.

### **Reino Unido:**

Reino Unido es caracterizado por ser una monarquía constitucional basado en una democracia parlamentaria. El país está constituido por cuatro territorios como son Inglaterra, Escocia, Gales e Irlanda del Norte. Hay que resaltar que el sistema de Reino Unido se basa en tres poderes.

**El poder ejecutivo** se caracteriza porque el Gobierno es responsable ante el Parlamento y depende de él. Otra característica es que la Reina es el jefe del Estado y su función está relacionado bajo tres derechos, derecho a ser consultadas, derecho a asesorar y derecho a invertir.

**El poder legislativo** está conformado por la Cámara de los Lores “Cámara Alta” y por la Cámara de los Comunes “Cámara Baja”. La Cámara Baja está conformada por 650 miembros que son elegidos mediante sufragio mayoritario universal. La Cámara Alta es un órgano no electo integrado por 800 miembros.

Hay que resaltar la existencia de partidos políticos como el Partido Conservador, Partido Laborista, Partido Nacionalista Escocés, Partido Demócrata Liberal y otros partidos como la Cámara de los Comunes y Partidos de Irlanda del Norte.

**El poder judicial** está representado por el Tribunal Supremo, que es el órgano máximo a la cabeza del sistema judicial británico y que es independiente del poder ejecutivo. También posee un funcionamiento interno y autonomía financiera. El tribunal supremo está constituido por doce miembros.

### **Francia:**

Francia está constituido por tres poderes.

**El poder ejecutivo** se caracteriza por ser una República presidencialista. La elección del presidente se da mediante un sufragio universal y es elegido cada cinco años. El presidente tiene la autoridad de designar a su Primer Ministro que permita representar a su gobierno de manera inmediata, quién tiene como plazo máximo de seis semanas para realizar las elecciones legislativas de la Asamblea que le permita obtener el voto de confianza para gobernar.

**El poder legislativo** lo compone por dos cámaras siendo la Asamblea Nacional y el Senado. La Asamblea Nacional está constituido por 577 diputados y el Senado constituido por 348 años. Hay que resaltar que el presidente del Senado representa al presidente de manera temporal cuando este fallezca o sea inhabilitado.

Hay que resaltar la existencia de partidos políticos como el movimiento En Marche, Les Republicains, el Partido Socialista, el Partido Comunista Francés, el ultraderechista Rassemblement National, el Movimiento Demócrata y el Partido Social Liberal Europeo.

**El poder judicial** está representado por el Tribunal Supremo, que es el órgano máximo a la cabeza del sistema que posee un funcionamiento interno y autonomía financiera.

### **Alemania:**

Alemania gozó de una envidiable estabilidad política desde el año 2005 hasta el año 2017, sin embargo, a partir del último año la estabilidad política se ha vuelto inestable. En el año 2017 ganaron las elecciones el partido democristiano y formó un gobierno en alianza con el partido socialdemócrata. Actualmente, el plan de gobierno tiene la iniciativa de transformar la industria de Alemania 4.0 con el objetivo de garantizar la competitividad del sector manufacturero que permita tener avances en la robótica, inteligencia artificial e internet, que permita competir con China, Corea del Sur y Japón.

Las competencias legislativas están representadas en tema tributario por el Ministerio de Finanzas Federal. La recaudación tributaria del país y del comercio exterior está ocupada por las oficinas de finanzas de los Estados Federales. Hay que resaltar que la política comercial y económica son de exclusividad Federal. El Ministerio de Finanzas es responsable de la elaboración de los Presupuestos y ejerce la representación de Alemania y ocupa el cargo de vicescanciller.

**China:**

China es una república socialista bajo la autoría del Partido Comunista. Su ideología de este partido se caracteriza por ser marxismo – leninismo.

Los poderes que gobierna el país de China son:

El Estado, es la estructura que articula a la Presidencia del Estado, Asamblea Popular, Consejo del Estado, la Comisión Militar y el Tribunal Supremo y Fiscal.

El Partido Comunista Chino se caracteriza por contar por más de 80 millones de miembros y el Congreso Nacional elige un Comité Central de 204 miembros titulares.

Asamblea Popular Nacional se caracteriza por aprobar leyes y tratados. También nombra al ejecutivo y al presidente de la corte suprema y fiscal. También cuenta tres mil miembros que son seleccionados cada cinco años y que representan a las 23 provincias, 5 regiones y 4 municipios.

El ejército de liberación Popular está conformado por la Comisión Militar, formada por un presidente, un vicepresidente y varios miembros cada cinco años.

Se resalta que el Partido Comunista gobierna al país de China por más de 67 años. Actualmente está dividida por 22 provincias, 5 regiones y 4 municipios autónomos de Pekín, Tianjin, Shanghái y Chongqing. Se resalta que cada uno de los mencionados tiene una estructura de poder similar a la del gobierno central. Los territorios de Hong Kong y Macao son regiones administrativas especiales. Taiwán es un gobierno independiente desde la creación de la república de China.

**Tabla 47***Calificación de estabilidad política*

Mercados Potenciales	Puntaje
Estados Unidos	4
Reino Unido	4
Francia	4
China	3
Alemania	4

Elaboración: Propia

E. Otros

- Cercanía Psicográfica

**Estados Unidos**

Los hábitos del consumidor estadounidense se caracterizan por:

El consumidor busca productos que permita mejorar su estilo de vida saludable. También, se caracteriza por ser un consumidor informado antes de tomar la decisión de realizar una compra. Dato el PBI Per Cápita es de USD 65,254 registrado en el año 2019.

El consumo de confites, snacks y galletas son los mayores demandados, ya que forman parte de la dieta diaria. Actualmente, existe una gran tendencia por consumir productos orgánicos y naturales.

El incremento del consumo se debe a los hábitos de consumo de la población hispana en los EE.UU, donde se caracteriza por tener un estilo de vida al de sus orígenes, siendo un nicho de consumo muy importante.

Con un incremento en la población hispana en los EE.UU. y con un estilo de vida y hábitos de consumo cada vez más parecidos a los del americano sin dejar atrás sus raíces, el inmigrante mexicano sigue siendo un nicho interesante.

## **Reino Unido**

Los hábitos del consumidor británico se caracterizan por:

Tener un alto nivel de vida y sofisticado, alcanzando un PBI Per Cápita de USD 42,416 en el año 2019. Por lo general, el consumidor siempre está bien informado de los productos a consumir en el mercado.

La población en edad adulta siempre mantiene buenos ahorros y están dispuestos a gastar en el consumo de productos nuevos, ocio y viajes.

El uso del internet es una de las herramientas muy utilizadas por los consumidores que les permite realizar pedidos y pagos online a través de los teléfonos móviles desde cualquier mercado libre.

En la actualidad, se ha incrementado el gasto en alimentos y bebidas no alcohólicas en un 0.8% en comparación con el año 2018.

## **Francia**

Los hábitos del consumidor de Francia se caracterizan por:

El gusto y la salud son los dos principales factores decisivos para la elección y consumo de un producto. Actualmente, el consumo per cápita registra un valor de USD 41,897 en el año 2019.

El 84% de los consumidores se caracterizan por ser cuidadosos en sus alimentaciones. Actualmente, se ha incrementado en un 28% consumir productos como frutas, verduras y pescados.

Dato, el 28% de la población tendría mayor consumo que hace dos años, buscando constantemente productos innovadores como nuevas oportunidades de consumo. El modelo alimenticio en este mercado es un hábito de consumo posicionado en las mentes y prácticas de los franceses.



Francia tiene más de 50 millones conectados al internet, una de las herramientas muy utilizadas por los consumidores que les permite realizar pedidos y pagos online a través de los teléfonos móviles desde cualquier mercado libre.

### **China**

Los hábitos del consumidor de China son:

El gusto y la salud son los dos principales factores decisivos para la elección y consumo de un producto. Actualmente, el consumo per cápita registra un valor de USD 10,283 en el año 2019.

Los consumidores de altos ingresos son los más exigentes en relación a la calidad de producto tanto para productos producidos por el mercado nacional y para productos importados. El mayor porcentaje de consumo se inclina por consumir productos frescos saludables.

El uso del internet es una de las herramientas muy utilizadas por los consumidores que les permite realizar pedidos y pagos online a través de los teléfonos móviles desde cualquier mercado libre.

### **Alemania**

Los hábitos del consumidor de Alemania se caracterizan por:

El gusto y la salud son los dos principales factores decisivos para la elección y consumo de un producto. Actualmente, el consumo per cápita registra un valor de USD 46,473 en el año 2019.

La tendencia por el consumo de productos vegetarianos aumenta más significativamente entre los 14 y 29 años. Sin embargo, uno cada cuatro alemanes afirman consumir carne y que a la actualidad está disminuyendo pasando del 34% a un 28% de los consumidores que añaden productos cárnicos a su dieta diaria.

El consumidor es un usuario informado y crítico al momento de seleccionar un producto, privilegiando la calidad del producto ante las decisiones de compra. Actualmente, mantiene una

cuota de mercado del 77% de usuarios consumidores de productos que aporten con proteína a la salud.

El uso del internet es una de las herramientas muy utilizadas por los consumidores que les permite realizar pedidos y pagos online a través de los teléfonos móviles desde cualquier mercado libre.

**Tabla 48**

*Calificación de Cercanía Psicográfica*

Mercados Potenciales	Puntaje
Estados Unidos	4
Reino Unido	3
Francia	3
China	3
Alemania	3

Elaboración: Propia

- Cercanía Geográfica

A continuación, se muestra información de la cercanía geográfica proporcionada por el Sistema Integrado de Información en Comercio Exterior (SIICEX) de los mercados de Estados Unidos, Alemania, Francia, Reino Unido y China.

**Estados Unidos:****Tabla 49***Análisis de la cercanía geográfica del país de Estados Unidos*

Mercado Objetivo	Puerto de Origen	Puerto de Destino	Tarifa promedio de flete por contenedor USD		Modo de envío: Marítimo		
			40" refrigerado	Mercadería Consolidada (Tm/m <sup>3</sup> )	Tiempo (días)	Frecuencia de Salida	Línea Naviera
Estados Unidos	Callao (Perú)	Houston (Estados Unidos)	3,271	137	18	Semanal	EVERGREEN, MSC, MAERSK LINE, Seabord Marine, HAMBURG SUD y CMA CGM.
Estados Unidos	Callao (Perú)	New Orleans (Estados Unidos)	3,325	137	19	Semanal	EVERGREEN, MSC, MAERSK LINE, NYK y CMA CGM.
Estados Unidos	Callao (Perú)	Miami (Estados Unidos)	2,131	78	16	Semanal	EVERGREEN, MSC, MAERSK LINE y CMA CGM.
Estados Unidos	Callao (Perú)	Port Everglades (Estados Unidos)	3,538	75	19	Semanal	EVERGREEN, MSC, MAERSK LINE y HAMBURG SUD.
Estados Unidos	Callao (Perú)	Charleston (Estados Unidos)	4,035	106	19	Semanal	EVERGREEN, MSC, MAERSK LINE, HAMBURG SUD y CMA CGM.
Estados Unidos	Callao (Perú)	Norfolk (Estados Unidos)	4,035	97	18	Semanal	EVERGREEN, MSC, MAERSK LINE, HAMBURG

							SUD y CMA CGM.
Estados Unidos	Callao (Perú)	Baltimore (Estados Unidos)	4,035	75	23	Semanal	EVERGREEN, MSC, MAERSK LINE, HAMBURG SUD y CMA CGM.
Estados Unidos	Callao (Perú)	New York (Estados Unidos)	4,094	70	16	Semanal	EVERGREEN, MSC, HAMBURG SUD y CMA CGM.
Estados Unidos	Callao (Perú)	San Diego (Estados Unidos)	4,300	80	20	Semanal	EVERGREEN, MSC, MAERSK LINE y HAMBURG SUD.
Estados Unidos	Callao (Perú)	Long Beach (Estados Unidos)	4,500	80	22	Semanal	MSC
Estados Unidos	Callao (Perú)	Los Angeles (Estados Unidos)	4,540	80	19	Semanal	EVERGREEN, MSC, MAERSK LINE, HAMBURG SUD y NYK.
Estados Unidos	Callao (Perú)	Oakland (Estados Unidos)	4,700	110	28	Semanal	EVERGREEN, MSC, MAERSK LINE y HAMBURG SUD.
Estados Unidos	Callao (Perú)	Seattle (Estados Unidos)	4,800	131	26	Semanal	EVERGREEN, MSC, MAERSK LINE y HAMBURG SUD.
Estados Unidos	Callao (Perú)	Honolulu (Estados Unidos)	10,500	160	55	Semanal	NYK.

Fuente: SIICEX (2020).

**Francia, Reino Unido y Alemania:****Tabla 50***Análisis de la cercanía geográfica del país de Francia, Reino Unido y Alemania*

Mercado Objetivo	Puerto de Origen	Puerto de Destino	Tarifa promedio de flete por contenedor USD		Modo de envío: Marítimo		
			40" refrigerado	Mercadería Consolidada (Tm/m <sup>3</sup> )	Tiempo (días)	Frecuencia de Salida	Línea Naviera
Reino Unido	Callao (Perú)	Tilbury (Reino Unido)	4,000	70	30	Semanal	CMA CGM, MSC y MAERSK LINE.
Francia	Callao (Perú)	Le Havre (Francia)	5,000	55	32	Semanal	CMA CGM, MAERSK LINE, MOL, HAMBURG SUD y CCNI.
Alemania	Callao (Perú)	Hamburgo (Alemania)	7,150	120	24	Semanal	CMA CGM, MAERSK LINE, MOL y HAMBURG SUD.

Fuente: SIICEX (2020).

## China

**Tabla 51**

*Análisis de la cercanía geográfica del país de China*

Mercado Objetivo	Puerto de Origen	Puerto de Destino	Tarifa promedio de flete por contenedor USD		Modo de envío: Marítimo		
			40" refrigerado	Mercadería Consolidada (Tm/m <sup>3</sup> )	Tiempo (días)	Frecuencia de Salida	Línea Naviera
China	Callao (Perú)	Hong Kong (China)	4,717	40	32	Semanal	EVERGREEN, CMA CGM., MSC, MAERSK LINE, K-line, PIL, CCNI y NYK.
China	Callao (Perú)	Shangai (China)	4,786	50	36	Semanal	EVERGREEN, MAERSK LINE, K-line, COSCO PERÚ, MSC, NYK y CCNI.
China	Callao (Perú)	Ningbo (China)	4,786	57	37	Semanal	EVERGREEN, MSC, MAERSK LINE, Hanjin Shipping, PIL, CCNI y NYK.
China	Callao (Perú)	Xiamen (China)	4,758	56	34	Semanal	EVERGREEN, CMA CGM, MSC, MOL (Mitsui O.S.K. Lines), K-line y NYK.

Fuente: SIICEX (2020).

**Tabla 52***Calificación de cercanía geográfica*

Mercados Potenciales	Puntaje
Estados Unidos	4
Reino Unido	3
Francia	3
China	3
Alemania	3

Elaboración: Propia

### A. Criba De Mercado

El resultado obtenido a través de la Matriz Criba de Mercado demuestra que Estados Unidos representa el mejor escenario comercial para comercializar Galletas rellenas de manjar blanco y fruta. Sin embargo, los mercados como Reino Unido, Francia, China y Alemania son mercados atractivos que permitirá en adelante considerarlos para ampliar la red de mercadeo internacional.

**Tabla 53**

*Criba de mercado para seleccionar el mercado objetivo*

FACTORES	PONDERACIÓN DEL FACTOR	ESTADOS UNIDOS					REINO UNIDO					FRANCIA					CHINA					ALEMANIA				
		1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
<b>CRITERIOS DE DEMANDA</b>	25%	0.85					0.9					0.93					0.48					0.48				
Volumen importado	10%	4					3					4					1					1				
Tendencia	8%	3					4					4					3					3				
Consumo Per Cápita	7%	3					4					3					2					2				
<b>CRITERIOS COMERCIALES</b>	25%	1.06					1.07					1.07					0.89					1.13				



Barreras arancelarias	7%	5	5	5	5	5
Barreras no arancelarias	7%	4	4	4	3	4
Acuerdos comerciales	5%	5	4	4	3	4
Grado de apertura comercial	6%	3	4	4	3	5
<b>CRITERIOS ECONOMICOS</b>	25%	0.95	0.85	0.85	0.7	0.9
PBI Per Cápita	10%	4	3	3	2	3
Inflación	10%	4	4	4	3	4
Balanza Comercial	5%	3	3	3	4	4
<b>CRITERIOS SOCIOPOLITICOS</b>	15%	0.8	0.7	0.8	0.5	0.8
Riesgo País	10%	4	3	4	2	4
Estabilidad Política	10%	4	4	4	3	4
<b>OTROS</b>	10%	0.4	0.3	0.3	0.3	0.3
Cercanía Psicográfica	5%	4	3	3	3	3
Cercanía Geográfica	5%	4	3	3	3	3
<b>PUNTOS OBTENIDOS</b>	<b>100%</b>	<b>406%</b>	<b>382%</b>	<b>395%</b>	<b>287%</b>	<b>361%</b>

## 4.2. Discusiones

Después de obtener resultados eficientes en cada objetivo de la investigación, nos ha permitido proponer un plan de internacionalización para superar los factores limitantes en la exportación de galletas rellenas de manjar blanco y fruta al continente americano y europeo en la empresa “Industria del Dulce Lambayecano E.I.R.L”, año 2019, Lambayeque.

Por lo tanto, en este capítulo de discusiones se presentará los resultados obtenidos en base a los tres objetivos que fueron planteados en la investigación, permitiendo determinar que el plan de internacionalización que propone la empresa Industria del Dulce Lambayecano E.I.R.L permite superar los factores limitantes para exportar galletas rellenas de manjar blanco y fruta al mercado de Estados Unidos.

En el primer objetivo, diagnosticar la situación actual de la empresa con fines de internacionalización, se aplicó la guía de entrevista a profundidad permitiendo alcanzar resultados eficientes en los factores limitantes internos y factores limitantes externos.

En los resultados de los factores internos, se concluye que el producto exportable cuenta con una diversificación de sabores y tecnología que permite tener un buen desempeño físico durante la logística internacional hasta llegar al cliente objetivo.

En la gestión empresarial, se concluye que, la fábrica es propia, formal y cuenta con especialistas en la gestión administrativa y operativa durante la trazabilidad que permite llevar un control de calidad hasta obtener un producto aceptable para el consumidor final.

En la operatividad de comercio exterior, se concluye que la empresa cuenta con almacenes propios y transporte que permite trasladar a la mercancía hasta cualquier punto de destino del país, permitiendo ser eficiente en la logística para cumplir con la exportación de galletas rellenas de manjar blanco y fruta.

En promoción comercial, se concluyó que la empresa tiene alianzas estratégicas con el Ministerio de la Producción (PRODUCE), PROMPERÚ, la Cámara de Comercio de Lima y de Lambayeque, teniendo respaldo interinstitucional frente a una exportación a corto plazo.

Con respecto a la gestión económica financiera, se concluye que la empresa cuenta con un respaldo financiero pese a lo ocasionado por la pandemia permitiendo lograr a la empresa con éxito la internacionalización.

En cuanto a los resultados obtenidos de los factores externos, se concluye que, en el factor político y económico, el Estado está implementando programas de Reactiva Perú para garantizar la estabilidad política y comercial y de esta manera, recuperar el sistema empresarial para muchos inversionistas extranjeros.

En el aspecto social, pese a los problemas derivados de la COVID 19, entre los cuales las protestas y movilizaciones han afectado la ruta logística de las exportaciones. Las empresas productoras de galletas rellenas de manjar blanco y fruta, han visto una oportunidad, logrando vender sus productos a través del comercio electrónico.

Con respecto al tema tecnológico, toda empresa, para que alcance competitividad debe innovar en tecnología que le permita acceder a mercados internacionales.

En el tema ambiental, el Perú y la región de Lambayeque cuentan con muchos productos naturales y poco transgénicos que son utilizados en la empresa para la elaboración de las galletas rellenas de manjar blanco y fruta.

Bajo estos resultados encontrados, el autor Huambo (2017) encontró a la empresa San Roque con niveles bajos de exportación y resalta que deberá reorganizarse desde su productividad, que le permita cubrir la demanda de galletas rellenas de manjar blanco y fruta en el mercado internacional. Sin duda, un diagnóstico no tan alentador con lo encontrado en la empresa Industria del dulce Lambayecano E.I.R.L. que mantiene las condiciones favorables para lograr la internacionalización. Asimismo, el autor Jiménez (2017) resaltó positivamente en su trabajo de investigación que la exportación de manjar de coco de las comunidades latinas al mercado exterior es viable debido a las ventajas internas y externas que se presentan para internacionalizar un producto al estado de New Jersey en los Estados Unidos.

En el segundo objetivo, identificar el mercado idóneo para que la empresa Industria del dulce Lambayecano E.I.R.L. exporte galletas rellenas de manjar blanco y fruta, se aplicó la guía

revisión documentaria permitiendo alcanzar resultados en la identificación de mercados atractivos, logrando alcanzar la elección del mercado objetivo.

Los resultados eficientes que alcanzó la investigación en los mercados atractivos es que los países como Alemania, Estados Unidos, Reino Unido, China y Francia, son los mejores mercados potenciales debido a su alta participación y crecimiento constante durante los últimos cinco años. Asimismo, después de analizar la criba de mercado que resaltó como ganador al mercado de los Estados Unidos, específicamente el estado de California representa el mejor escenario para comercializar galletas rellenas de manjar blanco y fruta. Sin embargo, los países como Reino Unido, Francia, China y Alemania son mercados atractivos que permitirá en adelante considerarlos y ampliar la red de mercadeo internacional.

Bajo estos resultados los autores concuerdan con el mercado seleccionado por otros autores, a pesar que el estado seleccionado en los Estados Unidos es diferente. Jimenés (2017) en su trabajo de investigación, concluyó que el estado de New Jersey de los EE.UU presenta las mejores oportunidades comerciales para comercializar manjar de coco. También concuerda con Guzmán (2018) quién resalta que el mercado idóneo para exportar galletas rellenas de manjar blanco y fruta es el mercado de los Estados Unidos focalizándose en el estado de New York, ya que cumple con varias condiciones por el cual fue seleccionado, entre las cuales tenemos la tendencia de consumir productos tradicionales de origen.

El tercer objetivo tiene como finalidad elaborar el plan de internacionalización para exportar galletas rellenas de manjar blanco y fruta en la empresa Industria del Dulce Lambayecano E.I.R.L. 2021 – 2025, para lo cual se aplicó la guía de revisión documentaria que ha permitido alcanzar resultados eficientes, permitiendo analizar la oferta y demanda en el estado de California de los Estados Unidos, obteniendo como resultado una demanda insatisfecha de 84,009,830 kg de consumo solo en el año 2021, logrando tener como proyección hasta el 2025 una cantidad total de 64,704,706 kg. Asimismo, se concluye que la implantación de estrategias del Marketing Mix, permitirán a la empresa llegar de manera eficiente con el producto a los distribuidores minoristas y consumidores finales aplicando el comercio electrónico. Finalmente, en la evaluación financiera se concluye que el plan de internacionalización es viable obteniendo un VANF de \$170,179, demostrando que los flujos cubren la inversión. También se destaca que

el TIRF del plan es de 70%, lo que demuestra la rentabilidad de la inversión en el periodo de 4 años.

Cabe precisar que otros autores concuerdan con la viabilidad del plan de negocios en la exportación de productos similares a los Estados Unidos. Tal como lo menciona Guzmán (2018) en su trabajo de investigación, quién concluye que en la evaluación económica el resultado es favorable, logrando generar un VANE de S/.130,088.55 y con una TIRE de 63.96%. Asimismo, concuerda con otro autor como Quispe (2020), quién también resalta que existe oportunidad viable de internacionalizar este producto desde el punto de vista económico obteniendo un VANE USD 120,646.84 y una TIR de 38%.

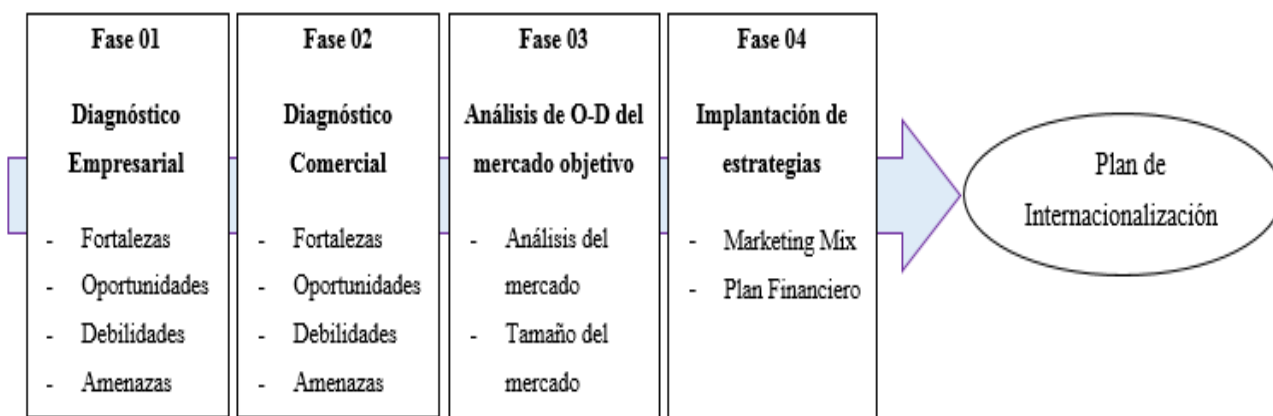
**Capítulo V: Propuesta de plan de internacionalización para exportar galletas rellenas de manjar blanco y fruta en la empresa Industria del Dulce Lambayecano E.I.R.L. 2020 – 2025.**

Para desarrollar la propuesta de investigación, plan de internacionalización para exportar galletas rellenas de manjar blanco y fruta en la empresa Industria del Dulce Lambayecano E.I.R.L.2021 – 2025, se han considerado las siguientes fases:

- a) Diagnóstico empresarial
- b) Diagnóstico comercial
- c) Análisis de la oferta y demanda del mercado objetivo
- d) Implantación de estrategias

**Figura 41**

***Fases del Plan de Internacionalización***



Fuente: Plan de internacionalización de empresas (Manual 16)

Elaboración: Propia

A continuación, se explica los siguientes resultados encontrados en la variable Plan de Internacionalización:

### 5.1.Diagnóstico empresarial

Después de aplicar las entrevistas a la empresa y a los especialistas se logró diagnosticar la situación actual de la empresa con fines de internacionalización que permita tomar decisiones para exportar galletas rellenas de manjar blanco y fruta al mercado exterior.

Primero, se aplicó el instrumento de la entrevista dirigida tres representantes de la empresa, con el objetivo de conocer las fortalezas y debilidades de los factores limitantes internos de la empresa para lograr su internacionalización. Por ello, para conocer el potencial exportador de la empresa se consideraron los siguientes cinco componentes como son producto, gestión empresarial, operatividad de comercio exterior, promoción comercial y gestión económica financiera.

**Tabla 54**

*Fortalezas y debilidades de la empresa exportadora*

ITEM	FORTALEZAS	DEBILIDADES
<b>Producto</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Es un producto bandera con distinciones y premiaciones a nivel nacional e internacional.</li> <li>2. Cuenta con diversidad de sabores y empaques innovadores.</li> <li>3. Se tiene tecnología que reduce la manipulación brindando un producto inocuo de calidad exportable.</li> <li>4. El producto envuelve una tradición valorada por los extranjeros.</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. El bajo nivel de valor nutricional para un grupo específico de consumidores</li> <li>2. La vida útil del producto es de dos meses y medio</li> <li>3. El desconocimiento del producto en el exterior</li> </ol>
<b>Gestión empresarial</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>5. La empresa cumple con sus trabajadores y mantiene buen clima laboral.</li> <li>6. La planta cuenta con certificaciones como BPM y HACCP vigente.</li> <li>7. La empresa cuenta con mano de obra para control de calidad y producción.</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>4. Incorrecta planificación para la construcción de una planta de producción.</li> <li>5. Pérdida de algún pedido por una mala comunicación con los clientes.</li> <li>6. Productividad baja ya que no se manejaban controles en las cantidades, ni control del tiempo en la producción.</li> <li>7. Inadecuada distribución de la planta.</li> </ol>

<b>Operatividad de comercio exterior</b>	8. Tiene almacenes propios en la planta y vehículos propios para trasladar la mercadería. 9. Disponibilidad de materia prima incluso en temporadas altas de producción.	8. La empresa nunca ha contado con un operador logístico.
<b>Área comercial</b>	10. Página web y presencia en redes sociales para promocionar el lanzamiento de algún nuevo producto. 11. Alianzas estratégicas con el Ministerio de la Producción, PROMPERU, la Cámara de comercio de Lima y de Lambayeque. 12. La empresa tiene un presupuesto establecido para marketing internacional.	9. No lograr reducir la brecha de desconocimiento en el extranjero. 10. Reducción de ventas.
<b>Gestión financiera</b>	13. Las utilidades netas en el 2019 tuvieron un valor de 120 000 soles anuales.	11. Las utilidades netas en el 2020 bajaron a un valor anual de 60 000 soles.

Fuente: Industria del Dulce Lambayecano

Elaboración: Propia

Segundo, se aplicó el instrumento de la entrevista dirigida a tres especialistas de comercio exterior, con el objetivo de conocer oportunidades y amenazas de los factores limitantes externos como oportunidad de la empresa para lograr su internacionalización. Por ello, para conocer el potencial comercial que tiene la empresa se consideraron los siguientes cinco componentes como son político, económico, social, tecnológico y ambiental.



**Tabla 55***Oportunidades y amenazas de los factores limitantes externos*

ITEMS	OPORTUNIDADES	AMENAZAS
<b>Político</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Las calificadoras de Riesgo Standard &amp; Poor's y Moody's califican a Perú como un país estable.</li> <li>2. Anualmente el presupuesto general de la República se destina a fondos para facilitadores que apoyan a empresas a comercializar y exportar.</li> <li>3. Municipalidad Provincial de Lambayeque ha cumplido con los Ratios de Ahorro y de Liquidez.</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. El estado no da solución rápida a los problemas de regímenes laborales en el país.</li> <li>2. Incertidumbre económica, política y social por la cantidad de candidatos en las elecciones presidenciales y congresales.</li> <li>3. Cierre de las universidades.</li> <li>4. Promulgación de una posible reforma agraria que afectan al sector ganadero ligado a la producción de leche para realizar el manjar.</li> </ol>
<b>Económico</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>4. Reactiva Perú ha permitido a las empresas acceder a créditos con bajas tasas de interés.</li> <li>5. El mercado peruano mantiene actualmente 22 acuerdos comerciales.</li> <li>6. Inflación estable.</li> <li>7. La GERCETUR y el Gobierno Regional a través de capacitaciones y visitas técnicas.</li> <li>8. Las diversificaciones de la oferta exportable, hace que el Perú continúe siendo atractivo para los mercados internacionales.</li> <li>9. Los procesos se han digitalizado de manera virtual y agilizando la cadena de exportación de la VUCE.</li> <li>10. Crecimiento de la economía en el 2021.</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>5. Producto similar o sustituto de la competencia nacional y extranjera.</li> <li>6. Poca vida útil de las galletas rellenas de manjar blanco y fruta dificulta acceso a mercados más lejanos.</li> <li>7. Los trabajadores de las empresas se han contagiado de Covid-19.</li> <li>8. Escasa información a nivel de comercialización internacional de las galletas rellenas de manjar blanco y fruta</li> </ol>

<b>Social</b>	11. La oferta de trabajo aumento debido a los despidos masivos durante la pandemia. 12. Disponibilidad de mano de obra calificada en Perú y Lambayeque. 13. Peruanos somos creativos e innovadores. 14. El mundo reconoce la gastronomía peruana.	9. Conflicto entre los poderes del estado. 10. Las protestas y movilizaciones sociales afectan los costos logísticos de los exportadores. 11. Incremento de la migración de extranjeros, fomentando la informalidad.
<b>Tecnológico</b>	15. Las empresas pueden adquirir tecnología a través de un leasing.	12. Falta de estrategia competitiva bien enfocada. 13. Desconocimiento en los procesos de exportación y falta de capital.
<b>Ambiental</b>	16. Muchos recursos naturales y pocos transgénicos. 17. ONG brindan propuestas para disminuir el impacto visual de la basura en nuestro país y región. 18. Apoyo de tecnología que permita la trazabilidad para cumplir con estándares exigentes en el mercado de destino.	14. Escasez y contaminación del agua. 15. Contaminación del recurso hídrico con arsénico en Pacora y Lambayeque. 16. Regiones con mala agricultura debido a la escasez de agua.

Elaboración: Propia

### Matriz FODA

<div> <div>Análisis Externo</div> <div>Análisis Interno</div> </div>	Oportunidades	Amenazas
	FO	FA
<b>Fortalezas</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- E1: Invertir en búsqueda de nuevos clientes y mercados. F1, F2, F10, F12, O1, O2, O4, O5, O12.</li> <li>- E2: Mantenimiento de los equipos y nueva tecnología. F3, F13, F17, O4, O6, O9, O10, O15, O18.</li> <li>- E3: Implementar capacitaciones del gobierno y ONG a la empresa.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- E1: Desarrollar una mejor promoción de la variedad del producto en el mercado nacional e internacional. A2, A5, A6, A8, A9, A12, F1, F4, F6, F8, F10, F11</li> </ul>

	F3, F4, F9, F11, F17, O5, O7, O11.	- E2: Promover el empleo y la inversión en la empresa. A1, A3, A7, A10, A11, A13, A14, A15, A16, F5, F7, F9, F13
<b>Debilidades</b>	<b>DO</b>  - E1: Desarrollar una marca con alto valor agregado y nutricional en el mercado nacional e internacional. D1, D2, D3, D5, D9, O1, O5, O8, O9, O14.  - E2: Elaborar un plan de mejora de procesos operativos realizando auditorias trimestrales. D4, D6, D7, D9, D11, O2, O7, O3, O4, O15, O16, O18.  - E3: Desarrollar un plan de seguimiento a la producción y empleados. D4, D6, D8, D10, O7, O10, O11, O13, O15.	<b>DA</b>  - E1: Elaborar un programa técnico para mejorar el proceso productivo de las galletas rellenas de manjar blanco y fruta. D1, D2, D4, D6, D7, D10, A2, A3, A5, A6, A10, A14, A15, A16.  - E2: Implementar estrategias empresariales a largo plazo para la promoción del producto que cumpla con las especificaciones del mercado. D5, D8, D9, D11, A2, A4, A8, A10, A11, A12, A13

Elaboración: Propia

## 5.2.Diagnóstico comercial

Después de realizar un análisis documentario, se identificaron mercados atractivos para luego seleccionar y comercializar galletas rellenas de manjar blanco y fruta en el mercado de los Estados Unidos.

A continuación, se presentará las Fortalezas, Oportunidades, Amenazas y Debilidades que tienen el producto exportable y las exportaciones peruanas de las galletas rellenas de manjar blanco con el mercado internacional.

### a) Fortalezas

F1: La empresa cuenta con un producto (galletas rellenas de manjar blanco) diversificado en sabores y cumple con la certificación HACPP.

F2: El producto cumple con los estándares internacionales.

F3: El producto tiene muchos beneficios como la presencia de carbohidratos, mejora la glucosa en la sangre, entre otros.

F4: Producto cuenta con ventajas nutritivas y diversidad de frutas.

F5: Producto exportable en tendencia, creciendo en 2.8% y 53% más que el año 2015 y 2018.

F6: Existe poca competitividad exportadora peruana en el mercado internacional.

F7: El 98.9% de la oferta peruana de galletas rellenas de manjar blanco tiene como mercado objetivo los Estados Unidos.

F8: Las presentaciones de galletas rellenas de manjar blanco que deleita a los estadounidenses son galletas rellenas de manjar blanco; galletas rellenas de manjar blanco y piña; galletas rellenas de manjar blanco con piña y maní.

#### **b) Debilidades**

D1: La empresa no tiene experiencia en la internacionalización.

D2: La empresa tiene poco conocimiento para acceder a un mercado internacional.

D3: La empresa no tiene clientes confiables en un mercado internacional.

D4: Producto de la empresa solo es conocido en el mercado peruano.

D5: Las empresas tienen un limitado nivel de posicionamiento y conocimiento de mercado internacional.

D6: Producto exportable peruano solo se dirige a tres mercados internacionales, siendo liderado por Estados Unidos, y otros como Canadá y Argentina.

D7: Falta de apoyo de algunas instituciones en comercio exterior.

**c) Oportunidades**

O1: Incrementan a 23 los acuerdos comerciales entre Perú y el mundo generando el acceso de la oferta exportable a nuevos mercados internacionales.

O2: Existe demanda internacional de este producto exportable.

O3: Existen oportunidades comerciales de galletas rellenas de manjar blanco en los mercados como Estados Unidos, Alemania, Reino Unido, China y Francia.

O4: Estados Unidos es el mercado de mayor tendencia de consumo, reflejando un crecimiento positivo del 8% en relación al año 2018 y 4% en comparación al año 2015 respectivamente.

O5: Estados Unidos existe una brecha de mercado sin explotar, cuyo valor de transacciones asciende a USD 7.1 millones.

O6: Estados Unidos no tiene barreras arancelarias para este producto.

O7: Expandir su oferta exportable y conquistar el estado de California de los Estados Unidos y otros estados como Laredo y Detroit, quienes en su totalidad concentran un 70% de demanda de galletas rellenas de manjar blanco.

O8: El consumo de confites, snacks y galletas son los mayores demandados, y existe una gran tendencia por consumir productos tradicionales.

O9: El incremento del consumo se debe a los hábitos de consumo de la población hispana en los EE. UU, donde se caracteriza por tener un estilo de vida al de sus orígenes, siendo un nicho de consumo muy importante.

**d) Amenazas**

A1: Incremento de competencia internacional de galletas rellenas de manjar blanco.

F2: Falta de investigación para conocer el mercado objetivo.

A3: Falta de información de los usos y aplicaciones del producto en el mercado objetivo.

A4: Falta de competitividad en innovación para obtener un producto de calidad.

A5: Cambios políticos y normas internacionales para ingresar a un mercado muy exigente a consecuencia del COVID 19.

A6: Falta de estrategia de marketing digital para incrementar la oferta de la empresa.

A7: Aparición de nuevos proveedores con productos sustitutos.

#### e) Matriz FODA

<div>Análisis Externo</div> <div>Análisis Interno</div>	Oportunidades	Amenazas
<b>Fortalezas</b>	<b>FO</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Considerar el plan de negocios como estrategia que permita a la empresa internacionalizar sus productos al mercado de New York de los Estados Unidos.</li> <li>- Facilitar las herramientas de inteligencia comercial que permita conocer la competencia, ventana comercial, precio de venta, acceso al mercado meta, identificar nuevos clientes internacionales para tomar las mejores decisiones en New York de los Estados Unidos.</li> <li>- Establecer alianzas institucionales con entidades públicas y privadas durante el acompañamiento hacia la internacionalización.</li> </ul>	<b>FA</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Elaborar informes especializado de producto con frecuencia que permita identificar oferta, demanda y precios del mercado objetivo.</li> <li>- Elaborar estudios de mercado internacional antes de iniciar su exportación que permita identificar nuevos mercados internacionales.</li> <li>- Elaborar un plan de marketing digital para buscar nuevos clientes internacionales.</li> <li>- Incorporación de tecnología que permita optimizar la productividad de las galletas rellenas de manjar blanco.</li> <li>- Emplear la estrategia de mercado para posicionar la marca y producto en el mercado objetivo.</li> </ul>
<b>Debilidades</b>	<b>DO</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Realizar alianzas empresariales con la empresa ICOMEX PERÚ para que la empresa tenga acceso a la herramienta de inteligencia comercial CCITRADE para acceder a la información oportuna de la</li> </ul>	<b>DA</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Aplicar el Marketing Mix como estrategia para ingresar a un mercado competitivo.</li> <li>- Establecer el servicio de post venta que permita conocer y ponderar la</li> </ul>

	oferta exportara de su producto y buscar contactos internacionales. - Solicitar el apoyo a PROMPERU y GERCERTUR del Gobierno Regional de Lambayeque y otras instituciones de comercio exterior para que organicen capacitaciones relacionado con la ruta exportadora logrando que la empresa se internacionalice.	satisfacción del cliente del mercado objetivo. - Implementar la participación en mercados libres y ferias digitales para dar a conocer la marca de la empresa y producto exportable para buscar oportunidades comerciales.
--	--	---

### 5.3. Análisis de la Oferta y Demanda del mercado de los Estados Unidos

#### 5.3.1. Análisis del mercado de los Estados Unidos

##### a) Resumen del mercado objetivo

Estados Unidos en el último Census Bureau (2020) alcanzó un total de 332 millones de habitantes, con una tasa de crecimiento anual promedio de 0.70%. Según Prochile (2021) la población de los Estados Unidos se caracteriza por su diversidad étnica y cultural lo cual se destaca desde sus orígenes adoptando una diversidad de costumbres, hábitos y formas de consumo. Hay que resaltar que la población de la comunidad de Latina tiene mayor concentración en los estados como California que alcanza el 40%, 31% en Arizona, 25% en la Florida.

#### FICHA PAÍS DE LOS ESTADOS UNIDOS

- **CAPITAL** : WASHINGTON D.C
- **POBLACIÓN (Abril 2020)** : 332,639,102 Hab.
- **TASA DE CRECIMIENTO** : 0,70% (T.C. de la Población Anual)
- **PRINCIPALES ESTADOS** : California (39 millones hab.), Texas (28 millones de hab.), Florida (21 millones de hab.), New york (19 millones de hab.) y Pennsylvania (12 millones de hab.)
- **LENGUAJE PRINCIPAL** : INGLES
- **TASA DE DESEMPLEO** : 8.3%
- **MONEDA PRINCIPAL** : Dólar - USD
- **RELIGIÓN** : Protestante, Católico, Judíos, Mormones, entre otros
- **SOCIOS COMERCIALES** : China (19%), México (13.7%), Canadá (11.5%), Japón (5.1%) , Alemania (4.9%)

- **SISTEMA DE GOBIERNO** : Ejecutivo, Legislativo y Judicial.
- **DOING BUSINESS** : Sexto lugar
- **INFLACIÓN ANUAL (2020)** : 1.248%
- **PBI (2020)** : USD 20,932 Billones
- **CRECIMIENTO PBI (2020)** : -2%
- **PIB PER CÁPITA (2020)** : USD 63,415

b) Partida arancelaria

USITC (2021) clasifica a las galletas rellenas de manjar blanco de acuerdo a su partida arancelaria 1905 “Pan, pastelería, tortas, galletas y demás productos de panadería, incluso con cacao”, cuya subpartida nacional del alfajor gigante está clasificada bajo la subpartida nacional 1905.90.10.90.

**Tabla 56**

*Clasificación arancelaria de las galletas rellenas de manjar blanco y fruta y los demás en los Estados Unidos*

Nº	PAÍS	SUBPARTIDA NACIONAL	DESCRIPCIÓN	UNIDAD DE COMERCIALIZACIÓN
1	Estados Unidos	1905.90.10.90	Pan, pastelería, tortas, galletas y productos horneados similares y budines, incluso con chocolate, frutas, frutos secos o productos de confitería: Otros (Alfajor gigante).	kg

Fuente: USITC (2021).

c) Importaciones de EE.UU.

El desempeño de las importaciones en los Estados Unidos de galletas rellenas de manjar blanco y los demás de la SPN 1905.90.10.90 durante el año 2020 ha registrado un valor total de USD 619 millones, alcanzando un crecimiento de 6.46% en comparación al periodo 2019 que tan solo registro USD 581 millones (USITC, 2021). El incremento del consumo es a consecuencia de los consumidores estadounidenses que siempre están dispuestos a probar nuevos productos con sabores novedosos y beneficios que presentan cada producto.



**Tabla 57***Importaciones de galletas rellenas de manjar blanco y fruta en los Estados Unidos, 2016 - 2020*

N°	PROVEEDORES	2016	2017	2018	2019	2020	PART. 2020
		USD					
1	México	127,128,504	136,858,801	138,931,057	147,105,001	159,725,286	26%
2	Canadá	120,498,483	132,022,265	136,996,682	152,839,209	148,725,085	24%
3	Tailandia	22,663,364	23,412,059	21,672,781	27,346,267	34,633,585	6%
4	Israel	17,167,328	21,131,793	21,469,294	23,193,901	25,246,836	4%
5	Corea del Sur	20,401,515	16,813,981	14,099,708	15,286,905	24,376,830	4%
6	Reino Unido	15,336,103	17,556,949	18,176,367	16,308,936	19,284,263	3%
7	Japón	19,284,266	16,977,272	18,359,838	19,946,690	18,987,572	3%
8	Italia	15,697,504	15,636,439	17,973,796	20,079,435	18,511,081	3%
9	Colombia	11,858,056	12,960,499	13,580,298	13,655,887	14,836,068	2%
10	Taiwán	9,590,977	8,669,028	9,218,972	13,595,379	12,982,827	2%
11	España	9,791,053	10,716,614	11,849,060	10,849,782	12,979,822	2%
12	República Dominicana	9,349,199	9,485,908	10,445,995	9,509,299	11,697,834	2%
13	China	18,210,475	16,651,431	15,942,473	11,514,179	10,857,309	2%
14	Alemania	4,456,522	7,109,694	8,206,592	9,953,623	8,516,920	1%
15	Países Bajos	6,716,615	3,905,192	5,140,518	6,425,642	8,472,433	1%
16	Perú (Ranking 50)	318,780	418,227	560,892	385,804	438,683	0%
17	Los demás	83,424,169	77,742,761	78,835,902	83,501,637	88,783,964	14%
SUMA TOTAL		511,892,913	528,068,913	541,460,225	581,497,576	619,056,398	100%

Fuente: USITC (2021).

Las importaciones de los Estados Unidos durante los últimos cinco años se concentran en los 37 estados. El 68% está representado por cuatros estados como son Laredo (USD 154 millones), New York (USD 112 millones), Detroit (USD 84 millones) y Los ángeles (USD 70 millones) (USITC, 2021).

**Tabla 58**

*Lista de estados de los Estados Unidos importadores de galletas rellenas de manjar blanco y fruta y demás dulces de la SPN 1905.90.10.90*

Nº	ESTADOS IMPORTADORES DE EE.UU.	2016	2017	2018	2019	2020	PART. 2020
		USD					
1	Laredo (TX)	122,010,514	131,466,572	131,851,758	140,174,410	154,853,941	25%
2	New York (NY)	98,836,008	94,886,137	97,124,332	103,941,713	112,721,271	18%
3	Detroit (MI)	58,742,910	68,262,177	75,598,805	89,833,403	84,514,909	14%
4	Los Ángeles (CA)	64,290,353	54,889,192	53,122,836	61,742,148	70,688,682	11%
5	Buffalo (NY)	47,670,627	49,712,038	49,893,023	52,980,894	54,274,688	9%
6	Philadelphia (PA)	18,068,356	22,379,852	22,974,754	21,973,149	27,771,928	4%
7	San Francisco (CA)	16,469,541	14,643,980	18,923,919	21,922,502	19,903,565	3%
8	Chicago (IL)	11,925,837	15,899,751	15,551,677	16,100,829	19,306,128	3%
9	Miami (FL)	12,755,399	17,391,856	17,207,498	18,268,700	19,221,274	3%
10	San Juan (PR)	10,921,321	11,539,880	10,679,111	8,672,931	10,323,349	2%
11	Baltimore (MD)	8,113,914	7,833,601	7,587,777	9,220,375	6,795,329	1%
12	Honolulu (HI)	6,819,167	5,598,037	6,514,409	6,272,710	6,404,120	1%
13	Seattle (WA)	3,512,321	3,815,415	4,899,486	6,232,046	4,904,286	1%
14	Ogdensburg (NY)	8,933,275	8,580,442	5,183,684	3,925,764	3,970,820	1%
15	Nogales (AZ)	1,882,670	2,883,698	5,342,689	2,779,239	3,494,367	1%
16	Los demás	20,940,700	18,286,285	19,004,467	17,456,763	19,907,741	3%
	SUMA TOTAL	511,892,913	528,068,913	541,460,225	581,497,576	619,056,398	100%

Fuente: USITC (2021).

## d) Barreras arancelarias

El arancel general aplicado para la subpartida nacional 1905.90.00.90 es “0” (USITC, 2021).

**Tabla 59**

*Barreras de acceso al mercado de los Estados Unidos*

IMPORTADORES MUNDIALES	ARANCEL GENERAL	ARANCEL PREFERENCIAL PERÚ
Estados Unidos	Free	Free

Fuente: USITC (2021).

## e) Barreras no arancelarias

Dentro del marco normativo en los Estados Unidos, a continuación, los requisitos para comercializar galletas rellenas de manjar blanco y fruta:

- Requisitos Sanitarios en la Agroindustria: Las exportaciones de galletas rellenas de manjar blanco y fruta y otros productos está regulado por la institución DIGESA que permite garantizar la inocuidad del alimento después de haber sido sellado herméticamente en un envase adecuado evitando su deterioro durante la logística. Asimismo, permite asegurar que el producto cuente con características normales de almacenamiento a temperatura ambiente. También es importante mencionar que el producto con fines de exportación, la empresa debe de tramitar a través de la VUCE la Certificación Oficial Sanitaria Internacional que permita adaptarse a un cliente muy exigente después de la pandemia.

La institución que regula el requisito en el país de origen es DIGESA y la institución que regula este requisito en el mercado objetivo es la FDA – Food and Drug Administration.
- Para que el producto ingrese de manera satisfactoria a los Estados Unidos, la empresa debería de presentar los documentos obtenidos por DIGESA que son el certificado de Libre Comercialización y el Certificado Sanitario Oficial de Exportación.

- El Límite Máximo de Residuos – LMRs, es uno de los requisitos que la empresa debe de cumplir para conocer la capacidad máxima de residuos permitidos de un producto permitido por ley en los Estados Unidos. Para mayor información ingresar a BCGlobal's Pesticide Database.
- Todas las plantas de procesamiento de productos alimentarios deben contar con la habilitación sanitaria y la habilitación oficial del HACCP logrando cumplir con todos requisitos y condiciones sanitarias para la obtención un producto final de calidad. DIGESA es la entidad quién realiza la Validación Técnica Oficial del Plan HACCP en los establecimientos involucrados como el proceso del producto, centros de empaque, áreas administrativas, entre otros.
- El etiquetado y el marcado se regula bajo el Código de Regulaciones Federales “Food Labeling” (21 CFR 101). Las características que debe considerar el exportador en el etiquetado son nombre del producto según su naturaleza, nombre y dirección del exportador, empresa de maquila y envasador. También deben de considerar el origen del producto, número de lote, fecha de vencimiento, marca de inspección oficial, idioma, identificación comercial de acuerdo al calibre del producto.
- El envase y embalaje utilizado en la comercialización de galletas rellenas de manjar blanco y fruta debe ser nuevo, limpio y de calidad que permita proteger al producto durante la logística internacional. Para el envase y embalaje se permite utilizar papel o sellos impresos no tóxicos. La entidad que regula la normatividad del envase y embale para la comercialización en los Estados Unidos es la Administración de Alimentos y Medicamentos de los Estados Unidos (FDA).
- La empresa deberá de cumplir con los requisitos exigidos por el comprador en los EE.UU, encontrándose a los requisitos de calidad , medio ambiente, certificación orgánica, entre otros. También debe considerar las certificaciones voluntarias exigido por el cliente como Fair Trade, Haccp, BRC (Global Standard for Food Safety) y SQF (Safe Quality Food Program).
- La empresa debe cumplir con las exigencias relacionadas con la producción y procesamiento de productos establecidos en Perú y los Estados Unidos.

- El exportador de galletas rellenas de manjar blanco y fruta antes de exportar a los EE.UU, deberá realizar el previo aviso a la FDA para que ingrese correctamente al mercado objetivo .
- El exportador debe reconocer que existe diferentes controles de acciones que fiscaliza la FDA a mercancías a través de la Ley Bioterrorismo, por lo cual requiere conocer lo siguiente:
  - ✓ El exportador dueño de la empresa tiene que crear una cuenta online a través de la FDA Industry Systems.
  - ✓ En los datos del registro el representante del exportador debe consignar a un agente en los Estados Unidos. Asimismo, la FDA renueva dicho registro entre octubre y diciembre por cada año.
  - ✓ Las notificaciones previas se gestionan 15 días antes que la mercancía llegue a EE.UU.

f) Característica del consumidor estadounidense

Las características de los consumidores estadounidense según ProChile (2021) son:

- Tendencia a probar nuevos productos con sabores novedosos.
- Interés en conocer el origen y beneficios del producto.
- Es un consumidor global bien informado y exigente.
- Conciencia en cuidar el medio ambiente y por ello opta por consumir productos con certificación.
- Con la globalización los consumidores buscan soluciones rápidas para comprar un producto a través del internet en mercados libres, logrando en el comercio minorista un aumento del 3.4% durante la pandemia.

### g) Segmentación del mercado en los Estados Unidos

En el estudio de mercado se ha concluido después de analizar información especializada y base datos en los Estados Unidos que el estado de California es el segmento apropiado para comercializar galletas rellenas de manjar blanco y fruta.

Las razones son las siguientes:

- California se encuentra en el ranking N° 02 de las importaciones de galletas rellenas de manjar blanco y fruta y demás dulces. Durante los últimos cinco años del 2016 al 2020 se ha registrado importaciones por un valor total de USD 404 millones (USITC, 2021).
- El consumo ha ido incrementándose año tras año en las ciudades de Los Ángeles, San Francisco y San Diego pertenecientes en el estado de California, registrando en el año 2020 un incremento del 8% registrado un valor total de USD 92 millones, alcanzando su máxima importación en este periodo cuya cantidad total fue de 18 mil TM (USITC, 2021).
- California es el primer estado con mayor concentración de la población de Estados Unidos, registrando en el año 2020 un total de 39,538,223 de habitantes, de las cuales el 40% de la población es de América Latina (ProChile, 2021).
- Perú ha logrado conquistar las ciudades de Los Ángeles y San Francisco (USITC, 2021).
- Según la matriz BCG, en las ciudades como Los Ángeles, San Francisco y San Diego del estado de California presentan los mejores escenarios de comercialización, clasificándolos como segmentos de mercado Estrellas para Los Ángeles y San Francisco y mercado prometedor a San Diego.

### 5.3.2. *Tamaño del mercado*

Para encontrar el tamaño del mercado en Estados Unidos, específicamente en el estado de California, se calculará encontrando la oferta y demanda aparente, logrando encontrar la demanda potencial en dicho estado.

#### a) Análisis de la Oferta

El análisis de la oferta aparente está compuesto por la producción, las importaciones y exportaciones de galletas rellenas de manjar blanco y fruta y demás dulces en el estado de California, específicamente de las ciudades Los Ángeles, San Francisco y San Diego que en el último año han registrado una cantidad total importada de 18 mil TM.

**Tabla 60**

*Oferta aparente en el estado de California de galletas rellenas de manjar blanco y fruta y demás dulces.*

AÑOS	EXPORTACIONES	IMPORTACIONES	PRODUCCIÓN	OFERTA APARENTE
	KG.			
2016	0	19,050,543	0	19,050,543.0
2017	0	16,622,201	0	16,622,201.0
2018	0	16,453,611	0	16,453,611.0
2019	0	18,035,523	0	18,035,523.0
2020	0	18,143,521	0	18,143,521.0

Fuente: USITC (2021).

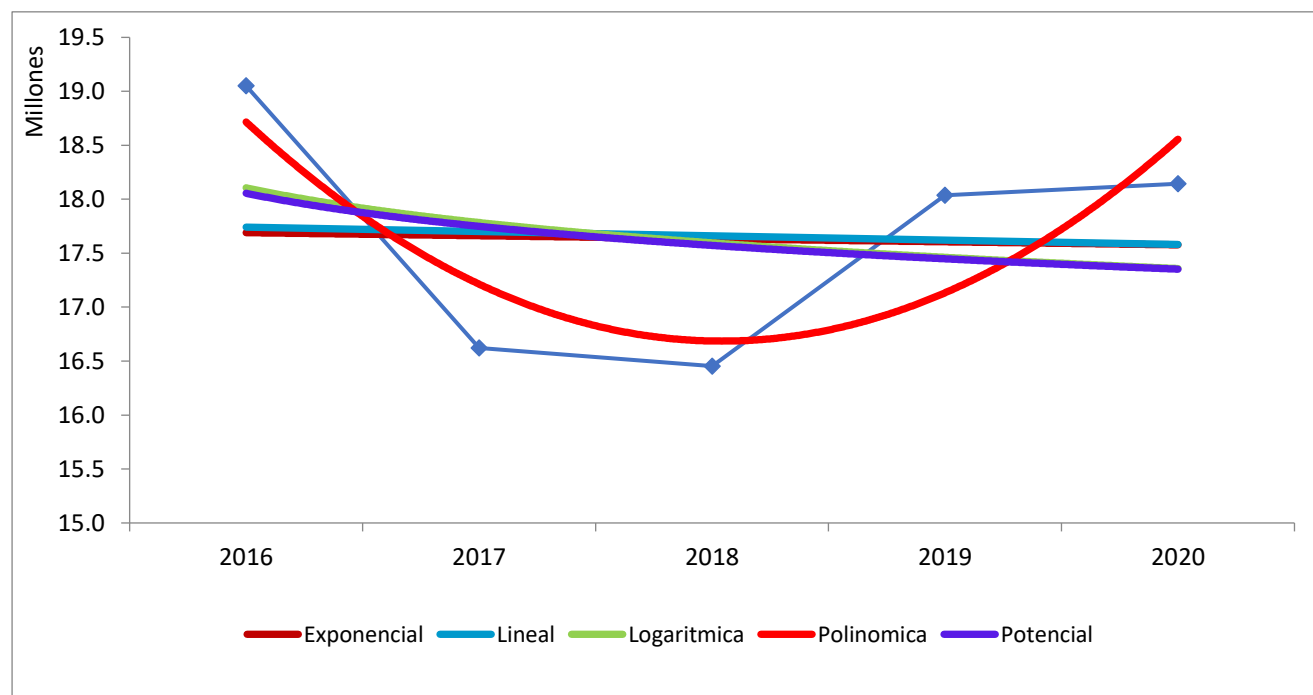
En la proyección de la oferta en los próximos cinco años, se ha empleado el modelo matemático del análisis de regresión, lo cual permite encontrar los datos proyectivos de acuerdo al coeficiente del R2. A continuación se detalla:

**Tabla 61***Selección de la Regresión “R2”*

REGRESIÓN	R <sup>2</sup>
EXPONENCIAL	0.0034
LINEAL	0.0033
LOGARITMICA	0.0721
<b>POLINOMICA</b>	<b>0.6903</b>
POTENCIAL	0.075

Elaboración: Propia.

De acuerdo a la información obtenida en el cálculo del Excel, la regresión más apropiada para encontrar la oferta en los próximos cinco años es la regresión Polinómica.

**Figura 42***Líneas de tendencia de la oferta*

Elaboración: Propia.



A continuación, luego de encontrar la regresión de proyección más adecuado, se calculó la proyección para los próximos cinco años.

**Tabla 62**

*Proyección de la oferta hasta el año 2025*

AÑOS	PROYECCION DE LA OFERTA
	KG
2021	20,952,454
2022	24,323,973
2023	28,670,232
2024	33,991,231
2025	40,286,971

Elaboración: Propia.

b) Análisis de la Demanda

Census Bureau (2021) registra que Estados Unidos en el último censo la población 2020 un total de habitante de 332,639,102, con una tasa de crecimiento de 0.70% respectivamente.

A continuación, se proyecta la población en los próximos cinco años:

$$TC = 0.70\%$$

$$TC = 1.00007$$

$$N_{2020} \quad 332,639,102$$

**Tabla 63***Proyección de la población de los Estados Unidos hasta el año 2025*

AÑOS	AÑO BASE	FACTOR	ESTIMACION
2021	332,639,102	1.0001	332,662,387
2022	332,639,102	1.0001	332,685,673
2023	332,639,102	1.0002	332,708,961
2024	332,639,102	1.0003	332,732,251
2025	332,639,102	1.0004	332,755,542

Fuente: Census Bureau (2021)

De acuerdo a la investigación realizado, el segmento seleccionado de los Estados Unidos es el estado de California cuya población total asciende a 39,538,223 habitantes, de los cuales en el estudio de mercado se concentrará en el micro segmento de las ciudades que demanda este tipo de producto como son Los Ángeles, San Francisco y San Diego.

**Tabla 64***Población de las ciudades demandantes de galletas rellenas de manjar blanco y fruta y demás dulces en California*

CIUDADES DE CALIFORNIA	POBLACIÓN
Los Ángeles	13,000,789
San Francisco	4,393,501
San Diego	3,136,801
Población total de importadores del producto galletas rellenas de manjar blanco y fruta y demás dulces.	20,531,091

Fuente: Census Bureau (2021).

A continuación, se detalla la proyección de acuerdo a la población segmentada hasta el año 2025. La población objetiva para calcular la demanda potencial estará enfocada entre las edades de 5 a 64 años cuya participación registra el 6.17% respectivamente. Para encontrar la demanda potencial se ha considerado el consumo Per Cápita de 6 kg por persona.

**Tabla 65**

*Población proyectada de las ciudades demandantes de galletas rellenas de manjar blanco y fruta y demás dulces en California*

AÑOS	POBLACIÓN	% SEGMENTO	SEGMENTO
2021	332,662,387	6.17%	20,532,528
2022	332,685,673	6.17%	20,533,965
2023	332,708,961	6.17%	20,535,403
2024	332,732,251	6.17%	20,536,840
2025	332,755,542	6.17%	20,538,278

Elaboración: Propia.

**Tabla 66**

*Demanda potencial de galletas rellenas de manjar blanco y fruta y demás dulces en California*

AÑOS	SEGMENTO	% POB. OBJETIVO	POB. OBJETIVO	CONSUMO PER CAPITA (KG.)	DEMANDA POTENCIAL (KG.)
2021	20,532,528	85.2%	17,493,714	6.00	104,962,284
2022	20,533,965	85.2%	17,494,939	6.00	104,969,632
2023	20,535,403	85.2%	17,496,163	6.00	104,976,979
2024	20,536,840	85.2%	17,497,388	6.00	104,984,328
2025	20,538,278	85.2%	17,498,613	6.00	104,991,677

Elaboración: Propia.

### c) Balance entre la demanda y oferta

Después de conocer la demanda y oferta proyectada hasta el año 2025, se logró calcular la brecha de mercado insatisfecha. De acuerdo a los cálculos se proyecta que la brecha de mercado en el año 2021 se registra una cantidad de 84,009,830 kg, finalizando en el año 2025 una demanda de 64,704,706 kg.

**Tabla 67***Brecha de mercado en los próximos años 2021 - 2025*

<b>AÑOS</b>	<b>DEMANDA</b>	<b>OFERTA</b>	<b>BRECHA</b>	<b>BRECHA (%)</b>
2021	104,962,284	20,952,454	84,009,830	80.04%
2022	104,969,632	24,323,973	80,645,659	76.83%
2023	104,976,979	28,670,232	76,306,748	72.69%
2024	104,984,328	33,991,231	70,993,097	67.62%
2025	104,991,677	40,286,971	64,704,706	61.63%

Elaboración: Propia.

## d) Participación del mercado objetivo

A continuación, la brecha de mercado del proyecto estará basado de acuerdo a la capacidad de producción de la empresa exportadora.

**Tabla 68***Demanda proyectada de acuerdo a la capacidad de producción de la empresa exportadora al mercado de California de los Estados Unidos*

<b>AÑOS</b>	<b>BRECHA</b>	<b>DEMANDA PROYECTO</b>	<b>% DE PARTIC.</b>
2021	84,009,830	21,000	0.02%
2022	80,645,659	21,000	0.03%
2023	76,306,748	22,750	0.03%
2024	70,993,097	24,500	0.03%
2025	64,704,706	26,250	0.04%

Elaboración: Propia.

#### 5.4. Implantación de estrategias

##### a) Producto

La empresa Industria del Dulce Lambayecano E.I.R.L., exportará galletas rellenas de manjar blanco y fruta a las ciudades de Los Ángeles, San Francisco y San Diego, pertenecientes al estado de California de los Estados Unidos. El producto a ofertar se caracterizará por ser diferenciado y contener la calidad necesaria que exige el mercado, ya que los ingredientes utilizados en la elaboración del producto son seleccionados y todos los procesos desde la recepción de la materia prima hasta tener un producto final se encuentran certificados.

El producto está compuesto por galletas rellenas con manjar blanco, que es un dulce elaborado a partir de la evaporación de la leche con la mezcla de azúcar, a la cual se le añade la esencia de las frutas, tales como maracuyá, arándano, aguaymanto, chirimoya, lúcuma, café, sauco, piña, etc. Actualmente, la empresa ha lanzado una versión edulcorada con Stevia, según la tendencia de consumo saludable. Además, se resalta que la empresa exportadora para elaborar este producto se basa en normas como son:

Normas técnicas peruanas (NTP) para la producción de Alfajor Gigante llamado King Kong son la **NTP 202.108:2005**, permite cumplir con los requisitos para producir el manjar blanco de calidad y consistente para el King Kong. Otra de las **NTP** como **206.001:2016** permitirá a la empresa establecer las especificaciones de calidad que debe cumplir la galleta para el producto final del King Kong.

La institución cuenta con la norma HACCP, una de las certificaciones que garantiza la inocuidad y calidad de los productos que fueron otorgados por DIGESA – MINSA.

**Figura 43**

*Certificación HACCP de la empresa Industria del Dulce Lambayecano E.I.R.L.*



Fuente: Industria del Dulce Lambayecano

**Tabla 69.**

*Propiedades de las Galletas Rellenas con manjar blanco y fruta*

Contenido	Porcentaje
354 calorías.	-----
62 gr. de carbohidratos.	(87.32%)
7 gr. de grasas.	(9.85%)
2gr. de proteínas.	(2.81%)

**Fuente:** Industria del Dulce Lambayecano.

Figura 44

Galletas rellenas de manjar blanco y fruta de la empresa Industria del Dulce Lambayecano E.I.R.L.



Fuente: Industria del Dulce Lambayecano.

En la comercialización al mercado de los Estados Unidos, la empresa ha considerado la siguiente ficha comercial:

FICHA COMERCIAL: GALLETAS RELLENAS DE MANJAR BLANCO	
✓ NOMBRE COMERCIAL :	King Kong de Manjar Blanco y Fruta Galletas Rellenas de Manjar Blanco y Fruta Alfajor Gigante de Manjar Blanco y Fruta
✓ DESCRIPCIÓN DEL PRODUCTO:	El producto está compuesto por galletas rellenas de manjar blanco y esencia de frutas, ya que es un dulce elaborado a partir de la evaporación de la leche y la adición de un endulzante de acuerdo a las exigencias del consumidor estadounidense.
✓ SUBPARTIDA NACIONAL - PERÚ	1905.90.90.00

---

✓ DESCRIPCIÓN ARANCELARIA:	Productos de panadería, pastelería o galletería, incluso con adición de cacao; hostias, sellos vacíos de los tipos utilizados para medicamentos, obleas para sellar, pastas secas de harina, almidón o fécula, en hojas, y productos similares: Los demás.
✓ PARTIDA ARANCELARIA – EE.UU	1905.90.10.90
✓ USOS Y APLICACIONES:	Consumo directo
✓ TEXTURA	Compacto, suave y crocante
✓ SABOR Y OLOR	Dulce, característico
✓ ASPECTO	Uniforme
✓ HUMEDAD:	Máximo 20%
	Según especificaciones del cliente
✓ EMPAQUE:	de 250 gr cada caja de galleta rellena de manjar b fruta
✓ EMPAQUE PRIMARIO:	Bolsas plásticas sellado al vacío.
✓ EMPAQUE SECUNDARIO:	Empacado en caja de cartón de polipropileno.
✓ MÉTODO DE TRANSPORTE:	Vía de transporte aéreo
✓ PALLET	Caja de unidades (C/Unidad es de 250 gr.) Un pallet tiene 140 cajas
✓ VIDA ÚTIL:	Consumir antes de la fecha indicada en el envase.

---



---

✓ CONDICIONES DE  
ALMACENAMIENTO

Conservar en un lugar limpio, fresco y seco.

Mantener en refrigeración una vez abierto el  
envase.

---

Fuente: Industria del Dulce Lambayecano.

## Figura 45

*Galletas rellenas de manjar blanco y fruta*



Fuente: Industria del Dulce Lambayecano.

## b) Precio

La empresa Industria del Dulce Lambayecano E.I.R.L., optará por establecer estrategias de fijación de precios que recomienda Promperú basado en los costos que ha asumido la organización desde la producción hasta la entrega de la mercancía en un término de venta internacional, también recomienda evaluar el precio en base a precios de mercado de acuerdo a la oferta (competencia) y demanda actual de los clientes en los Estados Unidos. Asimismo, la empresa también podrá optar por emplear de valor otorgado por el cliente basado en las exigencias para consumidor un producto de calidad.



Sin embargo, la estrategia a utilizar en la empresa para fijar precios de exportación será la de Paridad, ya que es un método efectivo que permite establecer el ajuste necesario del precio según las expectativas al momento de ofrecer un producto en el nicho de mercado seleccionado.

Por lo tanto, en el trabajo de investigación se ha propuesto aplicar las 4 estrategias propuestas por Promperú, logrando establecer un precio FOB USD 5,00 por cada caja de 250 gr.


Asimismo, la modalidad de pago que empleará la empresa será de 50% adelantado, y 50% a la entrega del producto, en el INCOTERM FCA (Free Carrier Alongside Ship)

**Tabla 70**

*Precios en mercados libres en los Estados Unidos*

PRODUCTO	DISTRIBUIDOR	ORIGEN	PESO	PRECIO	ENLACE
	WALMART	PERÚ	1 libra	USD 21.55	<a href="https://www.walmart.com/ip/King-Kong-San-Roque-1-libra-Manjar-Blanco/594853669">https://www.walmart.com/ip/King-Kong-San-Roque-1-libra-Manjar-Blanco/594853669</a>
	PERUCHOS FOOD	PERÚ	450 gr. / 16 oz	USD 23.01	<a href="https://peruchosfood.com/product/king-kong-san-roque-2-pack-assorted/">https://peruchosfood.com/product/king-kong-san-roque-2-pack-assorted/</a>

---

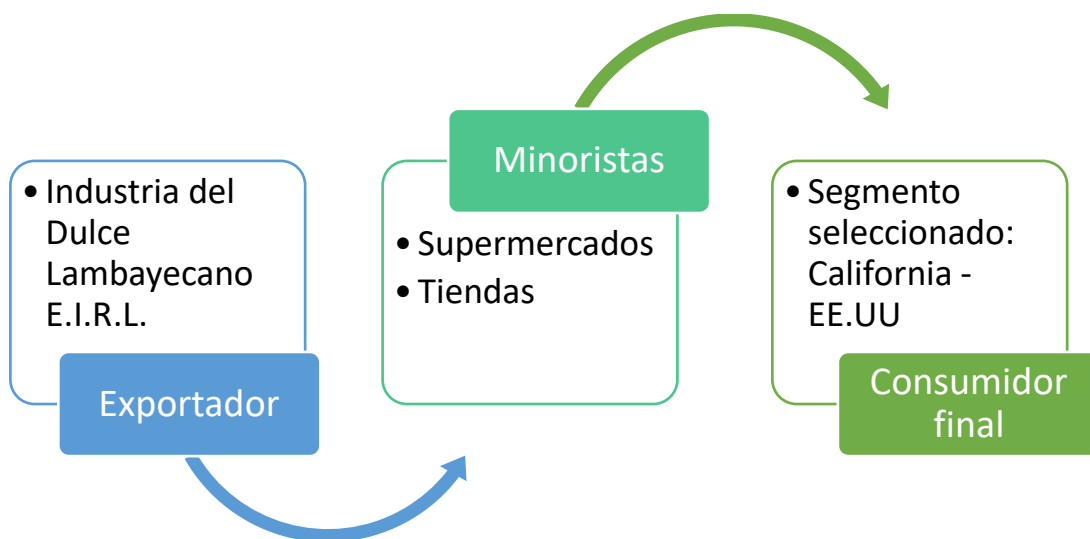
	AMAZON	PERÚ	1 libra	USD 18.70	<a href="https://www.amazon.com/dp/B00KXAD0DG/ref=cm_sw_r_wa_awdb_imm_3M17A5P1XHNVGHH8RH3X">https://www.amazon.com/dp/B00KXAD0DG/ref=cm_sw_r_wa_awdb_imm_3M17A5P1XHNVGHH8RH3X</a>
---	--------	------	------------	--------------	---

---

Elaboración: Propia.

### c) Plaza y distribución

Industria del Dulce Lambayecano E.I.R.L. estará enfocado en el mercado específicamente en Los Ángeles, San Francisco y San Diego, pertenecientes al estado de California de los Estados Unidos, un gran mercado con migración latinoamericana y con interés en comprar estos productos por su origen y beneficios que obtienen al comprar estos productos por importadores, distribuidores, minoristas y Foodservice (PROCHILE, 2021).



Elaboración: Propia.

Importadores, son los encargados de realizar los despachos de importación para que ingresen con éxito al país de los Estados Unidos, permitiendo realizar la entrega en una bodega o en un lugar de entrega directo.

Distribuidor, es el agente que tiene el cargo de distribuir y almacenar proporcionando servicios como transporte, logística y venta a los diferentes mayoristas y minoristas. Muchas

veces el distribuidor asume la responsabilidad como Bróker, ya que este tipo de agentes tiene contactos asumiendo muchas veces responsabilidades como intermediario.

Minorista, es la tienda o supermercado que ofrece el producto directamente a los compradores, siendo uno de los supermercados más conocidos como WholeFoods o Costco, cuyos supermercados son más especializados en ofrecer productos de origen y naturales.

Foodservice, son lugares estratégicos que abarca hoteles, restaurantes y servicios de catering.

Según USITC (2021) el estado de California es el tercer importador con mayor tendencia en el consumo de galletas rellenas de manjar blanco y fruta y demás dulces, registrando en el último año 2021 un total de USD 92 millones (+7.9%) con una cantidad total de 18 TM (+0.6).

**Tabla 71**

*Importaciones de los distritos de California en los Estados Unidos (USD)*

Distritos de California	2015	2016	2017	2018	2019	2020
Los Ángeles, CA	70,399,102	64,290,353	54,889,192	53,122,836	61,742,148	70,688,682
San Francisco, CA	16,042,367	16,469,541	14,643,980	18,923,919	21,922,502	19,903,565
San Diego, CA	903,166	1,382,056	1,642,823	1,827,420	1,683,830	1,522,444
SUMA TOTAL	87,344,635	82,141,950	71,175,995	73,874,175	85,348,480	92,114,691

Elaboración: Propia.

**Tabla 72**

*Importaciones de los distritos de California en los Estados Unidos (KG)*

Distritos de California	2015	2016	2017	2018	2019	2020
Los Ángeles, CA	16,282,720	14,907,366	12,852,321	12,097,806	13,169,907	13,666,521
San Francisco, CA	3,667,249	3,547,360	3,197,591	3,706,178	4,254,731	3,802,592
San Diego, CA	363,046	595,817	572,289	649,627	610,885	674,408
SUMA TOTAL	20,313,015	19,050,543	16,622,201	16,453,611	18,035,523	18,143,521

Elaboración: Propia.

A continuación, se detalla la lista de canales para comercializar galletas rellenas de manjar blanco y fruta:

**Tabla 73**

*Principales canales de distribución en los Estados Unidos*

IMPORTADOR	TELEFONO	PÁGINA WEB
Peruchos Food LLC	+1 786-232-3642	<a href="https://peruchosfood.com/product/king-kong-san-roque-450-g-manjarblanco-pineapple-and-peanut/">https://peruchosfood.com/product/king-kong-san-roque-450-g-manjarblanco-pineapple-and-peanut/</a>
Onset Worldwide LC	+1 908-777-5151	<a href="https://onsetworldwide.com/">https://onsetworldwide.com/</a>
United Fresh Produce Association	+1 202-303-3400	<a href="https://www.unitedfresh.org/contact/">https://www.unitedfresh.org/contact/</a>
Whole Foods Market	+1 512-542-0878	<a href="https://eu.wholefoodsmarket.com/">https://eu.wholefoodsmarket.com/</a>
Traderjoes	+1 770-645-8505	<a href="https://www.traderjoes.com/home">https://www.traderjoes.com/home</a>

Fuente: USITC (2021).

#### d) Promoción

Industria del Dulce Lambayecano E.I.R.L. empleará para promocionar sus galletas rellenas de manjar blanco y fruta en base a la página web, redes sociales como Facebook e Instagram, ferias comerciales y mercados libres mencionados en la comercialización.

**Tabla 74***Ferias Internacionales en los Estados Unidos*

<b>NOMBRE DE LA FERIA</b>	<b>SITIO WEB</b>	<b>DURACIÓN</b>	<b>FECHA</b>	<b>MODALIDAD</b>
Expoalimentaria	<a href="https://expoalimentaria.b2peru.pe/es">https://expoalimentaria.b2peru.pe/es</a>	9 días	30 de setiembre al 8 de octubre del 2021	Digital
Summer fancy food	<a href="https://www.specialtyfood.com/shows-events/summer-fancy-food-show/">https://www.specialtyfood.com/shows-events/summer-fancy-food-show/</a>	3 días	27 y 29 de setiembre del 2021	Digital
Winter fancy food	<a href="https://www.specialtyfood.com/shows-events/winter-fancy-food-show/">https://www.specialtyfood.com/shows-events/winter-fancy-food-show/</a>	3 días	16 al 18 de enero del 2022	Presencial
Fancy Food Show	<a href="https://www.specialtyfood.com/shows-events/">https://www.specialtyfood.com/shows-events/</a>	3 días	24 al 26 de julio del 2021	Digital
Natural Product Expo	<a href="https://www.nationalrestaurantshow.com/">https://www.nationalrestaurantshow.com/</a>	4 días	21 al 24 de mayo del 2022	Digital

Elaboración: Propia.

## e) Plan Financiero: Presupuesto

En el siguiente Tabla 75 se muestra los activos fijos, que comprende los bienes que son utilizados para la planta de la empresa Industria del Dulce Lambayecano E.I.R.L, se detalla una inversión fija tangible de \$74,517. En la inversión de intangibles se detalla los servicios necesarios que serán adquiridos para el plan de internacionalización, alcanzando el monto de \$2675. La inversión en el capital de trabajo es de \$92767, efectivo para llevarse a cabo el proyecto. Por lo tanto, se requiere un monto total de inversión de \$169,959; para iniciar y llevar a cabo la propuesta del plan.

**Tabla 75***Plan de Inversión*

<b>Activo Fijo</b>	<b>DÓLARES</b>
<b>Tangible</b>	
Terreno	25000
Construcción	62500
<b>Maquinaria y Equipos</b>	
Mezcladora de acero inoxidable	1271
Batidora de acero inoxidable	636
Horno industrial de panadería a gas para galleta/hojarasca	2119
Cocinas artesanales a gas con capacidad para dos peroles	3178
Amasadora industrial de panadería	1059
Campanas extractoras de vapor	212
Balanza electrónica	32
<b>Herramientas</b>	
Peroles de bronce	390
Bandejas de acero inoxidable	68
Rodillos de acero inoxidable	21

Paletas de madera	42
Espátulas de acero inoxidable	34
Cuchillos de acero inoxidable	21
Pistola de silicona	6
<b>DESCRIPCIÓN DEL MOBILIARIO DE OFICINA</b>	
Computadoras	1907
Escritorios ejecutivos	191
Sillas de madera	127
Archivadores	191
<b>DESCRIPCIÓN DE OTROS BIENES</b>	
	0
Guardapolvo	169
Pares de botas	64
Tocas de tela	32
Caja de guantes quirúrgicos	4
Extintor	32
Sistema de cámaras de vigilancia	212
<b>INTANGIBLE</b>	
	0
Instalación de equipos	500
Diseño de Lay Out de la planta	625
Certificado de defensa civil	50
Capacitación inicial al personal	500
Consultoría e implementación de sistema ISO y HACCP	625
Gastos varios de organización y preoperativos	375
<b>CAPITAL DE TRABAJO</b>	
<b>Manjar blanco</b>	
leche fresca de vaca	10500
azucar blanca	2363
Bicarbonato	3938



---

esencia de vainilla	284
esencia de fruta (según la fruta, precio promedio)	6362
leche en polvo	141
sorbato de potasio	106
<b>Galletas</b>	
harina de trigo	21556
Huevos	2102
manteca	5450
Sal	158
<b>MANO DE OBRA</b>	
Maestro de panadería	1304
Encargado del cortado de la hojarasca	1304
Encargado del manjar	1304
Encargado del armado/llenado	1304
Encargado de envasado/empaquetado	1304
Cajas de carton para 250 gr	6300
Bolsas de polietileno	210
Cajas de carton para 50 unid cajas de 250gr	42
Energía Eléctrica	162
Balon de gas	65
Agua Potable	81
INTERNET	81
Certificado de origen	0
Certificado Sanitario Digesa x pallet	199
Agencia de Aduanasx pallet	248
Flete a Callao	284
Manipuleo o estiba en origen 10 so por pallet	8
Pesaje	8

---

Manipuleo y llenado en aeropuerto	57
Operador logístico con despacho y almacén	207
AWB	338
<b>Total</b>	<b>\$169,959</b>

Elaboración: Propia.

Las fuentes de financiamiento que se utilizará para ejecutarse la propuesta del plan y cubrir el monto de inversión total de \$ 169,956; será el 67% de la inversión total (aporte propio), y 33% de la inversión es obtenida de entidades financieras (tabla 76).

**Tabla 76**

*Estructura de Financiamiento*

<b>APORTE</b>	<b>INVERSIÓN</b>	<b>PARTICIPACIÓN</b>
Aporte Propio	\$113,709	67%
Aporte Ajeno	\$56,250	33%
<b>TOTAL</b>	<b>\$169,959</b>	<b>100%</b>

Elaboración: Propia.

La siguiente tabla 77 detalla los servicios del crédito de la entidad financiera seleccionada, siendo el Banco de Crédito del Perú (BCP) a quien se solicite el crédito. El préstamo se obtiene a una TEA del 15% en un plazo de 4 años.

**Tabla 77***Datos del Servicio de Deuda*

SERVICIO DE DEUDA		DATOS
Línea	=	BCP
Préstamo	=	56,250
TEA	=	15
Plazo	=	4
Cuotas	=	Trimestrales

Elaboración: Propia.

La tabla 78 muestra el programa de cancelación de la deuda total de \$60,811; en cuotas trimestrales durante 4 años.

**Tabla 78***Servicio de Deuda*

AÑO	n	PRINCIPAL	AMORT.	INTERES	SALDO	CUOTA	AMORT.	INTERES	S. DEUDA
<b>1</b>	1	56,250	2,670	2,000	53,580	4,671			
	2	53,580	2,765	1,905	50,814	4,671	11,265	7,417	18,682
	3	50,814	2,864	1,807	47,951	4,671			
	4	47,951	2,966	1,705	44,985	4,671			
	5	44,985	3,071	1,600	41,914	4,671			
<b>2</b>	6	41,914	3,180	1,490	38,734	4,671	12,955	5,727	18,682
	7	38,734	3,293	1,377	35,441	4,671			
	8	35,441	3,410	1,260	32,030	4,671			
	9	32,030	3,532	1,139	28,499	4,671			
<b>3</b>	10	28,499	3,657	1,013	24,842	4,671	14,898	3,784	18,682
	11	24,842	3,787	883	21,054	4,671			

	12	21,054	3,922	749	17,133	4,671			
	13	17,133	4,061	609	13,071	4,671			
<b>4</b>	14	13,071	4,206	465	8,865	4,671	17,133	1,550	18,682
	15	8,865	4,355	315	4,510	4,671			
	16	4,510	4,510	160	0	4,671			

Elaboración: Propia.

La tabla 79, es la programación de producción de galletas rellenas de manjar blanco y fruta envasado en cajas de 250 gramos, y estas empaquetadas en cajas de 50 unidades para la exportación. La producción es proyectada para 4 años en base a las ventas, teniendo un crecimiento proyectado de 8.33%, 7.69% y 7.14% para el 2023, 2024 y 2025 respectivamente.

**Tabla 79**

*Programa de producción en función a las ventas*

AÑOS	TOTAL KILOS	Kilos por caja	Total Cajas de 50 unid	Cajas por pallet	Total pallets	cajas de 250 gr	Crecimiento
2022	21000	12.50	1680	140	12	84000	
2023	22750	12.50	1820	140	13	91000	8.33%
2024	24500	12.50	1960	140	14	98000	7.69%
2025	26250	12.50	2100	140	15	105000	7.14%

Elaboración: Propia.

La depreciación de los activos tangibles, que incorpora la construcción, maquinarias y equipos, herramientas, mobiliaria de oficina y otros bienes, utilizados en la empresa Industria del Dulce Lambayecano E.I.R.L para la producción de galletas rellenas de manjar blanco y fruta, es de \$16,041 cada año. Así mismo, la amortización por los intangibles es de \$289 cada año, tal como se muestra en la siguiente tabla 80.

**Tabla 80***Depreciación y Amortización de Activos*

ACTIVOS					
<b>Tangible</b>	<b>%</b>	<b>%MAXIMO</b>			
Terreno				DEPRE	AMORTI V.RESIDUAL
Construcción	20%	20%	67568	13514	13514
<b>Maquinaria y Equipos</b>					
Mezcladora de acero inoxidable	20%	20%	1374	275	275
Batidora de acero inoxidable	20%	20%	687	137	137
Horno industrial de panadería a gas para galleta/hojarasca	20%	20%	2290	458	458
Cocinas artesanales a gas con capacidad para dos peroles	20%	20%	3436	687	687
Amasadora industrial de panadería	20%	20%	1145	229	229
Campanas extractoras de vapor	20%	20%	229	46	46
Balanza electronica	20%	20%	34	7	7
<b>Herramientas</b>	<b>OTROS ACTIVOS</b>				
Peroles de bronce	10%	10%	421	42	253
Bandejas de acero inoxidable	10%	10%	73	7	44
Rodillos de acero inoxidable	10%	10%	23	2	14
Paletas de madera	10%	10%	46	5	27
Espátulas de acero inoxidable	10%	10%	37	4	22
Cuchillos de acero inoxidable	10%	10%	23	2	14
Pistola de silicona	10%	10%	7		7
<b>DESCRIPCIÓN DEL MOBILIARIO DE OFICINA</b>	<b>PROCESAMIENTO DE DATOS Y OTRO ACTIVOS</b>				
Computadoras	25%	50%	2061	515	0
Escritorios ejecutivos	10%	10%	206	21	124
Sillas de madera	10%	10%	137	14	82

Archivadores	10%	10%	206	21	124
<b>DESCRIPCIÓN DE OTROS BIENES</b>	<b>OTROS ACTIVOS</b>				
Guardapolvo	10%	10%	183	18	110
Pares de botas	10%	10%	69	7	41
Tocas de tela	10%	10%	34	3	21
Caja de guantes quirúrgicos	10%	10%	5	0	3
Extintor	10%	10%	34	3	21
Sistema de cámaras de vigilancia	10%	10%	229	23	137
<b>INTANGIBLE</b>	<b>INTANGIBLE</b>	<b>AMORTIZACIÓN</b>			
Instalación de equipos	10%	10%	541	54	324
Diseño de Lay Out de la planta	10%	10%	676	68	405
Certificado de defensa civil	10%	10%	54	5	32
Capacitación inicial al personal	10%	10%	541	54	324
Consultoría e implementación de sistema ISO y HACCP	10%	10%	676	68	405
Gastos varios de organización y preoperativos	10%	10%	405	41	243

---

Elaboración: Propia.

La estructura de costo del primer año, presentado en la tabla 81, describe los egresos que dará sostenibilidad al plan, considerándose dentro de ello a los costos directos que incluye el costo de materiales, envases y mano de obra directa utilizados en la producción de galletas rellenas de manjar blanco y fruta para exportación; costos indirectos; depreciación anual; gastos administrativos; gastos de exportación, y gastos financieros que incluye al interés pagado por el crédito obtenido. Todo asciende a un costo total de \$ 152,137, de los cuales el costo fijo es \$26,905 y el costo variable es \$125,232.

**Tabla 81***Estructura de Costos para el primer año (2022)*

<b>COSTOS</b>				
<b>COSTOS DIRECTOS</b>				
<b>Costo de material directo (Prorateo)</b>	<b>Cantidad</b>	<b>Valor Dólares</b>	<b>Costo Fijo</b>	<b>Costo Variable</b>
Manjar blanco				
leche fresca de vaca	84000	42000		42000
azúcar blanca	84000	9450		9450
Bicarbonato	84000	15750		15750
esencia de vainilla	84000	1134		1134
esencia de fruta (según la fruta, precio promedio)	84000	25449		25449
leche en polvo	84000	566		566
sorbato de potasio	84000	424		424
Galletas				
harina de trigo	84000	86225		86225
Huevos	84000	8407		8407
manteca	84000	21801		21801
Sal	84000	634		634
<b>Envases</b>				
Cajas de cartón para 250 gr	84000	25200		25200
Bolsas de polietileno	84000	840		840
Cajas de cartón para 50 unid cajas de 250gr	1680	168		168
<b>MANO DE OBRA</b>				
<b>MANO DE OBRA DIRECTA</b>		26,076		26,076
<b>Costos INDIRECTOS</b>				
Energía Eléctrica	12	648.6	648.6	
Balón de gas	24	259.5	259.5	

Agua Potable	M3	324.3	324.3	
<b>DEPRECIACIÓN</b>				
<b>DEPRECIACIÓN</b>	1 AÑO	14838	14837.7	
<b>GASTOS OPERATIVOS</b>				
<b>GASTOS ADMINISTRATIVOS</b>				
INTERNET	12	324.3	324.3	
RENOVACIÓN DE PERMISOS	1	1000	1000.0	
AMORTIZACIÓN		268	267.5	
<b>GASTOS DE VENTA O EXPORTACIÓN</b>				
Estrategia Producto de Marketing		3000	3000	
Estrategia Precio de Marketing		3000	3000	
Estrategia Plaza de Marketing		3000	3000	
Estrategia Promoción de Marketing		3000	3000	
Certificado de origen		0		0
Certificado Sanitario DIGESA x pallet	245	794.6		795
Agencia de Aduanas x pallet		990		990
Flete a Callao		1135		1135
Manipuleo o estiba en origen 10 so por pallet		32.4		32
Pesaje		32.4		32
Manipuleo y llenado en aeropuerto		227		227
Operador logístico con despacho y almacén		827		827
AWB		1350		1350
<b>GASTO FINANCIERO</b>				
INTERESES		7,417	7,417	
<b>IMPUESTO</b>				
IMPUESTO A LA RENTA				
TOTAL		306591	37079	269511



Elaboración: Propia.

En la tabla 82 se muestra el Estado de Resultados proyectados, donde se incluye la rentabilidad sobre las ventas proyectadas del 19%, 20%, 20% y 21% para el año 2022, 2023, 2024 y 2025 respectivamente, obteniendo un incremento cada año de utilidad neta durante los 4 años proyectados.

**Tabla 82**

*Estado de Resultados Proyectado*

	2022	2023	2024	2025
Criterios	Dólares	Dólares	Dólares	Dólares
Ingresos	420000	455000	490000	525000
(-) Costos de Producción	265355	287468	309581	331694
= UTILIDAD BRUTA	154645	167532	180419	193306
(-) Gastos de Operación				
a. Gastos de Ventas	17389	18838	20287	21736
b. Gastos de Administración	1324	1324	1324	1324
(-) Deprec..y Amort. de Intang.	15105	15105	15105	15105
= UTILIDAD OPERATIVA	120827	132265	143703	155141
(-) Gastos Financieros	7,417	5,727	3,784	1,550
= UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS	113409	126537	139918	153591
(-) Impuesto a la Renta (RGT) 29.5%	33456	37328	41276	45309
= UTILIDAD NETA	79954	89209	98642	108282
RENTABILIDAD SOBRE VENTAS	19%	20%	20%	21%

Elaboración: Propia.

El flujo de caja económico y financiero mostrados en la tabla 83 y 84, sirvió para determinar la liquidez del plan a través de los ingresos y egresos que genera por un periodo de 4 años. El flujo de caja económico presenta en el primer año un resultado negativo debido a que es

un año de solo inversión, siendo los siguientes años favorables, mostrando un crecimiento constante. De la misma manera, el flujo de caja financiero es positivo a partir del año 2022. Este flujo de caja permitirá evaluar la rentabilidad y viabilidad del plan.

**Tabla 83**

*Flujo de Caja Económico*

VARIABLES	2021	2022	2023	2024	2025
Ingresos		420,000	455,000	490,000	525,000
Valor residual					16,771
Inversión fija tangible	99,517	-	-	-	-
Inversión intangible	2,675	-	-	-	-
capital de trabajo	67,767			0	0
Costos de producción	-	265,355	287,468	309,581	331,694
Gastos administrativos y de ventas	-	18,713	20,162	21,611	23,060
Impuesto a la renta	-	35,644	39,018	42,392	45,766
<b>Flujo de caja económico (dólares)</b>	<b>-169,959</b>	<b>100,288</b>	<b>108,352</b>	<b>116,416</b>	<b>124,479</b>

Elaboración: Propia.

**Tabla 84**

*Flujo de Caja Financiero*

Años	2021	2022	2023	2024	2025
<b>FLUJO DE CAJA ECONÓMICO</b>	<b>-169,959</b>	<b>100,288</b>	<b>108,352</b>	<b>116,416</b>	<b>124,479</b>
Préstamo	56,250				
Servicio de la Deuda		18,682	18,682	18,682	18,682
a. Amortización		11,265	12,955	14,898	17,133
b. Intereses		7,417	5,727	3,784	1,550
Escudo Fiscal		2,188	1,690	1,116	457
<b>FLUJO DE CAJA FINANCIERO</b>	<b>-113,709</b>	<b>83,794</b>	<b>91,359</b>	<b>98,850</b>	<b>106,254</b>

Elaboración: Propia.

**Tabla 85***Cálculo de la Tasa de Descuento considerando el Riesgo Soberano*

Componentes	Valores
BETA (Mercado= USA)	0.51
TASA LIBRE DE RIESGO (RF)	0.14%
RENDIMIENTO DEL MERCADO (RM)	1.19%
Total inversión	169959
Equity (AK) =	113709
Deuda (P) =	56250
TCEA	15%
BETA (Mercado= USA) APALANCADO	0.69
IMPUESTO A LA RENTA	29.50%
CAPM MENSUAL	0.86%
CAPM ANUAL	10.87%
WACC	10.77%
%EQUITY	67%
%DEUDA	33%
RIESGO SOBERANO (PAIS PERÚ)	1.49%

Elaboración: Propia.

Nota. El dato de riesgo soberano fue calculado como promedio de los datos obtenidos del (Banco Central de Recerva del Perú [BCRP], 2021).

El COK (CAPM) de 10.87% más el riesgo soberano de 1.49% es igual a una tasa de descuento de 12.36%.

Los resultados de la evaluación económica del plan detallado en la tabla 86, es un VANE de \$163,274 siendo en positivo (mayor a cero), demostrando que los flujos cubren la inversión y por lo tanto el plan es viable. La TIRE del plan es de 57% (mayor a la tasa de descuento de 12.36%) lo que demuestra la rentabilidad de la inversión en el periodo de 4 años

**Tabla 86***Evaluación Económica*

Económico	Valores
Tasa de Descuento COK (CAPM)	12.36%
VA	\$335,233.21
Inversión	169,959
VANe	\$165,274
TIRe	52%
B/Ce	\$1.97
PAYBACK	1 Año y 8 Meses

---

Elaboración: Propia.

Los resultados de la evaluación financiera del plan detallado en la tabla 87, es un VANF de \$170,179 siendo en positivo (mayor a cero), demostrando que los flujos cubren la inversión y por lo tanto el plan es viable. La TIRF del plan es de 70% (mayor a la tasa de descuento de 12.26%) lo que demuestra la rentabilidad de la inversión en el periodo de 4 años.

**Tabla 87***Evaluación financiera*

Financiero	Valores
Tasa de Descuento (WACC)	12.26%
VA	S/283,887.84
Inversión	113,709
VANF	\$170,179
TIRF	70%
B/Cf	2.50
PAYBACK Financiero	Un Año y 4 meses

---

 Elaboración: Propia.

## Conclusiones

En el tema de investigación “Propuesta de un plan de internacionalización para superar los factores limitantes en la exportación de galletas rellenas de manjar blanco y fruta al continente americano y europeo en la empresa Industria del Dulce Lambayecano E.I.R.L, año 2019, Lambayeque”, se presentan las conclusiones que fueron obtenidas a través de la técnica entrevista y revisión documentaria de acuerdo a cada objetivo, obteniendo los siguientes resultados:

En el diagnóstico de la situación actual de la empresa con fines de internacionalización se concluyó que, dentro de los factores internos de la organización se destaca que el producto exportable cuenta con una diversificación de sabores y tecnología que permite tener un buen desempeño durante la logística internacional.

En cuanto a la gestión empresarial, la fábrica es propia, formal y cuenta con especialistas en la gestión administrativa y operativa durante la trazabilidad hasta obtener un producto aceptable para el consumidor final.

Con respecto a la operatividad de comercio exterior, la empresa cuenta con almacenes propios y transporte permitiendo ser eficiente en la logística de la exportación de galletas rellenas de manjar blanco y fruta.

En promoción comercial, la empresa resalta que cuenta con alianzas estratégicas con el Ministerio de la Producción, PROMPERÚ, la Cámara de comercio de Lima y de Lambayeque que le permitirá tener un respaldo y lograr la exportación a corto plazo.

En la gestión económica financiera, la empresa cuenta con un respaldo financiero logrando con éxito la internacionalización.

Otras de las conclusiones en el diagnóstico de la situación actual de la empresa con fines de internacionalización fueron que, en los factores externos como oportunidad que tiene la empresa para lograr su internacionalización son favorables, concluyendo que el estado peruano mantiene una estabilidad política y económica en el sistema empresarial que permite generar oportunidades para muchos inversionistas extranjeros.

En el aspecto social, pese a la pandemia, protestas y movilizaciones que han afectado la ruta logística de las exportaciones, las empresas de galletas rellenas de manjar blanco y fruta han visto un lado positivo como oportunidad, logrando vender sus productos a través del comercio electrónico a pesar de estas limitaciones presentadas.

Con respecto al tema tecnológico, toda empresa para que sea competitiva debe innovar en tecnología, por ello, las empresas exportadoras de galletas rellenas de manjar blanco y fruta deben automatizar sus procesos de producción, handling y empaquetado, con el objetivo de minimizar costos y aumentar la productividad.

En el tema ambiental, el Perú y la región de Lambayeque cuentan con muchos productos naturales y pocos transgénicos que permite utilizarlos en la empresa para la elaboración de galletas rellenas de manjar blanco y fruta, logrando la aceptación de los consumidores globales en el mercado internacional.

Se concluyó que en el mercado idóneo para que la empresa Industria del dulce Lambayecano E.I.R.L exporte galletas rellenas de manjar blanco y fruta es el estado de California en los Estados Unidos. Los resultados alcanzados en la investigación permitieron identificar mercados atractivos como Alemania, Estados Unidos, Reino Unido, China y Francia, que son los mejores mercados potenciales debido a su alta participación y crecimiento constante durante los últimos cinco años.

Estos resultados concluyeron que el mercado objetivo después de analizar a través de la criba de mercado resultó como ganador con un total de 406 puntos el mercado de los Estados Unidos, específicamente en el estado de California, representando el mejor escenario comercial para comercializar galletas rellenas de manjar blanco y fruta.

Por otro lado, se concluyó que, en el plan de internacionalización para exportar galletas rellenas de manjar blanco y fruta en la empresa Industria del Dulce Lambayecano E.I.R.L.2021 – 2025, se presenta un escenario favorable para internacional el producto. En el análisis de la oferta y demanda en el mercado de california de los Estados Unidos se obtuvo como resultado una brecha de mercado de 84,009,830 kg de consumo solo en el año 2021, logrando tener una proyección hasta el 2025 una cantidad total de 64,704,706 kg.

Asimismo, la implantación de estrategias del marketing mix permitirá llegar de manera eficiente a los distribuidores, minoristas y consumidores finales a través del comercio electrónico, participando en ferias internacionales, etc. En la evaluación financiera se concluye que, el plan de negocios es viable obteniendo un VANF de \$170,179 demostrando que los flujos cubren la inversión. También se destaca que el TIRF del plan es de 70% demostrando la rentabilidad de la inversión durante el periodo de 4 años.



### **Recomendaciones**

A la empresa Industria del Dulce Lambayecano E.I.R.L que se encuentra buscando oportunidades en la internacionalización hacia el estado de California de los Estados Unidos, se le sugiere considerar el diagnóstico interno y externo realizado a la empresa y a expertos conocedores del comercio internacional, permitiendo conocer cuáles son las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas, que le permita planificar e implementar acciones como capacitaciones, adaptación tecnológica, entre otros, logrando alcanzar las diferentes oportunidades en el mercado exterior.

A la empresa Industria del Dulce Lambayecano E.I.R.L se sugiere considerar el estudio de mercado internacional, donde después de aplicar la inteligencia comercial se logró analizar los mercados potenciales, permitiendo continuar con la aplicación de la criba de mercado, logrando seleccionar al estado de California de los Estados Unidos. Asimismo, la empresa conocerá la brecha de mercado que le permitirá planificar y tomar acciones que le permita conocer las diferentes oportunidades comerciales e iniciar su proceso hacia la internacionalización.

A la empresa Industria del Dulce Lambayecano E.I.R.L se sugiere aplicar el plan de internacionalización para exportar galletas rellenas de manjar blanco, logrando exportar a corto plazo con éxito al estado de California de los Estados Unidos.

También se sugiere implementar las estrategias de Marketing que permitan incorporar en su área respectiva herramientas para capacitar al personal y orientarlos para encontrar contactos internacionales y demás oportunidades del negocio en el mercado objetivo.

A la Gerencia de Comercio Exterior y Turismo del Gobierno Regional de Lambayeque y municipalidades, incorporar el presente plan de internacionalización que permita planificar la visita técnica en la empresa y realizar capacitaciones a todas las empresas de este rubro logrando a corto plazo la internacionalización, permitiendo incrementar la oferta de empleo, incremento de ventas, creación en la región de infraestructura logística, colegios y/o universidades.

A las instituciones como PROMPERU, Cámara de Comercio, Comex Perú, Produce, Cámara de Comercio, y demás instituciones públicas y privadas, considerar dentro de sus planes estratégicos este plan de negocios que permita motivar a las empresas que se encuentran

desorientadas para internacionalizar sus productos como las galletas rellenas de manjar blanco y fruta con sus derivados.

## Referencias

Food and Drug Administration (FDA). (2018). Estudio de Mercado Snacks de Fruta Deshidratada de EE.UU. Obtenido de [https://www.registrarcorp.com/es/fda-food/labeling/?no\\_redirect](https://www.registrarcorp.com/es/fda-food/labeling/?no_redirect)

Badillo, V., & Patiño, M. (2015). *Estudio de factibilidad económica financiera para la creación de una planta procesadora de manjar de arroz en Guayaquil para su exportación y comercialización hacia Barcelona - España en el periodo 2015* (tesis de pregrado). Universidad de Guayaquil, Guayaquil. Obtenido de <http://repositorio.ug.edu.ec/bitstream/redug/19182/1/Trabajo%20Titulacion%20Valeria%20Badillo%20y%20Monica%20Pati%C3%B1o-Corregido%20y%20Aprobada%206-12-2015.pdf>

Botero, L. (2014). Internacionalización y Competitividad. *Revista Ciencias Estratégicas*. Vol. 22, núm. 32, 187-196. Obtenido de <https://www.redalyc.org/pdf/1513/151339264001.pdf>

United States Census Bureau. (2018). Población de Los Ángeles. Obtenido de <https://www.census.gov/populationwidget/popclock/>

Emprende pyme.net. (2018). La innovación empresarial. Obtenido de <https://www.emprendepyme.net/innovacion>

Food and Drug Administration (FDA). (2018). Aviso Previo Expreso. Obtenido de <https://www.priornotice.com/>

Food and Drug Administration (FDA). (2018). Ley contra el Bioterrorismo. Obtenido de <https://www.fda.gov/%20Food/default.htm>

Food and Drug Administration (FDA). (2018). Registro de alimentos ante la FDA. Obtenido de [https://www.registrarcorp.com/es/fda-food/registration/?no\\_redirect](https://www.registrarcorp.com/es/fda-food/registration/?no_redirect)

Guzmán, C. (2018). *Exportación de manjar blanco con chirimoya al mercado de New York - Estados Unidos de Norte América* (tesis de pregrado). Universidad de San Martín de Porres, Lima. Obtenido de <https://hdl.handle.net/20.500.12727/5360>

Huambo, E. (2017). *Diseño de un plan de negocios para la exportación de King Kong a los E.E.U.U. de la empresa Evocadora – Lambayeque* (tesis de pregrado). Universidad Señor de Sipán, Chiclayo. Obtenido de <http://renati.sunedu.gob.pe/handle/sunedu/1248894>

International Trade Center (ITC). (2018). El reto de la competitividad. *Revista Trimestral del Centro de Comercio Internacional*, 5. Obtenido de <http://www.forumdecomercio.org/El-reto-de-la-competitividad/>

International Trade Center (ITC). (2011). Trade Map Guía Básica para los Talleres de Inteligencia de Mercados. Obtenido de <https://www.intracen.org/itc/market-info-tools/market-analysis-tools/>

Jimenes, M. (2017). *Plan de negocios para la creación de una empresa dedicada a la exportación de manjar de coco a comunidades latinas en el estado de New Jersey* (tesis de pregrado). Universidad de Las Américas, Quito. Obtenido de <http://dspace.udla.edu.ec/handle/33000/6891>

Ministerio de Comercio Exterior y Turismo (MINCETUR). (2013) Guia de Herramientas de Inteligencia Comercial. Obtenido de [http://repositorio.promperu.gob.pe/repositorio/bitstream/handle/123456789/173/Guia\\_15\\_Herramientas\\_Inteligencia\\_Comercial\\_2014\\_keyword\\_principal.pdf?sequence=1&isAllowed=y](http://repositorio.promperu.gob.pe/repositorio/bitstream/handle/123456789/173/Guia_15_Herramientas_Inteligencia_Comercial_2014_keyword_principal.pdf?sequence=1&isAllowed=y)

Niquén Alzamora, J., & Peña Saavedra, L. (2015). *Propuesta de implementación del Sistema HACCP para el aseguramiento de la calidad e inocuidad en la línea de producción de alfajor gigante (King Kong) en la empresa Estrella del Norte de Lambayeque* (tesis de pregrado). Universidad Nacional Pedro Ruiz Gallo, Lambayeque. Obtenido de <http://repositorio.unprg.edu.pe/handle/UNPRG/866>

Paredes, E., & Rojas, L. (2015). *Estudio de un plan estratégico de exportación de galletas a base de Chía hacia la Unión Europea, contribuyendo al desarrollo de la matriz productiva* (tesis de pregrado). Universidad de Guayaquil, Guayaquil. Obtenido de <http://repositorio.ug.edu.ec/handle/redug/10694>

Quispe Aguilar, S. (2020). *Exportación de alfajores de maicena con relleno de manjar de frejol colado al mercado de Estados Unidos, California, Los Ángeles* (tesis de pregrado). Universidad de San Martín de Porres, Lima. Obtenido de [http://repositorio.usmp.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12727/2924/quispe\\_asb.pdf?sequence=3](http://repositorio.usmp.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12727/2924/quispe_asb.pdf?sequence=3)

Ministerio de Comercio Exterior y Turismo (MINCETUR). (2018). Reporte Regional de Comercio Lambayeque Primer Semestre 2018. Obtenido de [https://www.mincetur.gob.pe/wp-content/uploads/documentos/comercio\\_exterior/estadisticas\\_y\\_publicaciones/estadisticas/reporte\\_regional/RRC\\_Lambayeque\\_2018.pdf](https://www.mincetur.gob.pe/wp-content/uploads/documentos/comercio_exterior/estadisticas_y_publicaciones/estadisticas/reporte_regional/RRC_Lambayeque_2018.pdf)

Sistema Integrado de Información de Comercio Exterior (SIICEX). (2018). Acuerdo de Promoción Comercial Perú y EE.UU. Obtenido de [http://www.acuerdoscomerciales.gob.pe/index.php?option=com\\_content&view=category&layout=t=blog&id=55&Itemid=78](http://www.acuerdoscomerciales.gob.pe/index.php?option=com_content&view=category&layout=t=blog&id=55&Itemid=78)

Larrea, H. (12 de octubre de 2015). La inteligencia comercial: Tendencias en base a pesquisas. *Moderador Blog*. Obtenido de <https://blogs.upc.edu.pe/blog-de-administracion-y-agronegocios/aula-agro/la-inteligencia-comercial-tendencias-en-base>

United States Department of Agriculture (USDA). (2018). Sistema de datos de disponibilidad de alimentos (per cápita). Obtenido de <https://www.ers.usda.gov/data-products/food-availability-per-capita-data-system/>

United States International Trade Commission (USITC). (2018). Exportaciones. Obtenido de <https://dataweb.usitc.gov/scripts/query.asp>

Vega Lopez, A., Flores Ortiz, M. V., & Solis Quinteros, M. M. (2011, mayo). Factores de contingencia que inciden en la profesionalización y competitividad de las empresas familiares del sector industrial de Tijuana, B.C., México. *Research Gate*. Obtenido de <https://www.researchgate.net/publication/292158521>

Alvarado, G. (2015). *Comercio Internacional*. México: Éxodo. Obtenido de [https://www.elsotano.com/libro/comercio-internacional\\_10459881](https://www.elsotano.com/libro/comercio-internacional_10459881)

Centros Europeos de Empresas Innovadoras de la Comunidad Valenciana (CEEI CV). (2008). *Plan de Internacionalización de Empresas (Manual 16)*. España: Emprenemenjunts. Obtenido de <https://ceeivalencia.emprenemenjunts.es/index.php?op=13&n=5442>

Chaiña, I. (2020). *La efectividad del Control Interno y su incidencia en la Gestión Económica Financiera de la Empresa de Transportes Urbana Santa Rosita de Chepén S.A.C, Distrito de Chepén (tesis de pregrado)*. Universidad Privada de Trujillo, Trujillo. Obtenido de <http://repositorio.uprit.edu.pe/bitstream/handle/UPRIT/514/CF-TESIS-CHAI%C3%91A%20DEL%20CASTILLON-CAMACHO%20PE%C3%91A.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

International Trade Center (ITC). (2011). Trade Map Guía Básica para los Talleres de Inteligencia de Mercados. Obtenido de <https://www.intracen.org/itc/market-info-tools/market-analysis-tools/>

International Trade Center (ITC). (2012). Programa de Capacitación: Investigando y Analizando Mercados de Exportación. Obtenido de <https://www.intracen.org/>

Sy Corvo, H. (2018). Análisis Pesta: Para qué sirve, cómo hacerlo y ejemplo. *Lifeder*. Obtenido de <https://cutt.ly/1Ev2VBx>

ProChile (2021). Claves para hacer negocios con EE.UU 2021. Autor. Obtenido de <https://cdc.prochile.cl/wp-content/uploads/2021/07/21015-Claves-para-hacer-Negocios-con-Estados-Unidos-2021.pdf>

United States Census Bureau. (2019). Población de Estados Unidos. Obtenido de <https://www.census.gov/quickfacts/fact/table/CA/fips#fips>

United States International Trade Commission (USITC). (2018). Lista de Tarifas Armonizadas. Obtenido de <https://dataweb.usitc.gov/scripts/query.asp>

PROMPERU (2019). Requisitos de acceso a mercados. Obtenido de <http://ram.promperu.gob.pe/>

United States Census Bureau. (2021). Población de California. Obtenido de [https://www.census.gov/data-tools/demo/idb/#/country?YR\\_ANIM=2021](https://www.census.gov/data-tools/demo/idb/#/country?YR_ANIM=2021)

ProChile (2020). Estudio Modular Nueva York 2020. Autor. Obtenido de <https://cdc.prochile.cl/wp-content/uploads/2021/07/21015-Claves-para-hacer-Negocios-con-Estados-Unidos-2021.pdf>

## Anexos

### Anexo 1

#### *Matriz de Consistencia General*

PROBLEMAS	OBJETIVOS	VARIABLES
PROBLEMA GENERAL	OBJETIVO GENERAL	
¿Cuál sería la propuesta que la empresa Industria del Dulce Lambayecano E.I.R.L. utilizará para coberturar los factores limitantes en la exportación de galletas rellenas de manjar blanco y fruta al mercado internacional?	Proponer un plan de internacionalización para exportar galletas rellenas de manjar blanco y fruta en la empresa Industria del Dulce Lambayecano E.I.R.L.	- Variable 1: Factores limitantes para internacionalizar una empresa.
		- Variable 2: Exportaciones
		- Variable 3: Plan de internacionalización
PROBLEMAS ESPECÍFICOS	OBJETIVOS ESPECÍFICOS	DIMENSIONES
¿Cuál es la situación actual de la Industria del Dulce		- Factores limitantes internos.

Lambayecano E.I.R.L para lograr la internacionalización y potenciar sus exportaciones?

Diagnosticar la situación actual de la empresa con fines de internacionalización.

- Factores limitantes externos.

¿Cuál sería el mercado idóneo para que la empresa Industria del Dulce Lambayecano E.I.R.L exporte galletas rellenas de manjar blanco y fruta?

Identificar el mercado idóneo para que la empresa Industria del Dulce Lambayecano E.I.R.L exporte galletas rellenas de manjar blanco y fruta.

-Identificar mercados atractivos

-Identificar mercado objetivo.

¿Cómo la empresa Industria del Dulce Lambayecano E.I.R.L debería afrontar los factores limitantes para exportar su producto?

Elaborar el plan de internacionalización para exportar galletas rellenas de manjar blanco y fruta en la empresa Industria del Dulce Lambayecano E.I.R.L.2021 – 2025.

- Diagnóstico empresarial

-Diagnóstico comercial

-Análisis de la oferta y la demanda

- Implantación de la estrategia del Marketing Mix y el Plan financiero



**Anexo: 2***Cuadro de Operacionalización de variables*

<b>PROBLEMA</b>	<b>VARIABLES</b>	<b>DIMENSIÓN</b>	<b>INDICADORES</b>	<b>TÉCNICAS</b>	<b>INSTRUMENTOS</b>
¿Cuál sería la propuesta que la empresa "Industria del Dulce Lambayecano" utilizará para coberturar los factores limitantes en la exportación de galletas rellenas de manjar blanco y fruta al mercado americano y europeo?	<b>VARIABLE INDEPENDIENTE</b>  Factores limitantes para internacionalizar una empresa	Factores limitantes internos	Producto	Entrevista a profundidad	Guía de entrevista al personal de la empresa
			Gestión empresarial		
			Operatividad de comercio exterior		
			Promoción comercial		
			Gestión económica financiera		
		Factores limitantes externos	Político	Entrevista a profundidad	Guía de entrevista para los especialistas
			Económico		
			Social		
			Tecnológico		
			Ambiental		
			Oferta Peruana		

	<b>VARIABLE DEPENDIENTE</b>  Exportaciones	Identificar mercados atractivos	Demanda Internacional  Oferta Internacional  Precios Internacionales	Revisión Documental	Análisis documental
		Identificar mercado objetivo	Criba de mercado		
	<b>VARIABLE INTERVINIENTE</b>  Plan de internacionalización	Diagnóstico empresarial	Debilidades, amenazas, fortalezas y oportunidades	Revisión Documental	Análisis Documental 1
			Estrategia por cruce DAFO		
		Diagnóstico comercial	Debilidades, amenazas, fortalezas y oportunidades		
			Estrategia por cruce DAFO		
		Análisis de la oferta y la demanda	Análisis del mercado objetivo		

			Brecha de mercado (D-O)		
		Implantación de la estrategia del Marketing Mix	Producto Precio Plaza y distribución Promoción Presupuesto		

**Anexo: 3**

*Entrevista a los trabajadores de la empresa Industrial del Dulce Lambayecano E.I.R.L.*

**ENTREVISTA 01**

**Sr: JOSÉ DAVID LUNA ACOSTA**  
**CARGO: Administrador- área comercial**  
**Lambayeque - Lambayeque**

De mi consideración

Reciba un cordial saludo y al mismo tiempo me dirijo tiempo para manifestarle lo siguiente:

El suscrito está en la etapa del desarrollo de tesis la cual lleva por título “Propuesta de un plan de internacionalización para superar los factores limitantes en la exportación de galletas rellenas de manjar blanco y fruta al continente americano y europeo en la empresa “Industria Del Dulce Lambayecano E.I.R.L.”- 2019 - Lambayeque”; la cual posterior al desarrollo del mismo se obtendrá el grado de Licenciado en Comercio y Negocios Internacionales.

Como parte del proceso de elaboración del proyecto, se ha elaborado una entrevista con 10 preguntas que permitirá la recolección de datos, el mismo que por el rigor que nos exige es necesario considerar dicha información para validar el contenido de dicho instrumento; por lo que, reconociendo su formación y experiencia en la empresa “Industria del Dulce Lambayecano E.I.R.L.” recurro ante usted para realizar la entrevista correspondiente.

Para efectos de su análisis de las preguntas en la entrevista adjunto a usted los siguientes documentos:

- Preguntas de la entrevista  
Sin otro particular quedo de usted.

Atentamente,

Fecha : **30/12/2020**

Firma :   
 Nombre : **Ever Miguel Mendoza Córdova**  
**Bachiller**

  
**Milagros Castillos Hoyos**  
**Bachiller**

## **Entrevista para el personal de la empresa sobre Factores Internos**

**Objetivo General:** Proponer un plan de internacionalización para exportar galletas rellenas de manjar blanco y fruta en la empresa Industria del Dulce Lambayecano E.I.R.L.

**Objetivo Específico:** Diagnosticar la situación actual de la empresa con fines de internacionalización

**Objetivo del instrumento:** Recolectar información a través de la entrevista que permita realizar un diagnóstico empresarial de los factores limitantes internos de la empresa “Industria del Dulce Lambayecano E.I.R.L.”

**Instrucciones:** Esta encuesta consta de 10 preguntas, lea por favor atentamente cada pregunta y responda con veracidad la información.

## **ENTREVISTA**

### **Producto**

- ¿Cuáles cree usted que son las fortalezas de su producto, galletas rellenas de manjar blanco y fruta para ser exportado?
- ¿Según su criterio qué características poco valoradas en el extranjero podría tener su producto galletas rellenas de manjar blanco y fruta?

### **Gestión Empresarial**

- ¿Cuáles son las fortalezas que tiene su empresa aplicando gestión empresarial en la producción galletas rellenas de manjar blanco y fruta para exportación?
- ¿Qué malas experiencias ha tenido la empresa en su producción, causadas por una inadecuada gestión empresarial?

### **Operatividad de Comercio Exterior**

- ¿Cuáles serían las fortalezas de su empresa en la logística para exportar galletas rellenas de manjar blanco y fruta a mercados extranjeros?
- ¿Considera a un operador logístico un aliado estratégico? Sí o no y ¿Por qué?

### **Promoción Comercial**

- ¿Cuáles son las fortalezas de su área comercial empleando mecanismos de promoción para atender las necesidades del consumidor del exterior?
- ¿Qué debilidades habría en la empresa si no cuenta con algún tipo de promoción comercial?

### **Gestión económica-financiera**

- ¿Cuáles han sido sus utilidades netas en el año 2019 y 2020?
- ¿Cuáles son sus estrategias o aspectos a considerar si se toma la decisión de reinvertir utilidades netas para el siguiente año de ejercicio?

PROFESIONAL: JOSÉ DAVID LUNA ACOSTA

CARGO: ADMINISTRADOR

EMPRESA: INDUSTRIA DEL DULCE LAMBAYECANO

LAMBAYEQUE, LAMBAYEQUE, LAMBAYEQUE



---

**JOSÉ DAVID LUNA ACOSTA**  
**DNI: 74863085**  
**ADMINISTRACIÓN**

**ENTREVISTA 02****ENTREVISTA****Sr: ANTONIO MORENO ROMERO****CARGO: Jefe de Planta****Lambayeque - Lambayeque**

De mi consideración

Reciba un cordial saludo y al mismo tiempo me dirijo tiempo para manifestarle lo siguiente:

El suscrito está en la etapa del desarrollo de tesis la cual lleva por título “Propuesta de un plan de internacionalización para superar los factores limitantes en la exportación de galletas rellenas de manjar blanco y fruta al continente americano y europeo en la empresa “Industria Del Dulce Lambayecano E.I.R.L”- 2019 - Lambayeque”; la cual posterior al desarrollo del mismo se obtendrá el grado de Licenciado en Comercio y Negocios Internacionales.

Como parte del proceso de elaboración del proyecto, se ha elaborado una entrevista con 10 preguntas que permitirá la recolección de datos, el mismo que por el rigor que nos exige es necesario considerar dicha información para validar el contenido de dicho instrumento; por lo que, reconociendo su formación y experiencia en la empresa “Industria del Dulce Lambayecano E.I.R.L” recurro ante usted para realizar la entrevista correspondiente.

Para efectos de su análisis de las preguntas en la entrevista adjunto a usted los siguientes documentos:

- Preguntas de la entrevista  
Sin otro particular quedo de usted.

Atentamente,



Firma : \_\_\_\_\_  
Nombre : **Ever Miguel Mendoza Córdova**  
**Bachiller**

Fecha : **30/12/2020**

\_\_\_\_\_  
**Milagros Castillos Hoyos**  
**Bachiller**

## **Entrevista para el personal de la empresa sobre Factores Internos**

**Objetivo General:** Proponer un plan de internacionalización para exportar galletas rellenas de manjar blanco y fruta en la empresa Industria del Dulce Lambayecano E.I.R.L.

**Objetivo Específico:** Diagnosticar la situación actual de la empresa con fines de internacionalización

**Objetivo del instrumento:** Recolectar información a través de la entrevista que permita realizar un diagnóstico empresarial de los factores limitantes internos de la empresa “Industria del Dulce Lambayecano E.I.R.L.”

**Instrucciones:** Esta encuesta consta de 10 preguntas, lea por favor atentamente cada pregunta y responda con veracidad la información.

### **ENTREVISTA**

#### **Producto**

- ¿Cuáles cree usted que son las fortalezas de su producto, galletas rellenas de manjar blanco y fruta para ser exportado?
- Una de las fortalezas sería que las galletas rellenas de manjar blanco y fruta son preparadas con insumos de calidad mediante procesos que brindan la inocuidad necesaria para la comercialización.
- Otra de las fortalezas sería que las galletas rellenas de manjar blanco y fruta se preparan con porciones adecuadas para el consumo individual de los clientes.
- Otra fortaleza es que las galletas rellenas de manjar blanco y fruta tienen diversidad de sabores.
- Utilizamos tecnología que reduce la manipulación del hombre al producto brindando un producto de calidad exportable.
- A nivel de innovación estamos a punto de lanzar unas galletas rellenas más saludables reduciendo las calorías y el nivel de azúcar por porción.
  
- ¿Según su criterio qué características poco valoradas en el extranjero podría tener su producto galletas rellenas de manjar blanco y fruta?



- La vida útil del producto, actualmente nuestro producto, nos está durando aproximadamente dos meses y medio.
- No hablemos de un deterioro microbiológico, sino de un deterioro organoléptico esto quiere decir que la galleta del producto pierde su propiedad crocante y se vuelve más suave con un bizcocho y esta característica no es la ideal que siempre busca el consumidor.

### **Gestión Empresarial**

- ¿Cuáles son las fortalezas que tiene su empresa aplicando gestión empresarial en la producción galletas rellenas de manjar blanco y fruta para exportación?
  - La empresa tiene una fábrica propia, situada fuera del alcance de contaminación.
  - La empresa cuenta con mano de obra tanto calificada y mano de obra no calificada tanto para control de calidad y producción básicamente.
  - La planta cuenta con certificaciones como BPM y HACCP vigentes.
  - Tomamos como referencia la norma técnica del King Kong para la elaboración de nuestros productos.
  - Actualmente tenemos casi todos los requisitos para poder intentar exportar, considero que la principal barrera que nos falta es una tecnología que ayude a ampliar la duración de las propiedades del producto.
- ¿Qué malas experiencias ha tenido la empresa en su producción, causadas por una inadecuada gestión empresarial?
  - Una de las debilidades es que anteriormente en la elaboración de productos como galletas rellenas de manjar, las fábricas o las plantas funcionaron en viviendas y poco a poco los empresarios las han ido habilitando e implementando a los que establecen la normatividad y en el afán de exportar los requisitos para la planta son muy exigentes y se invierte mucho dinero, que se pudieron haber evitado con una mejor visión de empresa.
  - Se debe mejorar la distribución de la planta, que ya se viene habilitando.

### **Operatividad de Comercio Exterior**

- ¿Cuáles serían las fortalezas de su empresa en la logística para exportar galletas rellenas de manjar blanco y fruta a mercados extranjeros?
- Durante todo el tiempo que he trabajado nunca nos han faltado la materia prima en especial la leche fresca y la harina, incluso en temporadas altas de producción siempre nos hemos abastecido con estos productos.
- Tenemos almacenes de materia prima cerca de la planta de producción con esto reducimos tiempo en la elaboración del producto.
- ¿Considera a un operador logístico un aliado estratégico? Sí o no y ¿Por qué?

### **Promoción Comercial**

- ¿Cuáles son las fortalezas de su área comercial empleando mecanismos de promoción para atender las necesidades del consumidor del exterior?
- Tenemos alianzas estratégicas con el Ministerio de la Producción, PROMPERÚ, la Cámara de comercio de Lima y de Lambayeque.
- Asistimos con frecuencia a algunas ferias en el país como es la Expo Alimentaria para promocionar nuestros productos.
- ¿Qué debilidades habría en la empresa si no cuenta con algún tipo de promoción comercial?
- Considero que a largo plazo se reducirían las ventas, y se tendría que despedir personal.
- Una empresa que no promociona su producto y no vende está destinada a fracasar y desaparecer, considero que la promoción debe ser permanente.
- ¿Cuáles han sido sus utilidades netas en el año 2019 y 2020?
- ¿Cuáles son sus estrategias o aspectos a considerar si se toma la decisión de reinvertir utilidades netas para el siguiente año de ejercicio?

PROFESIONAL: ANTONIO MORENO ROMERO

CARGO: JEFE DE PLANTA

EMPRESA: INDUSTRIA DEL DULCE LAMBAYECANO

LAMBAYEQUE, LAMBAYEQUE, LAMBAYEQUE


Amílcar Antonio Moreno Romero  
INGENIERO INDUSTRIAL ALIMENTARIA

---

Firma

**ENTREVISTA 03****ENTREVISTA****Sr: EFRAÍN MACASSI MANDUJANO****CARGO: Asesor Comercial****Lambayeque - Lambayeque**

De mi consideración

Reciba un cordial saludo y al mismo tiempo me dirijo tiempo para manifestarle lo siguiente:

El suscrito está en la etapa del desarrollo de tesis la cual lleva por título "Propuesta de un plan de internacionalización para superar los factores limitantes en la exportación de galletas rellenas de manjar blanco y fruta al continente americano y europeo en la empresa "Industria Del Dulce Lambayecano E.I.R.L"- 2019 - Lambayeque"; la cual posterior al desarrollo del mismo se obtendrá el grado de Licenciado en Comercio y Negocios Internacionales.

Como parte del proceso de elaboración del proyecto, se ha elaborado una entrevista con 10 preguntas que permitirá la recolección de datos, el mismo que por el rigor que nos exige es necesario considerar dicha información para validar el contenido de dicho instrumento; por lo que, reconociendo su formación y experiencia en la empresa "Industria del Dulce Lambayecano E.I.R.L" recurro ante usted para realizar la entrevista correspondiente.


Para efectos de su análisis de las preguntas en la entrevista adjunto a usted los siguientes documentos:


- Preguntas de la entrevista

Sin otro particular quedo de usted.

Atentamente,

Fecha : **30/12/2020**

  
Firma : \_\_\_\_\_  
Nombre : **Ever Miguel Mendoza Córdova**  
Bachiller

  
\_\_\_\_\_  
**Milagros Castillos Hoyos**  
Bachiller

## **Entrevista para el personal de la empresa sobre Factores Internos**

**Objetivo General:** Proponer un plan de internacionalización para exportar galletas rellenas de manjar blanco y fruta en la empresa Industria del Dulce Lambayecano E.I.R.L.

**Objetivo Específico:** Diagnosticar la situación actual de la empresa con fines de internacionalización

**Objetivo del instrumento:** Recolectar información a través de la entrevista que permita realizar un diagnóstico empresarial de los factores limitantes internos de la empresa “Industria del Dulce Lambayecano E.I.R.L.”

**Instrucciones:** Esta encuesta consta de 10 preguntas, lea por favor atentamente cada pregunta y responda con veracidad la información.

### **ENTREVISTA**

#### **Producto**

- ¿Cuáles cree usted que son las fortalezas de su producto, galletas rellenas de manjar blanco y fruta para ser exportado?
  - Presenta sabores y empaques innovadores, atractivos a la vista del cliente.
  - Otra fortaleza es que el producto envuelve una tradición cultural altamente valorada por los extranjeros.
  - Es un producto bandera con distinciones y premiaciones a nivel nacional e internacional.
  - En sus proporciones adecuadas brinda las calorías necesarias para un buen desempeño físico.
  - El producto adquiere las propiedades de las frutas que forman parte de su producción.
- ¿Según su criterio qué características poco valoradas en el extranjero podría tener su producto galletas rellenas de manjar blanco y fruta?

- La principal característica poco valorada sería que en el extranjero consumen dulce de leche por sí solo, casi no lo combinan con galletas secas como el de las galletas rellenas de manjar blanco y fruta.
- En el extranjero desconocen el producto y lo confunden mucho con las obleas que se exportan desde Colombia y Venezuela.

### **Gestión Empresarial**

- ¿Cuáles son las fortalezas que tiene su empresa aplicando gestión empresarial en la producción galletas rellenas de manjar blanco y fruta para exportación?
  - La empresa cuenta con especialistas para ciertos aspectos de gestión, y para la parte operativa se contrata personal no calificado especialmente provenientes del pueblo de los dueños para brindar trabajo a pobladores de la serranía de Piura que no tienen trabajo.
  - La planta cuenta con certificaciones como BPM y HACCP vigentes.
  - A nivel de gestión a la empresa le está yendo muy bien, en el transcurrir de los años se ha logrado mantener estabilidad, bienestar entre la empresa y los trabajadores. Asimismo, aperturar nuevos locales e ingresar a nuevas ciudades.
- ¿Qué malas experiencias ha tenido la empresa en su producción, causadas por una inadecuada gestión empresarial?
  - Anteriormente no se manejaban controles en las cantidades de insumos utilizados, ni control del tiempo en la producción, debido a esto la productividad era baja. Actualmente se corrigió este punto crítico y se ahorra tiempo e insumos satisfactoriamente en la empresa.

### **Operatividad de Comercio Exterior**

- ¿Cuáles serían las fortalezas de su empresa en la logística para exportar galletas rellenas de manjar blanco y fruta a mercados extranjeros?
  - La empresa tiene alianza con proveedores que exclusivamente le venden la leche fresca como principal insumo, los otros materiales son abundantes en el mercado local y en el tema de las frutas tratamos de manejarlo con frutas de la estación, aunque se pueden conseguir de todos modos las necesarias.
- ¿Considera a un operador logístico un aliado estratégico? Sí o no y ¿Por qué?

- Si se llega a concretar un pedido fuerte del producto creo que si es necesario delegar funciones a un operador logístico experto en la materia.

### **Promoción Comercial**

- ¿Cuáles son las fortalezas de su área comercial empleando mecanismos de promoción para atender las necesidades del consumidor del exterior?
- Contamos con el apoyo del Ministerio de la Producción, PROMPERÚ, la Cámara de comercio de Lima y de Lambayeque.
- Participamos con frecuencia en algunas ferias en el país como es la Expo Alimentaria para promocionar nuestros productos.
- ¿Qué debilidades habría en la empresa si no cuenta con algún tipo de promoción comercial?
- La principal debilidad sería que no se podría mostrar al público el producto principal como son las galletas rellenas, en sus distintas variedades desarrolladas con innovación, así como otras líneas de productos que producen en la empresa.
- ¿Cuáles han sido sus utilidades netas en el año 2019 y 2020?  
De 10000 a 15000 soles netos
- ¿Cuáles son sus estrategias o aspectos a considerar si se toma la decisión de reinvertir utilidades netas para el siguiente año de ejercicio?

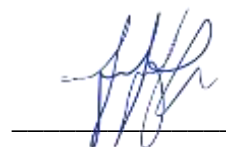
Por el momento se invierte en apertura de nuevos puntos de venta, mejorar la capacidad de la planta porque nos está quedando chica, capacitación y pasantías de los trabajadores y finalmente en mantenimiento de los equipos y nueva tecnología.

PROFESIONAL: EFRAÍN MACASSI MANDUJANO

CARGO: ASESOR COMERCIAL

EMPRESA: INDUSTRIA DEL DULCE LAMBAYECANO

LAMBAYEQUE, LAMBAYEQUE, LAMBAYEQUE



Firma

**Anexo 4**

*Validación de Instrumentos por los expertos en Negocios Internacionales*

**VALIDACIÓN DEL CONTENIDO DE LOS INSTRUMENTOS REQUERIDOS EN LA ELABORACIÓN DE UN PLAN DE INTERNACIONALIZACIÓN PARA SUPERAR LOS FACTORES LIMITANTES EN LA EXPORTACIÓN DE GALLETAS RELLENAS DE MANJAR BLANCO Y FRUTA DE LA EMPRESA INDUSTRIA DEL DULCE LAMBAYECANO E.I.R.L**

**Estimado Profesional:**

**Nombre completo: Julio Cesar Lozano Díaz**

Siendo conocedores de su trayectoria académica y profesional, nos hemos tomado la libertad de elegirlo como **JUEZ EXPERTO** para revisar el contenido de la entrevista que se pretende utilizar para elaborar un plan de internacionalización que ayude a superar los factores limitantes en la exportación de galletas rellenas de manjar blanco y fruta de la empresa Industria del Dulce Lambayecano E.I.R.L. A continuación, le presentamos una lista de afirmaciones (ítems) relacionadas a cada concepto teórico. Por tanto, le solicitamos marcar con un aspa (X) el grado de pertinencia de cada ítem con su respectivo concepto, de acuerdo a su propia experiencia y visión profesional. No se le pide responder las preguntas de cada área, sino que indique si cada pregunta es apropiada o congruente con el concepto o variable que pretende medir.

Los resultados de esta evaluación, servirán para determinar los coeficientes de validez de contenido de los resultados de la presente investigación.

De antemano, agradecemos su cooperación.



<b>A.- INFORMACIÓN SOBRE EL ESPECIALISTA</b>	
<b>Sexo</b>	Varón ( x )    Mujer (   )
<b>Edad</b>	39 años
<b>Profesión</b>	Licenciado en Negocios Internacionales (USS).
<b>Especialidad</b>	
<b>Años de experiencia laboral</b>	10 años

**B.- GUÍA DE INSTRUMENTOS EN FUNCIÓN A LOS OBJETIVOS ESPECÍFICOS.**

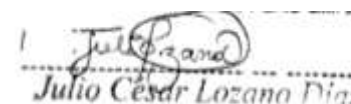
<b>Ítems relacionados con la elaboración de un plan de internacionalización para superar los factores limitantes en la exportación de galletas rellenas de manjar blanco y fruta de la empresa Industria del Dulce Lambayecano E.I.R.L</b>	<b>¿Es pertinente con el concepto?</b>	<b>¿Necesita mejorar la redacción?</b>
--	--	--

<p>Guía de entrevista a los profesionales y especialistas en Comercio Exterior</p> <p>Objetivo específico 1: diagnosticar la situación actual de la empresa con fines de internacionalización (en la dimensión factores limitantes externos)</p>	Si	No	Si	No
<b><i>En base al primer objetivo se plantean las siguientes preguntas para calcular el indicador Económico.</i></b>				
<ul style="list-style-type: none"> <li>Según su análisis, ¿cuáles serían las oportunidades del escenario económico del Perú y Lambayeque para una empresa que tiene el objetivo de exportar de galletas rellenas de manjar blanco y fruta para el año 2021 en adelante?</li> </ul>	x			x
<ul style="list-style-type: none"> <li>Según su análisis, ¿cuáles serían las amenazas del escenario económico del Perú y Lambayeque para una empresa que tiene el objetivo de exportar galletas rellenas de manjar blanco y fruta para el año 2021 en adelante?</li> </ul>	x			x
<b><i>En base al primer objetivo se plantean las siguientes preguntas para calcular el indicador Social.</i></b>				
<ul style="list-style-type: none"> <li>Según su análisis, ¿cuáles serían las amenazas que tendría la situación social del Perú y Lambayeque para una empresa que tiene el objetivo de exportar galletas rellenas de manjar blanco y fruta para el año 2021 en adelante?</li> </ul>	x			x
<ul style="list-style-type: none"> <li>Según su análisis, ¿cómo afecta a las oportunidades el escenario social del Perú y Lambayeque para una empresa que tiene el objetivo de exportar galletas rellenas de manjar blanco y fruta para el año 2021 en adelante?</li> </ul>	x			x

<b><i>En base al primer objetivo se plantea las siguientes preguntas para calcular el indicador Político.</i></b>				
<ul style="list-style-type: none"> <li>De acuerdo con su análisis, ¿qué oportunidades puede generar el escenario político del Perú y Lambayeque para una empresa que tiene el objetivo de exportar galletas rellenas de manjar blanco y fruta para el año 2021 en adelante?</li> </ul>	x			X
<ul style="list-style-type: none"> <li>De acuerdo con su análisis, ¿qué amenazas puede generar el escenario político del Perú y Lambayeque para una empresa que tiene el objetivo de exportar galletas rellenas de manjar blanco y fruta para el año 2021 en adelante?</li> </ul>	x			X
<b><i>En base al primer objetivo se plantea las siguientes preguntas para calcular el indicador Tecnológico.</i></b>				
<ul style="list-style-type: none"> <li>¿Cuáles considera que deberían ser las tecnologías de vanguardia o tendencia para una empresa ubicada en Lambayeque (Perú) que tiene el objetivo de exportar galletas rellenas de manjar blanco y fruta para el año 2021 en adelante?</li> </ul>	x			X
<ul style="list-style-type: none"> <li>¿Cuáles considera que son los problemas de abastecimiento de tecnología para empresas de la industria de alimentos ubicadas en el departamento de Lambayeque (Perú) con fines de exportación?</li> </ul>	x			X
<b><i>En base al primer objetivo se plantea las siguientes preguntas para calcular el indicador Ecológico Ambiental</i></b>				

<ul style="list-style-type: none"> <li>Según su análisis, ¿cuáles podrían ser las oportunidades del escenario ecológico o ambiental del Perú y Lambayeque para una empresa que tiene el objetivo de exportar galletas rellenas de manjar blanco y fruta para el año 2021 en adelante?</li> </ul>				
<ul style="list-style-type: none"> <li>Según su análisis, ¿cuáles podrían ser las amenazas del escenario ecológico o ambiental del Perú y Lambayeque para una empresa que tiene el objetivo de exportar de galletas rellenas de manjar blanco y fruta para el año 2021 en adelante?</li> </ul>	X			X

**¡Muchas gracias por su colaboración!**



Julio César Lozano Díaz

Firma

DNI: **41218842**

## FORMATO DEL INSTRUMENTO

### ENTREVISTA



#### 1. INFORMACIÓN DEL INSTRUMENTO

**Dirigido a:** Profesionales y Especialistas del Comercio Exterior sobre los Factores Externos que limitan la exportación de galletas rellenas de manjar blanco y fruta.

**Objetivos de la entrevista:**

**Objetivo General:** Proponer un Plan de Internacionalización para exportar galletas rellenas de manjar blanco y fruta en la empresa Industria del Dulce Lambayecano E.I.R.L.

**Objetivo Específico:** Diagnosticar la situación actual de la empresa con fines de internacionalización.

**Objetivo del instrumento:** Recolectar información a través de la entrevista que permita realizar un diagnóstico empresarial de los factores limitantes externos de la empresa Industria del Dulce Lambayecano E.I.R.L.

**Tipo de entrevista:** Semiestructurada

2. **INSTRUCCIONES:** Esta encuesta consta de 10 preguntas, lea por favor atentamente cada pregunta y responda con veracidad la información.

#### 3. ASPECTOS GENERALES

#### Desarrollo de la entrevista

##### Producto

- ¿Cuáles cree usted que son las fortalezas de su producto, galletas rellenas de manjar blanco y fruta para ser exportado?

- Según su criterio, ¿qué características poco valoradas en el extranjero podría tener su producto galletas rellenas de manjar blanco y fruta?

### **Gestión Empresarial**

- ¿Cuáles son las fortalezas que tiene su empresa aplicando gestión empresarial en la producción de galletas rellenas de manjar blanco y fruta para exportación?
- ¿Qué malas experiencias ha tenido la empresa en su producción, causadas por una inadecuada gestión empresarial?

### **Operatividad de Comercio Exterior**

- ¿Cuáles serían las fortalezas de su empresa en la logística para exportar galletas rellenas de manjar blanco y fruta a mercados extranjeros?
- ¿Considera a un operador logístico un aliado estratégico? Sí o no y ¿por qué?

### **Promoción Comercial**

- ¿Cuáles son las fortalezas de su área comercial empleando mecanismos de promoción para atender las necesidades del consumidor del exterior?
- ¿Qué debilidades habría en la empresa si no cuenta con algún tipo de promoción comercial?

### **Gestión Económica - Financiera**

- ¿Cuáles han sido sus utilidades netas en el año 2019 y 2020?
- ¿Cuáles son sus estrategias o aspectos a considerar si se toma la decisión de reinvertir utilidades netas para el siguiente año de ejercicio?

  
Julio César Lozano Díaz

---

**FIRMA**

DNI: **41218842**

**VALIDACIÓN DEL CONTENIDO DE LOS INSTRUMENTOS REQUERIDOS EN LA ELABORACIÓN DE UN  
PLAN DE INTERNACIONALIZACIÓN PARA SUPERAR LOS FACTORES LIMITANTES EN LA EXPORTACIÓN DE  
GALLETAS RELLENAS DE MANJAR BLANCO Y FRUTA DE LA EMPRESA INDUSTRIA DEL DULCE  
LAMBAYECANO E.I.R.L**

**Estimado Profesional:**

**Nombre completo: José Carlos Montes Ninaquispe**

Siendo conocedores de su trayectoria académica y profesional, nos hemos tomado la libertad de elegirlo como **JUEZ EXPERTO** para revisar el contenido de la entrevista que se pretende utilizar para elaborar un plan de internacionalización que ayude a superar los factores limitantes en la exportación de galletas rellenas de manjar blanco y fruta de la empresa Industria del Dulce Lambayecano E.I.R.L. A continuación, le presentamos una lista de afirmaciones (ítems) relacionadas a cada concepto teórico. Por tanto, le solicitamos marcar con un aspa (X) el grado de pertinencia de cada ítem con su respectivo concepto, de acuerdo a su propia experiencia y visión profesional. No se le pide responder las preguntas de cada área, sino que indique si cada pregunta es apropiada o congruente con el concepto o variable que pretende medir.

Los resultados de esta evaluación, servirán para determinar los coeficientes de validez de contenido de los resultados de la presente investigación.

De antemano, agradecemos su cooperación.

<b>A.- INFORMACIÓN SOBRE EL ESPECIALISTA</b>	Varón ( x )    Mujer (   )
<b>Sexo</b>	
<b>Edad</b>	33 años
<b>Profesión</b>	Licenciado en Comercio y Negocios Internacionales (UNPRG).
<b>Especialidad</b>	
<b>Años de experiencia laboral</b>	10 años

**B.- GUÍA DE INSTRUMENTOS EN FUNCIÓN A LOS OBJETIVOS ESPECÍFICOS.**

Ítems relacionados con la elaboración de un plan de internacionalización para superar los factores limitantes en la exportación de galletas rellenas de manjar blanco y fruta de la empresa Industria del Dulce Lambayecano E.I.R.L	¿Es pertinente con el concepto?		¿Necesita mejorar la redacción?	
	Si	No	Si	No



<p>Guía de entrevista para el personal de la empresa Industria del Dulce Lambayecano E.I.R.L</p> <p>Objetivo específico 1: diagnosticar la situación actual de la empresa con fines de internacionalización (en la dimensión factores limitantes internos)</p>				
<b><i>En base al primer objetivo se plantean las siguientes preguntas para calcular el indicador Producto.</i></b>				
<ul style="list-style-type: none"> <li>¿Cuáles cree usted que son las fortalezas de su producto, galletas rellenas de manjar blanco y fruta para ser exportado?</li> </ul>	x			x
<ul style="list-style-type: none"> <li>Según su criterio, ¿qué características poco valoradas en el extranjero podría tener su producto galletas rellenas de manjar blanco y fruta?</li> </ul>	x			x
<b><i>En base al primer objetivo se plantean las siguientes preguntas para calcular el indicador Gestión Empresarial.</i></b>				
<ul style="list-style-type: none"> <li>¿Cuáles son las fortalezas que tiene su empresa aplicando gestión empresarial en la producción de galletas rellenas de manjar blanco y fruta para exportación?</li> </ul>	x			x
<ul style="list-style-type: none"> <li>¿Qué malas experiencias ha tenido la empresa en su producción, causadas por una inadecuada gestión empresarial?</li> </ul>	x			x
<b><i>En base al primer objetivo se plantean las siguientes preguntas para calcular el indicador Operatividad de Comercio Exterior.</i></b>				
<ul style="list-style-type: none"> <li>¿Cuáles serían las fortalezas de su empresa en la logística para exportar galletas rellenas de manjar blanco y fruta a mercados extranjeros?</li> </ul>	x			x

• ¿Considera a un operador logístico un aliado estratégico? Sí o no y ¿por qué?	X			X
<i>En base al primer objetivo se plantean las siguientes preguntas para calcular el indicador Promoción Comercial.</i>				
• ¿Cuáles son las fortalezas de su área comercial empleando mecanismos de promoción para atender las necesidades del consumidor del exterior?	X			X
• ¿Qué debilidades habría en la empresa si no cuenta con algún tipo de promoción comercial	X			X
<i>En base al primer objetivo se plantean las siguientes preguntas para calcular el indicador Gestión Económica Financiera.</i>				
• ¿Cuáles han sido sus utilidades netas en el año 2019 y 2020?	X			X
• ¿Cuáles son sus estrategias o aspectos a considerar si se toma la decisión de reinvertir utilidades netas para el siguiente año de ejercicio?	X			X

**¡Muchas gracias por su colaboración!**



Firma

DNI: 44737032



## FORMATO DEL INSTRUMENTO

### ENTREVISTA



#### 4. INFORMACIÓN DEL INSTRUMENTO

**Dirigido a:** Personal de la empresa Industria del Dulce Lambayecano E.I.R.L sobre los Factores Internos que limitan la exportación de galletas rellenas de manjar blanco y fruta.

**Objetivos de la entrevista:**

**Objetivo General:** Proponer un Plan de Internacionalización para exportar galletas rellenas de manjar blanco y fruta en la empresa Industria del Dulce Lambayecano E.I.R.L.

**Objetivo Específico:** Diagnosticar la situación actual de la empresa con fines de internacionalización.

**Objetivo del instrumento:** Recolectar información a través de la entrevista que permita realizar un diagnóstico empresarial de los factores limitantes internos de la empresa Industria del Dulce Lambayecano E.I.R.L

**Tipo de entrevista:** Semiestructurada

5. **INSTRUCCIONES:** Esta encuesta consta de 10 preguntas, lea por favor atentamente cada pregunta y responda con veracidad la información.

#### 6. ASPECTOS GENERALES

##### Desarrollo de la entrevista

##### Producto

- ¿Cuáles cree usted que son las fortalezas de su producto, galletas rellenas de manjar blanco y fruta para ser exportado?

- Según su criterio, ¿qué características poco valoradas en el extranjero podría tener su producto galletas rellenas de manjar blanco y fruta?

### **Gestión Empresarial**

- ¿Cuáles son las fortalezas que tiene su empresa aplicando gestión empresarial en la producción de galletas rellenas de manjar blanco y fruta para exportación?
- ¿Qué malas experiencias ha tenido la empresa en su producción, causadas por una inadecuada gestión empresarial?

### **Operatividad de Comercio Exterior**

- ¿Cuáles serían las fortalezas de su empresa en la logística para exportar galletas rellenas de manjar blanco y fruta a mercados extranjeros?
- ¿Considera a un operador logístico un aliado estratégico? Sí o no y ¿por qué?

### **Promoción Comercial**

- ¿Cuáles son las fortalezas de su área comercial empleando mecanismos de promoción para atender las necesidades del consumidor del exterior?
- ¿Qué debilidades habría en la empresa si no cuenta con algún tipo de promoción comercial?

### **Gestión Económica - Financiera**

- ¿Cuáles han sido sus utilidades netas en el año 2019 y 2020?
- ¿Cuáles son sus estrategias o aspectos a considerar si se toma la decisión de reinvertir utilidades netas para el siguiente año de ejercicio?

Firma

DNI: 44737032

**VALIDACIÓN DEL CONTENIDO DE LOS INSTRUMENTOS REQUERIDOS EN LA ELABORACIÓN DE UN  
PLAN DE INTERNACIONALIZACIÓN PARA SUPERAR LOS FACTORES LIMITANTES EN LA EXPORTACIÓN DE  
GALLETAS RELLENAS DE MANJAR BLANCO Y FRUTA DE LA EMPRESA INDUSTRIA DEL DULCE  
LAMBAYECANO E.I.R.L**

**Estimado Profesional:**

**Nombre completo: Neyser Herrera Ducef**

Siendo conocedores de su trayectoria académica y profesional, nos hemos tomado la libertad de elegirlo como **JUEZ EXPERTO** para revisar el contenido de la entrevista que se pretende utilizar para elaborar un plan de internacionalización que ayude a superar los factores limitantes en la exportación de galletas rellenas de manjar blanco y fruta de la empresa Industria del Dulce Lambayecano E.I.R.L. A continuación, le presentamos una lista de afirmaciones (ítems) relacionadas a cada concepto teórico. Por tanto, le solicitamos marcar con un aspa (X) el grado de pertinencia de cada ítem con su respectivo concepto, de acuerdo a su propia experiencia y visión profesional. No se le pide responder las preguntas de cada área, sino que indique si cada pregunta es apropiada o congruente con el concepto o variable que pretende medir.

Los resultados de esta evaluación, servirán para determinar los coeficientes de validez de contenido de los resultados de la presente investigación.

De antemano, agradecemos su cooperación.

<b>A.- INFORMACIÓN SOBRE EL ESPECIALISTA</b>	Varón ( x )    Mujer (   )
<b>Sexo</b>	
<b>Edad</b>	27 años
<b>Profesión</b>	Licenciado en Comercio y Negocios Internacionales (UNPRG).
<b>Especialidad</b>	
<b>Años de experiencia laboral</b>	5 años



**Neyser Herrera Ducef**  
LIC. COMERCIO Y NEGOCIOS  
INTERNACIONALES

**B.- GUÍA DE INSTRUMENTOS EN FUNCIÓN A LOS OBJETIVOS ESPECÍFICOS.**

Ítems relacionados con la elaboración de un plan de internacionalización para superar los factores limitantes en la exportación de galletas rellenas de manjar blanco y fruta de la empresa Industria del Dulce Lambayecano E.I.R.L	¿Es pertinente con el concepto?		¿Necesita mejorar la redacción?	
	Si	No	Si	No

<p>Guía de entrevista para el personal de la empresa Industria del Dulce Lambayecano E.I.R.L</p> <p>Objetivo específico 1: diagnosticar la situación actual de la empresa con fines de internacionalización (en la dimensión factores limitantes internos)</p>				
<b><i>En base al primer objetivo se plantean las siguientes preguntas para calcular el indicador Producto.</i></b>				
<ul style="list-style-type: none"> <li>¿Cuáles cree usted que son las fortalezas de su producto, galletas rellenas de manjar blanco y fruta para ser exportado?</li> </ul>	x			x
<ul style="list-style-type: none"> <li>Según su criterio, ¿qué características poco valoradas en el extranjero podría tener su producto galletas rellenas de manjar blanco y fruta?</li> </ul>	x			x
<b><i>En base al primer objetivo se plantean las siguientes preguntas para calcular el indicador Gestión Empresarial.</i></b>				
<ul style="list-style-type: none"> <li>¿Cuáles son las fortalezas que tiene su empresa aplicando gestión empresarial en la producción de galletas rellenas de manjar blanco y fruta para exportación?</li> </ul>	x			x
<ul style="list-style-type: none"> <li>¿Qué malas experiencias ha tenido la empresa en su producción, causadas por una inadecuada gestión empresarial?</li> </ul>	x			x
<b><i>En base al primer objetivo se plantean las siguientes preguntas para calcular el indicador Operatividad de Comercio Exterior.</i></b>				
<ul style="list-style-type: none"> <li>¿Cuáles serían las fortalezas de su empresa en la logística para exportar galletas rellenas de manjar blanco y fruta a mercados extranjeros?</li> </ul>	x			x

• ¿Considera a un operador logístico un aliado estratégico? Sí o no y ¿por qué?	X			X
<i>En base al primer objetivo se plantean las siguientes preguntas para calcular el indicador Promoción Comercial.</i>				
• ¿Cuáles son las fortalezas de su área comercial empleando mecanismos de promoción para atender las necesidades del consumidor del exterior?	X			X
• ¿Qué debilidades habría en la empresa si no cuenta con algún tipo de promoción comercial	X			X
<i>En base al primer objetivo se plantean las siguientes preguntas para calcular el indicador Gestión Económica Financiera.</i>				
• ¿Cuáles han sido sus utilidades netas en el año 2019 y 2020?	X			X
• ¿Cuáles son sus estrategias o aspectos a considerar si se toma la decisión de reinvertir utilidades netas para el siguiente año de ejercicio?	X			X

**¡Muchas gracias por su colaboración!**

  
**Neyser Herrera Ducef**  
 LIC. COMERCIO Y NEGOCIOS  
 INTERNACIONALES

Firma



## FORMATO DEL INSTRUMENTO

### ENTREVISTA



#### 7. INFORMACIÓN DEL INSTRUMENTO

**Dirigido a:** Personal de la empresa Industria del Dulce Lambayecano E.I.R.L sobre los Factores Internos que limitan la exportación de galletas rellenas de manjar blanco y fruta.

**Objetivos de la entrevista:**

**Objetivo General:** Proponer un Plan de Internacionalización para exportar galletas rellenas de manjar blanco y fruta en la empresa Industria del Dulce Lambayecano E.I.R.L.

**Objetivo Específico:** Diagnosticar la situación actual de la empresa con fines de internacionalización.

**Objetivo del instrumento:** Recolectar información a través de la entrevista que permita realizar un diagnóstico empresarial de los factores limitantes internos de la empresa Industria del Dulce Lambayecano E.I.R.L

**Tipo de entrevista:** Semiestructurada

8. **INSTRUCCIONES:** Esta encuesta consta de 10 preguntas, lea por favor atentamente cada pregunta y responda con veracidad la información.

#### 9. ASPECTOS GENERALES

## **Desarrollo de la entrevista**

### **Producto**

- ¿Cuáles cree usted que son las fortalezas de su producto, galletas rellenas de manjar blanco y fruta para ser exportado?
- Según su criterio, ¿qué características poco valoradas en el extranjero podría tener su producto galletas rellenas de manjar blanco y fruta?

### **Gestión Empresarial**

- ¿Cuáles son las fortalezas que tiene su empresa aplicando gestión empresarial en la producción de galletas rellenas de manjar blanco y fruta para exportación?
- ¿Qué malas experiencias ha tenido la empresa en su producción, causadas por una inadecuada gestión empresarial?

### **Operatividad de Comercio Exterior**

- ¿Cuáles serían las fortalezas de su empresa en la logística para exportar galletas rellenas de manjar blanco y fruta a mercados extranjeros?
- ¿Considera a un operador logístico un aliado estratégico? Sí o no y ¿por qué?

### **Promoción Comercial**

- ¿Cuáles son las fortalezas de su área comercial empleando mecanismos de promoción para atender las necesidades del consumidor del exterior?
- ¿Qué debilidades habría en la empresa si no cuenta con algún tipo de promoción comercial?

### **Gestión Económica - Financiera**

- ¿Cuáles han sido sus utilidades netas en el año 2019 y 2020?
- ¿Cuáles son sus estrategias o aspectos a considerar si se toma la decisión de reinvertir utilidades netas para el siguiente año de ejercicio?

  
**Neyser Herrera Ducef**  
LIC. COMERCIO Y NEGOCIOS  
INTERNACIONALES

**Anexo: 5***Entrevista a los especialistas en Negocios Internacionales***ENTREVISTA**

Sr.

**MG. MÓNICA DEL PILAR PINTADO DAMIÁN**

Lambayeque - Lambayeque

De mi consideración

Reciba un cordial saludo y al mismo tiempo manifestamos lo siguiente:

Los suscritos están en la etapa del desarrollo de tesis titulada, "Propuesta de un plan de internacionalización para superar los factores limitantes en la exportación de galletas rellenas de manjar blanco y fruta al continente americano y europeo en la empresa "Industria Del Dulce Lambayecano E.I.R.L."- 2019 - Lambayeque"; la cual posterior al desarrollo de la misma se obtendrá el grado de Licenciado en Comercio y Negocios Internacionales.

Como parte del proceso de elaboración de la tesis, se ha elaborado una entrevista con 10 preguntas que permitirá la recolección de datos, el mismo que por el rigor que nos exige es necesario considerar dicha información para validar el contenido de dicho instrumento; por lo que, reconociendo su formación y experiencia profesional en comercio exterior, recurro ante usted para realizar la entrevista correspondiente.

Para efectos de su análisis de las preguntas en la entrevista adjunto a usted el siguiente documento:

- Preguntas de la entrevista

Sin otro particular quedo de usted.

Atentamente,

Firma :   
Nombre : **Ever Miguel Mendoza Córdova**  
Bachiller

  
**Milagros Castillos Hoyos**  
Bachiller

Fecha : **26/12/2020**

### Entrevista para Especialistas en exportación sobre Factores Externos

**Objetivo General:** Proponer un plan de internacionalización para exportar galletas rellenas de manjar blanco y fruta en la empresa Industria del Dulce Lambayecano E.I.R.L.

**Objetivo Específico:** Diagnosticar la situación actual de la empresa con fines de internacionalización

**Objetivo del instrumento:** Recolectar información de la entrevista que permita realizar un diagnóstico comercial de los factores limitantes externos como oportunidad de negocio para la empresa “Industria del Dulce Lambayecano”

**Instrucciones:** Esta encuesta consta de 10 preguntas, lea por favor atentamente cada pregunta y responda con veracidad la información.

### ENTREVISTA

#### Económico

1. ¿Según su análisis cuales serían las oportunidades del escenario económico del Perú y Lambayeque para una empresa que tiene el objetivo de exportar de galletas rellenas de manjar blanco y fruta para el año 2021 en adelante?
2. ¿Según su análisis cuales serían las amenazas del escenario económico del Perú y Lambayeque para una empresa que tiene el objetivo de exportar galletas rellenas de manjar blanco y fruta para el año 2021 en adelante?

#### Social

3. ¿Según su análisis cuales serían las amenazas que tendría la situación social del Perú y Lambayeque para una empresa que tiene el objetivo de exportar galletas rellenas de manjar blanco y fruta para el año 2021 en adelante?
4. ¿Según sus análisis cómo afecta a las oportunidades el escenario social del Perú y Lambayeque para una empresa que tiene el objetivo de exportar galletas rellenas de manjar blanco y fruta para el año 2021 en adelante?

**Político**

5. ¿De acuerdo con su análisis qué oportunidades puede generar el escenario político del Perú y Lambayeque para una empresa que tiene el objetivo de exportar galletas rellenas de manjar blanco y fruta para el año 2021 en adelante?
6. ¿De acuerdo con su análisis qué amenazas puede generar el escenario político del Perú y Lambayeque para una empresa que tiene el objetivo de exportar galletas rellenas de manjar blanco y fruta para el año 2021 en adelante?

**Tecnológico**

7. ¿Cuáles considera que deberían ser las tecnologías de vanguardia o tendencia para una empresa ubicada en Lambayeque (Perú) que tiene el objetivo de exportar galletas rellenas de manjar blanco y fruta para el año 2021 en adelante?
8. ¿Cuáles considera que son los problemas de abastecimiento de tecnología para empresas de la industria de alimento ubicadas en el Departamento de Lambayeque (Perú) con fines de exportación?

**Ecológico o Ambiental**

9. ¿Según su análisis cuáles podrían ser las oportunidades del escenario ecológico o ambiental del Perú y Lambayeque para una empresa que tiene el objetivo de exportar de galletas rellenas de manjar blanco y fruta para el año 2021 en adelante?
10. ¿Según su análisis cuáles podrían ser las amenazas del escenario ecológico o ambiental del Perú y Lambayeque para una empresa que tiene el objetivo de exportar de galletas rellenas de manjar blanco y fruta para el año 2021 en adelante?

Especialista: Mónica del Pilar Pintado Damián

Cargo: Chief Executive Officer

Empresa: Corporación A y M E.I.R.L

Experiencia: Docente Universitaria en la Escuela de Administración y Negocios de la Universidad Tecnológica del Perú UTP y Ex Consultora Internacional Procomer Costa Rica

CHICLAYO, CHICLAYO, LAMBAYEQUE

Fecha: 26/12/2020

Firma y Sello

  
Monica Del Pilar Pintado Damián  
GERENTE GENERAL  
CORPORACIÓN A Y M E.I.R.L

Especialista: **MG. MONICA PINTADO DAMIÁN**

## ENTREVISTA

Sr.

**MG. ROGGER ORLANDO MORÁN SANTAMARÍA**

Lambayeque - Lambayeque

De mi consideración

Reciba un cordial saludo y al mismo tiempo manifestamos lo siguiente:

Los suscritos están en la etapa del desarrollo de tesis titulada, "Propuesta de un plan de internacionalización para superar los factores limitantes en la exportación de galletas rellenas de manjar blanco y fruta al continente americano y europeo en la empresa "Industria Del Dulce Lambayecano E.I.R.L"- 2019 - Lambayeque"; la cual posterior al desarrollo de la misma se obtendrá el grado de Licenciado en Comercio y Negocios Internacionales.

Como parte del proceso de elaboración de la tesis, se ha elaborado una entrevista con 10 preguntas que permitirá la recolección de datos, el mismo que por el rigor que nos exige es necesario considerar dicha información para validar el contenido de dicho instrumento; por lo que, reconociendo su formación y experiencia profesional en comercio exterior, recurro ante usted para realizar la entrevista correspondiente.

Para efectos de su análisis de las preguntas en la entrevista adjunto a usted el siguiente documento:

- Preguntas de la entrevista

Sin otro particular quedo de usted.

Atentamente,

Firma :   
Nombre : **Ever Miguel Mendoza Córdova**  
Bachiller

  
**Milagros Castillos Hoyos**  
Bachiller

Fecha : **26/12/2020**

### Entrevista para Especialistas en exportación sobre Factores Externos

**Objetivo General:** Proponer un plan de internacionalización para exportar galletas rellenas de manjar blanco y fruta en la empresa Industria del Dulce Lambayecano E.I.R.L.

**Objetivo Específico:** Diagnosticar la situación actual de la empresa con fines de internacionalización

**Objetivo del instrumento:** Recolectar información de la entrevista que permita realizar un diagnóstico comercial de los factores limitantes externos como oportunidad de negocio para la empresa "Industria del Dulce Lambayecano"

**Instrucciones:** Esta encuesta consta de 10 preguntas, lea por favor atentamente cada pregunta y responda con veracidad la información.

### ENTREVISTA

#### Económico

1. ¿Según su análisis cuales serían las oportunidades del escenario económico del Perú y Lambayeque para una empresa que tiene el objetivo de exportar de galletas rellenas de manjar blanco y fruta para el año 2021 en adelante?
2. ¿Según su análisis cuales serían las amenazas del escenario económico del Perú y Lambayeque para una empresa que tiene el objetivo de exportar galletas rellenas de manjar blanco y fruta para el año 2021 en adelante?

#### Social

3. ¿Según su análisis cuales serían las amenazas que tendría la situación social del Perú y Lambayeque para una empresa que tiene el objetivo de exportar galletas rellenas de manjar blanco y fruta para el año 2021 en adelante?
4. ¿Según sus análisis cómo afecta a las oportunidades el escenario social del Perú y Lambayeque para una empresa que tiene el objetivo de exportar galletas rellenas de manjar blanco y fruta para el año 2021 en adelante?

### **Político**

5. ¿De acuerdo con su análisis qué oportunidades puede generar el escenario político del Perú y Lambayeque para una empresa que tiene el objetivo de exportar galletas rellenas de manjar blanco y fruta para el año 2021 en adelante?
6. ¿De acuerdo con su análisis qué amenazas puede generar el escenario político del Perú y Lambayeque para una empresa que tiene el objetivo de exportar galletas rellenas de manjar blanco y fruta para el año 2021 en adelante?

### **Tecnológico**

7. ¿Cuáles considera que deberían ser las tecnologías de vanguardia o tendencia para una empresa ubicada en Lambayeque (Perú) que tiene el objetivo de exportar galletas rellenas de manjar blanco y fruta para el año 2021 en adelante?
8. ¿Cuáles considera que son los problemas de abastecimiento de tecnología para empresas de la industria de alimento ubicadas en el Departamento de Lambayeque (Perú) con fines de exportación?

### **Ecológico o Ambiental**

9. ¿Según su análisis cuáles podrían ser las oportunidades del escenario ecológico o ambiental del Perú y Lambayeque para una empresa que tiene el objetivo de exportar de galletas rellenas de manjar blanco y fruta para el año 2021 en adelante?
10. ¿Según su análisis cuáles podrían ser las amenazas del escenario ecológico o ambiental del Perú y Lambayeque para una empresa que tiene el objetivo de exportar de galletas rellenas de manjar blanco y fruta para el año 2021 en adelante?



Especialista: Rogger Orlando Morán Santamaria  
Cargo: Chief Executive Officer  
Empresa: Latin American International Business S.A.C "Icomex Perú"  
Experiencia: Lic. Comercio y Negocios Internacionales, Mg. En Dirección y Administración de empresas por la Universidad San Martín de Porres, Doctorando en Administración por la Universidad Nacional Pedro Ruiz Gallo, MBA Master in Business Administration por EUCIM Universidad de San Martín de Porres, Docente Universitario en la Universidad Nacional de Cajamarca y la Universidad César Vallejo y más de 5 años en consultorías de comercio exterior a nivel profesional.

CHICLAYO, CHICLAYO, LAMBAYEQUE

**Fecha: 27/12/2020**



Firma y Sello

Especialista: **MG. ROGGER ORLANDO MORÁN SANTAMARÍA**

**ENTREVISTA**

Sr:

**Lic. NIKOLAYS LIZANA GUEVARA**

Lambayeque - Lambayeque

De mi consideración

Reciba un cordial saludo y al mismo tiempo manifestamos lo siguiente:

Los suscritos están en la etapa del desarrollo de tesis titulada, "Propuesta de un plan de internacionalización para superar los factores limitantes en la exportación de galletas rellenas de manjar blanco y fruta al continente americano y europeo en la empresa "Industria Del Dulce Lambayecano E.I.R.L." - 2019 - Lambayeque"; la cual posterior al desarrollo de la misma se obtendrá el grado de Licenciado en Comercio y Negocios Internacionales.

Como parte del proceso de elaboración de la tesis, se ha elaborado una entrevista con 10 preguntas que permitirá la recolección de datos, el mismo que por el rigor que nos exige es necesario considerar dicha información para validar el contenido de dicho instrumento; por lo que, reconociendo su formación y experiencia profesional en comercio exterior, recurro ante usted para realizar la entrevista correspondiente.

Para efectos de su análisis de las preguntas en la entrevista adjunto a usted el siguiente documento:

- Preguntas de la entrevista

Sin otro particular quedo de usted.

Atentamente,

Firma :   
 Nombre : **Ever Miguel Méndez Córdova**  
 Bachiller

  
**Milagros Castillos Hoyos**  
 Bachiller

Fecha : **25/12/2020**

### Entrevista para Especialistas en exportación sobre Factores Externos

**Objetivo General:** Proponer un plan de internacionalización para exportar galletas rellenas de manjar blanco y fruta en la empresa Industria del Dulce Lambayecano E.I.R.L.

**Objetivo Específico:** Diagnosticar la situación actual de la empresa con fines de internacionalización

**Objetivo del instrumento:** Recolectar información de la entrevista que permita realizar un diagnóstico comercial de los factores limitantes externos como oportunidad de negocio para la empresa “Industria del Dulce Lambayecano”

**Instrucciones:** Esta encuesta consta de 10 preguntas, lea por favor atentamente cada pregunta y responda con veracidad la información.

### ENTREVISTA

#### Económico

1. ¿Según su análisis cuales serían las oportunidades del escenario económico del Perú y Lambayeque para una empresa que tiene el objetivo de exportar de galletas rellenas de manjar blanco y fruta para el año 2021 en adelante?
2. ¿Según su análisis cuales serían las amenazas del escenario económico del Perú y Lambayeque para una empresa que tiene el objetivo de exportar galletas rellenas de manjar blanco y fruta para el año 2021 en adelante?

#### Social

3. ¿Según su análisis cuales serían las amenazas que tendría la situación social del Perú y Lambayeque para una empresa que tiene el objetivo de exportar galletas rellenas de manjar blanco y fruta para el año 2021 en adelante?
4. ¿Según sus análisis cómo afecta a las oportunidades el escenario social del Perú y Lambayeque para una empresa que tiene el objetivo de exportar galletas rellenas de manjar blanco y fruta para el año 2021 en adelante?

### Político

5. ¿De acuerdo con su análisis qué oportunidades puede generar el escenario político del Perú y Lambayeque para una empresa que tiene el objetivo de exportar galletas rellenas de manjar blanco y fruta para el año 2021 en adelante?
6. ¿De acuerdo con su análisis qué amenazas puede generar el escenario político del Perú y Lambayeque para una empresa que tiene el objetivo de exportar galletas rellenas de manjar blanco y fruta para el año 2021 en adelante?

### Tecnológico

7. ¿Cuáles considera que deberían ser las tecnologías de vanguardia o tendencia para una empresa ubicada en Lambayeque (Perú) que tiene el objetivo de exportar galletas rellenas de manjar blanco y fruta para el año 2021 en adelante?
8. ¿Cuáles considera que son los problemas de abastecimiento de tecnología para empresas de la industria de alimento ubicadas en el Departamento de Lambayeque (Perú) con fines de exportación?

### Ecológico o Ambiental

9. ¿Según su análisis cuáles podrían ser las oportunidades del escenario ecológico o ambiental del Perú y Lambayeque para una empresa que tiene el objetivo de exportar de galletas rellenas de manjar blanco y fruta para el año 2021 en adelante?
10. ¿Según su análisis cuáles podrían ser las amenazas del escenario ecológico o ambiental del Perú y Lambayeque para una empresa que tiene el objetivo de exportar de galletas rellenas de manjar blanco y fruta para el año 2021 en adelante?

Especialista: Nicolays Guevara Lizana

Cargo: Consultor Privado

Empresa: "Incompany"

Experiencia: más de 5 años en consultorias de comercio exterior a nivel profesional

CHICLAYO, CHICLAYO, LAMBAYEQUE

Fecha: 25/12/2020

Firma y Sello

Especialista: NICOLAYS GUEVARA LIZANA

  
 Lic. M.Sc. Nicolays Pedro Lizana Guevara  
 CONSULTOR EN:  
**INCOMPANY**

## Anexo 6

### Carta de presentación de la empresa



"Año del Diálogo y la Reconciliación Nacional"

RECIBIDO	
Por	<i>[Firma]</i>
Fecha	<i>30-12-18</i>
Firma	<i>[Firma]</i>

**SOLICITUD: Solicito permiso para realizar mi trabajo de investigación de tesis**

**Sr: Natalio Cruz Tiquillabuanca**  
**Gerente General**  
**Industrial del Dulce el Lambayecano E.I.R.L.**

Yo, Ever Miguel Mendoza Córdova, con código "122352-J", egresado de la escuela profesional de Comercio y Negocios Internacionales de la Universidad Nacional Pedro Ruiz Gallo, identificado con DNI 72297160; y mi compañera de investigación "Milagros Castillo Hoyos", con código universitario 122332-I con DNI 73942902, ante usted exponemos los siguiente:

Que habiendo culminado nuestra carrera profesional de Comercio y Negocios Internacionales en la U.N.P.R.G, nos encontramos realizando un trabajo de investigación con aporte científico que permita mejorar la competitividad de la organización para acceder a mercados internacionales. Por ello, conociendo de la trayectoria de su empresa en la región de Lambayeque, recurrimos a su despacho para solicitar permiso y realizar nuestro trabajo de investigación de tesis. Esto permitirá que su producto King Kong en su versión de galletas rellenas de manjar blanco y fruta (barras) logre la internacionalización, logrando cumplir con las líneas estrategias de acción del PENX 2025 – MINCETUR.

Por lo expuesto, nos despedimos

  
**Ever Miguel Mendoza Córdova**  
**DNI: 72297160**

  
**Milagros Castillo Hoyos**  
**DNI: 73942902**

Lambayeque, 30 de diciembre 2018

## Anexo 7

### Carta de aceptación de la empresa



www.kingkonglambayecano.com

INDUSTRIA DEL DULCE "LAMBAYECANO" E.I.R.L.

**AUTORIZACIÓN PARA LA REALIZACIÓN Y DIFUSIÓN DE  
RESULTADOS DE LA INVESTIGACIÓN**

Por medio del presente documento, yo **JOSÉ LUNA ACOSTA DAVID**, identificado con DNI N° 74863085 y administrador de la empresa "Industria del Dulce Lambayecano E.I.R.L. autorizo a **MENDOZA CORDOVA EVER MIGUEL**, identificado con DNI N° 72297160 y **CASTILLO HOYOS MILAGROS**, identificado con DNI N° 73942902, a realizar la investigación titulada: "Propuesta de un plan de internacionalización para superar los factores limitantes en la exportación de galletas rellenas de manjar blanco y fruta al continente americano y europeo en la empresa "Industria Del Dulce Lambayecano E.I.R.L."- 2019 - Lambayeque" y a difundir los resultados de la investigación utilizando el nombre de "Industria del Dulce Lambayecano E.I.R.L."



**JOSÉ DAVID LUNA ACOSTA**  
DNI: 74863085  
ADMINISTRACIÓN  
"INDUSTRIA DEL DULCE LAMBAYECANO"

Lambayeque, 05 de enero del 2019



gerencia@kingkonglambayecano.com  
kingkong\_lambayecano@hotmail.com

Jorge Chávez N°175  
Santo Domingo - Lambayeque - PERU  
(00) (51) (74) 505530

## Anexo 8

### *Fotos de las entrevistas a los especialistas*





**Anexo 9**

*Fotos de la visita a la empresa Industria del Dulce Lambayecano E.I.R.L.*







