



Universidad
de Alcalá

**PLAN DE INTERNACIONALIZACIÓN - EMPRESA CACSIRE'S
CONSTRUCTORA & LOGÍSTICA S.R.L**

MÁSTER UNIVERSITARIO EN COMERCIO INTERNACIONAL

Presentado por:

ALUMNO: HUBERT ROMAN CACSIRE VILCA

Dirigido por:

D. / D^a : AIDE ESPINDOLA

Perú, Puno, a 3 días de septiembre de 2020

ÍNDICE

Planteamiento del problema	5
Justificación	5
Hipótesis	5
Objetivo general.....	6
Objetivos específicos	6
1. PLAN DE INTERNACIONALIZACIÓN.....	6
1.1. Descripción de los promotores.....	6
1.1.1. Descripción de la sociedad	6
1.1.2. Habilidades y competencias del promotor de la iniciativa	6
1.2. Breve descripción del proyecto	7
1.2.1. Descripción de la empresa y modelo de negocio.....	7
1.2.2. Objetivos del proyecto de internacionalización	7
2. ANÁLISIS Y DIAGNÓSTICO DE LA CAPACIDAD DE INTERNACIONALIZACIÓN ...	7
2.1. Análisis externo	7
2.1.1. Análisis del macro entorno.....	7
2.1.1.1. Político	7
2.1.1.2. Económico.....	7
2.1.1.3. Sociocultural.....	8
2.1.1.4. Tecnológico	8
2.1.1.5. Ecológico.....	8
2.1.1.6. Legal	9
2.1.2. Expectativas a corto y medio plazo del sector	9
2.1.2.1. Evolución y expectativas del sector	9
2.1.2.2. Número y localización de competidores.....	10
2.1.2.3. Condiciones de oferta de competidores.....	10
2.2. Análisis interno	11
2.2.1. Historia	11
2.2.2. Modelo de negocio	11
2.2.3. Actividades de la empresa y localización.....	13
2.2.4. Organización y número de empleados.....	13
2.2.5. Servicios.....	14
2.2.6. Cobertura de mercado doméstico.....	14
2.2.7. Estrategia global de la empresa	14
2.2.8. Diagnóstico de la capacidad de internacionalización: DAFO	14
2.2.9. Análisis de la competitividad de la empresa	15
2.3. Capacidad de internacionalización	17
2.3.1. Motivos para la expansión internacional	17
2.3.2. Capacidad de producción excedente.....	17
2.3.3. Productos exportables	17
2.3.4. Mercado potencial	18
2.3.5. Flujos comerciales del país origen.....	18
2.3.6. Tratados bilaterales y su impacto en la capacidad exportadora.....	18
2.3.7. Resumen de la capacidad exportadora.....	19
3. PLAN ESTRATÉGICO DE INTERNACIONALIZACIÓN.....	19
3.1. Selección de países-mercados	19
3.1.1. Preselección cinco países (proximidad geográfica)	19
3.1.2. Potencial de mercado	20
3.1.3. Riesgo-país	21
3.1.4. Distancia Cultural	21
3.2. Selección del modo de entrada.....	22
4. PLAN DE MARKETING INTERNACIONAL	22

4.1.	Plan de Marketing Estratégico Internacional.....	22
4.1.1.	Producto o servicio adaptado	22
4.1.2.	Expectativas a corto y medio plazo del sector mercado-destino	22
4.1.3.	Estudio del mercado en destino.....	22
4.1.4.	Número y localización de competidores en el mercado destino.....	24
4.1.5.	Condiciones de oferta de competidores.....	25
4.1.6.	Diseño de estrategia diferenciada.....	25
4.2.	Plan de marketing Operativo (Marketing – Mix)	25
4.2.1.	Estrategia de producto o servicio adaptado	25
4.2.2.	Características del servicio (técnicas, calidad).....	25
4.2.3.	Protección del producto frente a imitadores	25
4.2.4.	Posicionamiento del producto frente a la competencia	25
4.2.5.	Estrategia de precios /determinación precio internacional	26
4.2.6.	Estrategia de comunicación	26
4.2.7.	Estrategia de Marketing digital.....	26
5.	PLAN DE PRODUCCIÓN Y OPERACIONES INTERNACIONAL	26
5.1.	Localización.....	26
5.1.1.	Ubicación de la sociedad y las instalaciones	26
5.1.2.	Justificación de la localización (ventajas).....	26
5.1.3.	Características de la tecnología utilizada.....	26
5.1.4.	Justificación de la tecnología utilizada	27
5.2.	Infraestructura de producción	27
5.2.1.	La demanda prevista y la capacidad instalada.....	27
5.2.2.	Especificación de los equipos y el proceso de producción.....	27
5.2.3.	Justificación de los equipos a utilizar (ventajas).....	27
5.2.4.	Coste de los equipos	27
5.2.5.	Necesidad de reposición de los equipos.....	27
5.3.	Prototipo del producto o servicio	27
5.4.	Gestión comercial y servicio al cliente	28
5.4.1.	Flujo del proceso	28
6.	PLAN DE RECURSOS HUMANOS INTERNACIONAL	28
6.1.	Analizar las necesidades del personal para la internacionalización	28
6.2.	Descripción de puestos	29
6.3.	Remuneración del trabajador.....	29
7.	PLAN ECONÓMICO FINANCIERO.....	29
7.1.	Total de inversiones y amortización de la inversión	29
7.1.1.	Tipo de financiación de la empresa	29
7.1.2.	Clientes y tarifas	29
7.1.3.	Escenarios.....	29
7.1.4.	Coste de capital medio ponderado	30
7.2.	Gastos y costes	30
7.2.1.	Ingresos en los diferentes escenarios.....	30
7.3.	Estados financieros	31
7.3.1.	Beneficios en los escenarios y el umbral de rentabilidad	31
7.4.	Balances.....	31
7.5.	Tesorería mensual (un año de actividad).....	32
7.6.	Liquidez, solvencia y rentabilidad	32
8.	PLAN JURIDICO LEGAL INTERNACIONAL	34
8.1.	Requerimientos legales para exportar el producto al país contraparte.....	34
8.2.	Cumplimiento de normativas	34
8.3.	Obstáculos legales a la actividad en el mercado destino	34
8.4.	Costes asociados a la gestión administrativa internacional.....	35
9.	PLAN DE EXPANSIÓN INTERNACIONAL DE LA EMPRESA	35

9.1.	Identificación de la visión y la misión	35
9.1.1.	Análisis de situación DAFO internacional	35
9.2.	Objetivos y estrategias	36
9.2.1.	La Matriz MCPE	36
9.2.2.	Definir las estrategias corporativas y competitivas.....	42
9.3.	Implantar la Estrategia.....	43
9.3.1.	Designar el o los responsables de la implantación estratégica	43
9.3.2.	Elaborar un cronograma de las acciones propuestas	44
9.3.3.	Designar los recursos para la ejecución de la estrategia	47
9.3.4.	Elaborar un cuadro de mando integral.....	47
9.4.	Controlar.....	51
9.4.1.	Fijar indicadores de control de la gestión internacional y medir los resultados	51
10.	PLAN DE CONTINGENCIAS.....	52
10.1.	Previsión del escenario más desfavorable	52
10.2.	Medidas a adoptar en esta situación	52
CONCLUSIONES		54
Viabilidad del proyecto de internacionalización		54
Viabilidad a medio largo plazo.....		54
Potencial de crecimiento en el mercado-destino		54
Soluciones ante posibles problemas		54
BIBLIOGRAFÍA.....		56

Planteamiento del problema

La empresa CACSIRE'S CONSTRUCTORA & LOGÍSTICA S.R.L., viene prestando un servicio de asesoría logística de calidad en el mercado doméstico peruano que puede ser exportable, habilitando de forma conveniente la formulación de un plan de internacionalización ya que se cuenta con los recursos y la experiencia requeridos como fundamentos principales para llevar a cabo la expansión internacional. Todo lo expuesto posibilita que la empresa ofrezca un servicio logístico para los envíos de manera completa, desde el lugar donde se recibe hasta donde deba ser retirado, sin fungir como agente aduanero, ni de tránsito entre las entregas, ya que de esta manera se brindaría un servicio más completo, ofreciendo seguridad y responsabilidad a los clientes dedicados al comercio internacional entre Perú y Bolivia.

Justificación

La empresa CACSIRE'S CONSTRUCTORA & LOGÍSTICA S.R.L., en el rubro de logística brinda el servicio de enviar y recibir cargas pesadas en todo el Perú y en zonas fronterizas donde sirve de tránsito a otras empresas internacionales para el envío o recibo de carga pesada dentro del territorio nacional, cuenta con la experiencia de conocer las normas y trámites que deben realizar a fin de brindar un servicio completo desde el punto de recojo hasta la entrega final. Todo esto y la presencia de la alta competencia de empresas que brindan el servicio de logística, están llevando a la empresa a la búsqueda de una expansión justificada en la necesidad de abrirse a nuevos mercados para dar sostenibilidad al negocio.

Al tener como propósito la expansión en forma gradual por los países de Sudamérica encontrando nuevas operaciones y contratos, en la cadena logística de traslado de mercancías de exportación e importación, mercancías que ingresan y salen en la modalidad de admisiones temporales para el perfeccionamiento activo, o su retorno en el mismo estado, menajes de casa y menajes de diplomáticos gubernamentales, que ayudaran a su crecimiento a fin de aumentar la rentabilidad de la empresa.

Se debe destacar que dentro del contexto actual del Covid-19 ha traído cosas malas y cosas buenas también, y una de las cosas buenas es justamente la creación de nuevos sistemas de trabajo, se puede sustentar que para la actividad logística es muy buena ya que con los trabajos remotos virtuales, documentación electrónica o digital, muchas empresas ahora han optado por el trabajo remoto, encargando el recojo de la mercadería de exportación y/o importación a las empresas logísticas que cumplan con los protocolos de salud, estas empresas están confiando en las empresas logísticas para que pueden hacer los reojos y entregas en destino cumpliendo con las formalidades aduaneras para el paso de fronteras en ambos países.

Por lo cual la internacionalización de una empresa dedicada a los servicios de operaciones logísticas le permite cubrir las necesidades de aquellas organizaciones que soliciten los servicios logísticos y para ello se debe estar preparados tanto en eficiencia, calidad y tecnológicamente.

Hipótesis

El plan de internacionalización para la empresa Cacsire's Constructora y Logística S.R.L., permitirá una expansión exitosa hacia los países vecinos.

Objetivo general

Estudiar la viabilidad del proyecto de internacionalización de la empresa Cacsire's Constructora y Logística S.R.L. hacia los países vecinos, esgrimando un plan de internacionalización como herramienta.

Objetivos específicos

- Realizar el diagnóstico de la capacidad de internacionalización de la empresa.
- Diseñar el plan estratégico de internacionalización de la empresa.
- Seleccionar los países o mercado de destinos para la empresa.
- Determinar la viabilidad económica y financiera del proyecto.

1. PLAN DE INTERNACIONALIZACIÓN

1.1. Descripción de los promotores

1.1.1. Descripción de la sociedad

La empresa fue constituida el 11 de julio del año 2012 ante notario público en el distrito, provincia de Puno, departamento de Puno en Perú, la que fue inscrita en los registros públicos SUNARP con partida N° 11108889. La empresa lleva por nombre: CACSIRE'S CONSTRUCTORA Y LOGÍSTICA S.R.L, es una empresa de sociedad de responsabilidad limitada con 2 representantes legales, uno con cargo de Gerente General y el otro representante tiene como cargo Gerente de Desarrollo. Es una empresa que se dedica a dos rubros uno es la elaboración y ejecución de proyectos de infraestructura y el otro es la logística nacional, haciendo tránsitos nacional e internacional en el Perú.

1.1.2. Habilidades y competencias del promotor de la iniciativa

Preparación académica:

Contador Público Colegiado.

Experiencia:

30 años de experiencia en operaciones y procesos aduaneros.

Administrador en una Agencia Aduanero.

Habilidades:

- Manejo de Personal (Coordinación y Supervisión).
- Trabajo en Equipo y Bajo Presión.
- Llevar Controles e Indicadores de Gestión.

Tiempos Libre:

Asesoramiento a interesados para las formalidades de Importación, exportaciones y restricciones a mercancías consideradas restringidas para el ingreso al país, por las diferentes entidades como SUNAT, SENASA, DIGESA, SUCAMEC, IQPF, DIGEMID, DGH, OSINERMINING, MTC, entre otros.

1.2. Breve descripción del proyecto

1.2.1. Descripción de la empresa y modelo de negocio

CACSIRES CONSTRUCTORA Y LOGÍSTICA S.R.L, es una empresa que se dedica al rubro de la logística nacional, realiza entrega y envíos de carga pesada nivel nacional e internacional, destacándose a realizar el trabajo con responsabilidad y puntualidad. Maneja solicitudes de clientes que realizan exportaciones al país de Bolivia, para ello se hace el manejo de las mercaderías en el recojo de la carga, transporte y gestión de exportación en la frontera de Desaguadero. Del mismo modo también la empresa interviene en trabajos de Tránsito Internacional que pasan por Perú. Toda esta experiencia en los procesos y logística nacional pretenden expandir hacia países vecinos mediante una internacionalización de la empresa.

1.2.2. Objetivos del proyecto de internacionalización

Con el plan de internacionalización de la empresa se pretenden lograr los siguientes objetivos:

- Aumentar la cartera de clientes en un 25% en los próximos 2 años.
- Incrementar la rentabilidad de la empresa en un 25% para los siguientes 2 años.
- Abrir oficinas sucursales de manera estratégica en los países donde se pretende realizar el plan de internacionalización.
- Contratar personal capacitado en las áreas de marketing y mercadeo a fin de diseñar publicidad acorde a cada país de destino.

2. ANÁLISIS Y DIAGNÓSTICO DE LA CAPACIDAD DE INTERNACIONALIZACIÓN

2.1. Análisis externo

2.1.1. Análisis del macro entorno

2.1.1.1. Político

El entorno político gubernamental, son entes quienes vigilan y controlan las organizaciones. Por lo tanto, pueden representar oportunidades o amenazas para las organizaciones. Porque la estabilidad o subvenciones que dan los gobiernos permiten que estas puedan operar con tranquilidad, estas son algunas de las variables que se deben tener en cuenta.

Reducción de trabas burocráticas, el Perú pasó del puesto 101 al 86 en la facilidad de la obtención de los permisos de construcción, según el ranking Doing Business 2013. Asimismo, el número de procesos involucrados, los días invertidos en los trámites y el costo de los mismos se redujeron de manera importante. Esto se debe a que se realizaron reformas que permitieron eliminar requerimientos innecesarios, como los del Ministerio de Salud, y reducir los costos de los estudios geotécnicos correspondientes.

2.1.1.2. Económico

Desde hace varios años, el Perú viene experimentando un crecimiento económico sostenido, a pesar de las situaciones adversas a las que se ha enfrentado, como la crisis financiera del 2008 o la posterior desaceleración de la economía china.

Las variables económicas como por ejemplo políticas monetarias, fiscales, tasas de impuestos, desempleo, tasas de interés, de inflación, nivel de ingresos disponibles, entre otras se deben tomar en cuenta pues constituyen oportunidades y amenazas para las organizaciones.

En el mes de octubre de 2019, la producción nacional se incrementó en 2,09 % y en el periodo enero-octubre del presente llegó a 2,16 %. En los últimos doce meses (noviembre 2018 - octubre 2019) lo hizo en 2,64%. (INEI, 2020)

El ingreso per cápita del Perú sigue una tendencia muy similar a la de países que tienen poblaciones con alto nivel de ingresos, por lo tanto, es un mercado muy atractivo.

2.1.1.3. Sociocultural

Le empresa se encuentra comprometida con empresas y personas dedicadas a ofrecer servicios de logística nacionalmente logrando la satisfacción de las necesidades de los clientes, así mismo nos servirá como incentivo al desarrollo de la empresa y sobre todo a incrementar más puestos de trabajo.

El traslado de mercancías y productos en todo el territorio de los países es tomado como un eje prioritario con relación a los requerimientos que presentan organizaciones empresariales e individuos que contratan un servicio de logística nacional, por lo cual su entrega a tiempo y expedita distribución favorece con la satisfacción, abastecimiento y recepción solicitada por los usuarios. De igual manera, una plataforma logística se convierte en una fuente generadora de empleos que benefician a los individuos que tienen relación de dependencia laboral con la empresa, lo que conlleva en un futuro en mejoramiento para la comunidad mediante el aumento de la cartera de clientes.

2.1.1.4. Tecnológico

Los avances de la tecnología, los cambios de sistemas de transporte que en su mayoría son motorizados, y el comercio electrónico, proyecta que para el año 2025 abarcará el 30% de los mercados emergentes actuales y 40% en los países desarrollados. De esta forma, el aumento del comercio internacional promoverá a que las organizaciones dedicadas a la logística se transformen en más eficientes con el fin de atender de manera más rápida la demanda de los clientes desarrollando entregas más eficaces, impulsando un crecimiento del sector de servicios logísticos y una gran demanda en el contexto de la región señalada por la Alianza del Pacífico.

La tecnología del rastreo satelital que ha sido promovido por marcas de importancia actualmente usa los equipos de localización GPS de muy buena calidad los que son instalados de forma oculta en los vehículos con la finalidad de conocer la posición y situación exacta de los transportes y sus mercancías. Permitiendo el seguimiento y comunicación constante con el cliente y tener conocimiento de donde se encuentra su mercancía usando el rastreo vía GPS, esto para las empresas quienes contratan los servicios logísticos ofrece una amplia confianza al saber en tiempo real la ubicación y situación de su mercadería.

2.1.1.5. Ecológico

El impacto sobre las fuerzas ambientales no se presenta solamente por la presencia de industrias para diseñar productos que conducen hacia el cuidado y

protección del medio ambiente. La región de Latinoamérica tiene presente una alta influencia por presiones de origen social con una orientación anti mercado usando la agenda ambientalista para favorecerse logrando que proyectos importantes pero que ocasionen algún daño al ambiente sean paralizados de forma indefinida.

La gestión actual del manejo de la información y la comunicación en referencia a los conflictos presentes en los gobiernos y empresas con la sociedad en general con respecto a los intereses ambientalistas, que en la mayoría de los casos son dilatados hasta generar consecuencias a las inversiones privadas que a su vez repercuten en la rentabilidad industrial de forma general.

2.1.1.6. Legal

El estado peruano promociona la inversión privada para la creación de una plataforma logística donde se incorporen organizaciones de origen privado, en concordancia con la ley regulatoria del sector. La plataforma logística y su infraestructura es de origen y manejo público, sin embargo, sus actividades y administración pueden ser llevadas de forma idónea por operadores logísticos de origen privado.

En el país existen leyes, tales como Ley de Facilitación del Comercio Exterior, Ley que Establece Medidas para Promover el Crecimiento Económico, Ley del Sistema Portuario Nacional (ZAL) que buscan es la promoción y el desarrollo Infraestructura Logística de Transporte, con el objeto de generar mejoras en la competitividad del sector empresarial. Mediante el Sistema Nacional de Desarrollo de Infraestructura Logística de Transporte (SNLT), que se presenta como un sistema funcional que se encuentra integrado y plantea una serie de normas, procedimientos, principios, técnicas e instrumentos con relación a la logística y la infraestructura del transporte. El objetivo del sistema es la promoción y aseguramiento del cumplimiento de la política de transporte nacional, en cuanto al desarrollo, seguridad y calidad del servicio prestado por los operadores logísticos y de transporte afines al sector comercial.

2.1.2. Expectativas a corto y medio plazo del sector

2.1.2.1. Evolución y expectativas del sector

El Consejo Nacional de Competitividad (CNC) indica que el Perú tiene un sistema de transporte y logística no acorde con los requerimientos del sector productivo. De igual manera señala que existe una escasez en el ofrecimiento de los servicios logísticos y esquemas de transporte, lo que origina en un costo elevado de dichos servicios, lo que se observa en un 325 del valor del producto final.

Para que dicho porcentaje tenga una reducción, al promedio de América Latina, el CNC realizó una propuesta de avanzar en proyectos tales como la pavimentación del 100% de la red carretera nacional, el modificar la vialidad para permitir el transporte multimodal, repotenciar los puertos regionales, consolidar el sistema de transporte masivo en Lima y Callao, así como modernizar aeropuertos y aeródromos regionales, es decir un mejoramiento es todas las obras de infraestructura logística.

Actualmente, el Perú ha retrocedido en su posición dentro del Índice de Competitividad del Global Forum (WEF), en el aspecto de la "Calidad de la Infraestructura", relacionado a las cuestiones logísticas y de cadenas de suministro. Con la finalidad de abandonar esa situación el gobierno se encuentra focalizado en un plan que permita sobrepasar las metas del CNC, realizando la promoción e inversión en la infraestructura de carreteras, ferrovías, aeropuertos, puertos y Centros de Atención Binacional en Fronteras (CEBAF).

De igual forma el gobierno realizó una evaluación de las diferentes normas que requieren ser modificadas para lograr destrabar y facilitar el comercio, en beneficio de los operadores económicos (importadores y exportadores). Dichas medidas se están encauzadas a un mejoramiento de las operaciones en las aduanas, el aumento en la competitividad dentro de los servicios logísticos, la promoción de la reducción de los trámites administrativos y el fomento de todas las inversiones con fines productivos.

2.1.2.2. Número y localización de competidores

El Perú no cuenta con la infraestructura de vías de comunicación de países más desarrollados que permitan fácilmente el desempeño logístico. Generalmente, en las empresas de consumo masivo que distribuyen productos en todo el país los encargados del área logística tienen ya identificadas las rutas diarias de recorrido, donde se especifican que caminos tomar en casos de contingencia al momento de una falla en la cadena de suministro. En relación con esto las operadoras logísticas no se deben quedar atrás, mostrando innovación en sus ideas y planteamientos al momento de solventar los diversos desafíos que requieren sus clientes.

De acuerdo a la publicación Perú Top Publicaciones, señala un listado de las 10,000 empresas más importantes en relación a sus ingresos por ventas, expresados en miles de soles, en este contexto las tres empresas más importantes dedicadas al área logística y transporte son:

1. RANSA (S/ 780.96), empresa del Grupo Romero, creada en el año 1939, presenta operaciones en Perú, Bolivia, Ecuador, Colombia, El Salvador, Guatemala y Honduras.
2. NEPTUNIA (S/ 326.277), organización del Grupo Andino Investment Holding, fundada en 1980. Cuenta con centros operativos de logística en Callao, Paíta, Trujillo, Pucallpa y Arequipa.
3. DINET (S/ 125.735), empresa del Grupo Sandoval. Cuenta con 21 años de experiencia logística para sectores tales como consumo, minería, bienes duraderos, retail, y otros.

2.1.2.3. Condiciones de oferta de competidores

Las 5 claves que convirtieron a la empresa RANSA en la más importante del área logística en el Perú son las siguientes:

- Capital humano que cuenta con una alta capacitación, en constante aprendizaje y concientizado en la satisfacción de los clientes.
- Conocimiento de forma específica sobre las necesidades de los clientes, acompañamiento y asesoría en la búsqueda de las soluciones idóneas según sector económico.
- Capacidad de aprendizaje y utilización de la evolución de los cambios tecnológicos.
- Presencia en siete países de la Latinoamérica, donde operan de forma descentralizada en cada una de sus sedes.
- Un excelente sistema de información e infraestructura logística de primer nivel.

2.2. Análisis interno

2.2.1. Historia

La empresa fue constituida el 11 de julio del año 2012 ante notario público en el distrito, provincia de Puno, departamento de Puno, Perú, la que fue inscrita en los registros públicos SUNARP con partida N° 11108889, con los siguientes datos:

EMPRESA: CACSIRE'S CONSTRUCTORA Y LOGÍSTICA S.R.L.

RUC: 20448571387

DIRECCIÓN FISCAL: Avenida Simón Bolívar N° 454 INT. 3 Puno-Puno-Puno-Perú.

OFICINA DE OPERACIONES: Avenida Panamericana N° 303 PISO 3-A Distrito de Desaguadero, Provincia de Chucuito, Departamento de Puno - Perú.

ÁMBITOS DE TRABAJO: Puno, Localidad de Desaguadero, frontera Perú Bolivia. Distrito de Desaguadero, Provincia Chucuito, Departamento de Puno - Perú.

Se especializa en dos rubros, el primero es la construcción de obras y la segunda es la logística nacional. Desde hace 9 años presta el servicio de logístico en entrega de carga pesada a nivel nacional sirviendo de tránsito a compañías internacionales para la entrega final cuando el destino es otros países, es decir, lleva la carga pesada hasta la frontera y allí las entrega a empresas de logístico internacional para que realicen la entrega en el destino final. Buscando ahora su expansión internacional para prestar a los clientes un servicio completo desde Perú hasta el país de destino, en países del cono sur o los países donde sea factible su internacionalización.

2.2.2. Modelo de negocio

El modelo del negocio se puede apreciar a través del Modelo Canvas solo para el rubro de logística, ya que es el área que se busca internacionalizar.

Tabla 1. Modelo Canvas CACSIRE'S CONSTRUCTORA Y LOGÍSTICA S.R.L.

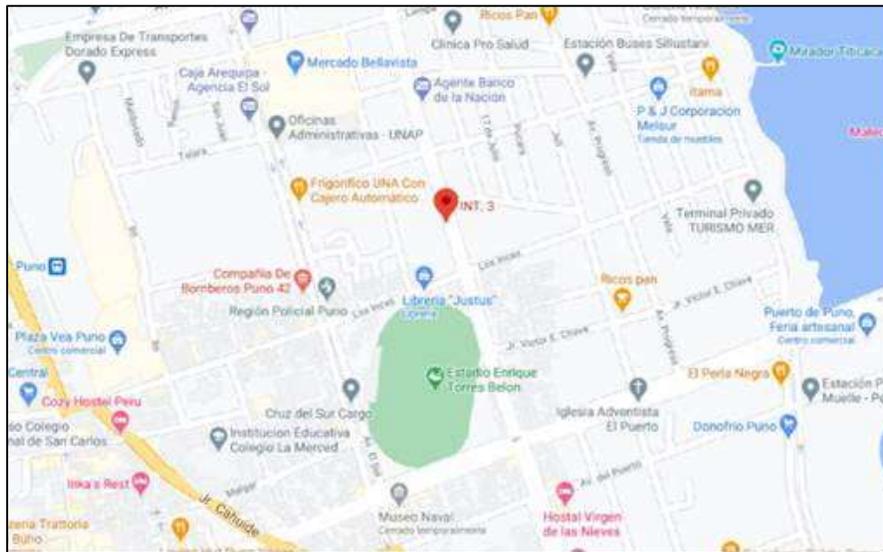
SOCIOS CLAVES	ACTIVIDADES CLAVES	PROPUESTA DE VALOR	RELACIÓN CON LOS CLIENTES	SEGMENTACIÓN DE MERCADOS
Alianzas con proveedores de repuestos de vehículos y servicios de mantenimiento técnicos computarizados.	Servicio de envío de carga pesada a nivel nacional e internacional, a clientes que fueron captados ya sea por las redes sociales, a través de visita a tienda física o página en internet, así como también por recomendaciones.	Valores:	Asistencia personal y exclusiva	Personas naturales o jurídica que tengan la necesidad de enviar mercancía de carga pesada al exterior
Clientes que recomienden el servicio		Calidad en el servicio	Al ser miembro empresa y obtener mejores precios	
		Precios razonables	Soporte pre y post servicio	
		Solución a medida de las necesidades del cliente	Promociones	
	RECURSOS CLAVES	Servicio personalizado	CANALES	
Alianzas con proveedores de artículos de limpieza, papelería, agencias publicitarias, agencias de aduanas, depósitos temporales, empresas de transporte de carga pesada, nacional e internacional entre otras.	Se cuenta con oficina propia, personal capacitado y experiencia comprobada en el área.	Responsabilidad	Redes sociales:	
		Ofrecemos:		
		Servicios de logística nacional e internacional	Twitter	
		Personal capacitado y expertos en el área	Facebook	
			Instagram	
		Seguimiento de la carga embarcada en todo momento	Página web	
		Dirección: AV. Simón Bolívar N° 454 INT. 3 Puno – Puno – Puno - Perú.		
ESTRUCTURAS DE COSTOS			FLUJO DE INGRESOS	
Se debe cumplir con el pago de sueldos a los trabajadores, se deben pagar los servicios básicos de funcionamiento (Agua, luz, internet, teléfono), así como también los gastos en mantenimiento de vehículos, combustibles y mantenimiento tecnológico para todas las unidades. Así como el pago de fletes y trámites aduanales.			La empresa verá los ingresos a través de los servicios prestados mediante los envíos nacionales e internacionales, a través de pagos realizados en efectivo, transferencias bancarias o cualquier otro medio de pago.	

Fuente: Elaboración propia

2.2.3. Actividades de la empresa y localización

Servicio de envío de carga pesada a nivel nacional e internacional, a clientes que fueron captados ya sea por las redes sociales, a través de visita a tienda física o página en internet, así como también por recomendaciones. Tiene su localización en Av. Simón Bolívar N° 454 INT. 3 Puno – Puno – Puno - Perú.

Figura 1.
Ubicación de la empresa CACSIRE'S CONSTRUCTORA Y LOGÍSTICA S.R.L.

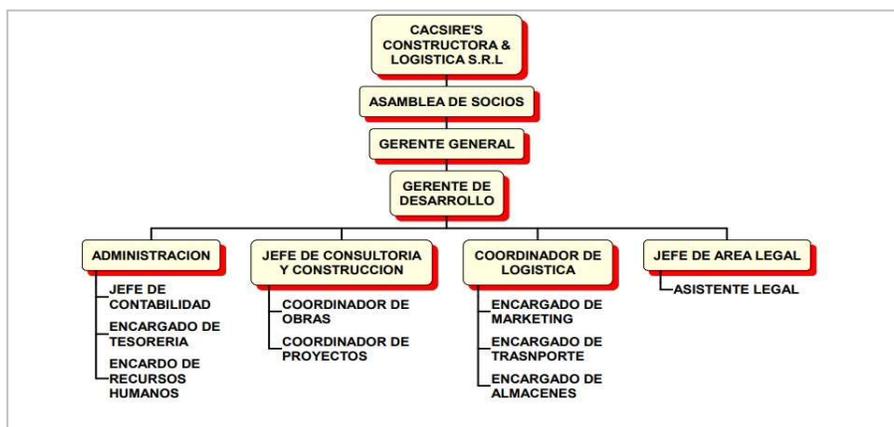


Fuente: Google map

2.2.4. Organización y número de empleados

La empresa cuenta con 10 persona activas

Figura 2.
Organigrama de la empresa CACSIRE'S CONSTRUCTORA Y LOGÍSTICA S.R.L.



Fuente: Elaboración propia

2.2.5. Servicios

La empresa ofrece servicio de envío de carga pesada a nivel nacional e internacional a clientes naturales o jurídicos que tengan la necesidad enviar carga pesada a nivel internacional.

2.2.6. Cobertura de mercado doméstico

La empresa tiene 9 años desarrollando actividades en el área de logística nacional, encargándose de enviar y recibir carga pesada. Una de las áreas de trabajo es en la frontera donde recibe y/o entrega carga pesada a operadores logísticos internacionales con toda la documentación aduanero en regla tanto para la importación para la exportación, lo cual es una ventaja para empresa ya que tienen trabajadores con experiencia en esta área. Prestando un servicio con responsabilidad, calidad y puntualidad la empresa busca la internacionalicen a fin de dar cumplimiento completa desde el recibimiento de la carga pesada hasta el destino final que en este caso es el país de destino.

2.2.7. Estrategia global de la empresa

La estrategia principal de la empresa estará enmarcada en los siguientes 3 puntos principales:

- Obtener beneficios y mejorar la rentabilidad en los 3 primeros años de la internacionalización.
- Establecer una política de donde la liquidez de la empresa asea al menos del 15% en los primeros 3 años de la internacionalización.
- Realizar una campaña de publicidad fuerte, ya sea a través por internet, periódico y televisión a fin de mejorar y obtener mayor número de clientes.

2.2.8. Diagnóstico de la capacidad de internacionalización: DAFO

Para realizar un diagnóstico de la empresa CACSIRE'S CONSTRUCTORA Y LOGÍSTICA S.R.L., se desarrollará una matriz donde se analizarán las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas que se podrían presentar al realizar la internacionalización, ya que se analizaran los factores internos y externos de este plan.

Tabla 2. Matriz DAFO de la empresa CACSIRE'S CONSTRUCTORA Y LOGÍSTICA S.R.L.

Fortalezas	Empresa con amplia experiencia en la logística nacional
	Se ha mantenido en el mercado, mostrando un crecimiento acelerado viéndose reflejado en sus estados financieros, presentando una estabilidad económica.
	Trabaja en pro de la satisfacción del cliente, ofreciendo un servicio de calidad y responsabilidad
	Planificación en los procesos
	Personal capacitado y con experiencia en logística
	Conocimiento del área aduanal en cuanto a exportaciones e importaciones
Debilidades	No cuenta con experiencia de logística internacional, a pesar de conocer todos los procesos
	Poco conocimiento es la forma de negociar en los países donde se tiene pensado internacionalizarse
	Cartera de clientes en el exterior escasa
	Resistencia al cambio
	Variaciones de sueldos dependiendo en los países donde se tiene pensado la internacionalización.
Oportunidades	Tratados comerciales que existe entre los países del cono sur
	Desarrollo de nuevas tecnologías en cuanto al sistemas de georreferenciación y ruteo
	Alianzas estratégicas
Amenazas	Altos riesgos, debido a la pandemia COVID - 19
	Competidores con experiencia
	Inestabilidad económica mundial

Fuente: Elaboración propia

2.2.9. Análisis de la competitividad de la empresa

El análisis del entorno interno del sector se realizará en función de la herramienta; cinco fuerzas de Porter, a fin de determinar los aspectos relevantes positivos y negativos y que pueden ser manejados o mejor pronosticados por el sector.

Según David (2013), una parte importante es identificar a los rivales y determinar sus fortalezas, debilidades, capacidades, oportunidades, amenazas, objetivos y estrategias. Por ello, recopilar y evaluar la información de los competidores es esencial para la formulación exitosa de estrategias. Identificar a los competidores no es fácil, ya que muchas empresas tienen divisiones que compiten en diferentes industrias, además, estas no proporcionan información sobre ventas y ganancias, ni publican su información financiera ni de marketing. De esta manera analizando la competitividad de la empresa, ya que analiza los factores del entorno competitivo que pueden afectar con el tiempo el negocio en este sector.

Con este modelo diseñado por Michael Porter, se busca identificar las fuerzas que determine la intensidad de la competencia. Lo que se quiere con este modelo es que la organización realice una evaluación de recursos y objetivos en referencia a las cinco fuerzas que tutelan la competitividad industrial. (David, 2013)

Estos factores son los siguientes:

- **Poder de negociación de los Proveedores:** Este poder de negociación es muy fuerte, ya que se cuenta con empresas especialistas en a áreas de



mantenimiento mecánico y tecnológico en varias regiones del país, lo que hace que las reparaciones y mantenimientos se realicen de manera más rápida y eficaz. Además, las unidades y la carga pesada cuentan con un seguro que los protege tanto a los trabajadores como a los clientes en todo momento.

(MUY FUERTE 5).

- **Amenaza de productos sustitutos:** Existen varias empresas que ofrecen este mismo servicio de operador logístico internacional, lo que diferencia es el conocimiento de las normas, legalidades aduanero y arancelarias, ya que no todas las empresas de logística internacional tienen a su cargo personal que domine esta área, sino que contratan terceros para realizar estos trámites. En relación a los costos, los precios que se ofrecen son competitivos.

(MUY FUERTE 5)

- **Poder de negociación de los Compradores o Clientes:** En el caso de la empresa, al prestar un servicio hasta la frontera, sabe de antemano que los clientes a los que les presta servicio necesitan llevar carga pesada a países vecinos, es aquí donde la empresa negociara con estos al ofrecerle un servicio completo y de calidad, con responsabilidad y puntualidad. Además de saber dónde se encuentra su carga en todo momento, ofreciendo un seguro por envío ofreciendo precios acordes con las necesidades del cliente.

(FUERTE 4)

- **Amenaza de entrada de nuevos competidores:** La entrada de nuevos competidores es inevitable en este caso la empresa basa su trabajo y desempeño en la diferenciación del servicio, teniendo personal capacitado en logística nacional e internacional, así como camiones nuevos y modernos, adaptados con tecnología de punta, cuenta con almacenes y oficinas ubicadas de manera estratégica a fin de resguardar en todo momento la carga pesada. Cuenta con clientes fieles a nivel nacional, que al ofrecer a partir de ahora un servicio completo hasta el país de destino.

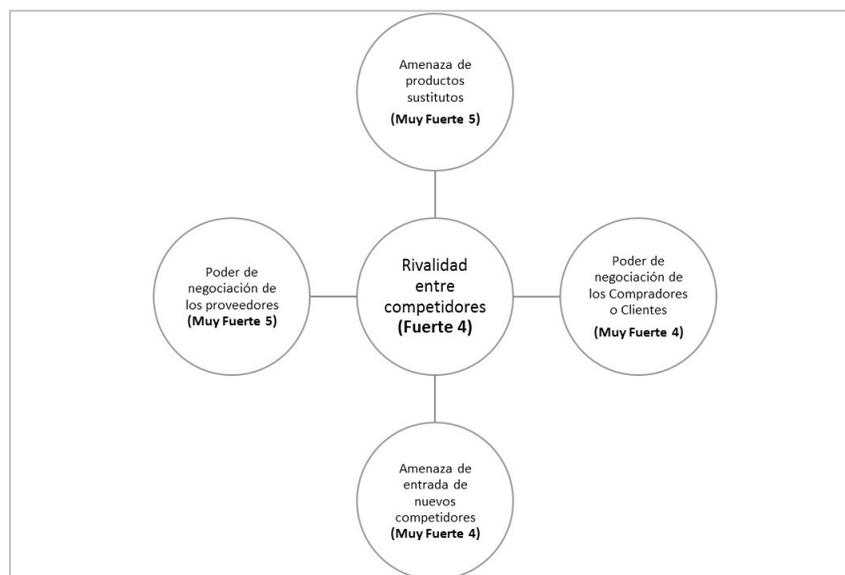
(FUERTE 4)

- **Rivalidad entre competidores:** Luego de analizar los 4 puntos anteriores, se pudo determinar que la ventaja competitiva que tiene la empresa se basa en la diferenciación del servicio, amplio conocimiento en normas y legalidades aduaneras y arancelarias, camiones nuevos y adaptados con alta tecnología, personal calificado, conocimiento de las políticas de importación y exportación.

(FUERTE 4)

El análisis competitivo se ve reflejado en la siguiente figura:

Figura 3. Análisis competitivo de empresa CACSIRE'S CONSTRUCTORA Y LOGÍSTICA S.R.L.



Fuente: Elaboración propia

2.3. Capacidad de internacionalización

2.3.1. Motivos para la expansión internacional

Perú es un país situado en la parte occidental de América del Sur. Limita al norte con Ecuador y Colombia, al este con Brasil, al sureste con Bolivia, al sur con Chile. Que limita de manera estratégica con 5 países. La empresa ofrece servicios de logística nacional en las fronteras con estos países, logrando conocer de alguna manera los trámites aduaneros y arancelarios que se deben cumplir en estos países, conociendo empresas de estos 5 países a los cuales distribuye la carga pesada, hasta el país de destino final.

El presente plan de internacionalización nace de la inquietud de la empresa CACSIRE'S CONSTRUCTORA Y LOGÍSTICA S.R.L. que ofrece servicios de logística por explorar nuevos mercados, en particular en Bolivia, buscando internacionalizar sus servicios a manera de prestar un servicio completo a sus clientes y no hasta las fronteras como lo realiza en la actualidad, donde se caracteriza de los demás competidores por su responsabilidad, calidad en el servicio y puntualidad.

2.3.2. Capacidad de producción excedente

La empresa CACSIRE'S CONSTRUCTORA Y LOGÍSTICA S.R.L. no pretende internacionalizar un producto, es un servicio de logística internacional, es decir envíos y recibos de carga pesada.

2.3.3. Productos exportables

La empresa CACSIRE'S CONSTRUCTORA Y LOGÍSTICA S.R.L. ofrece un servicio de logística internacional, es decir envíos y recibos de carga pesada.

2.3.4. Mercado potencial

El mercado potencial de la empresa CACSIRE'S CONSTRUCTORA Y LOGÍSTICA S.R.L. está formado por los 5 países que limitan de manera natural con el Perú. Ya que tiene una cartera de clientes a los la carga pesada son llevados hasta la frontera con cualquier de estos países, ofreciendo el servicio de trámites aduaneros y arancelarios relacionados con la importación y exportación a los clientes. De lo que se puede concluir que estos clientes a los que les ofrece el servicio hasta la frontera pueden ofrecer un servicio completo, al igual que a cualquier empresa o persona jurídica que requiera enviar carga pesada al exterior.

2.3.5. Flujos comerciales del país origen

El gobierno peruano, ha pronosticado un incremento en el flujo comercial con los países integrantes de la Alianza del Pacífico (AP) luego de que entre en vigencia el primer y segundo protocolo modificatorios del mecanismo regional el 01 de abril del 2020, permitiendo incrementar los flujos comerciales entre Chile, Colombia, México y Perú. La entrada en vigor de dichos protocolos significa la eliminación de un conjunto de protocolos al comercio de los productos cosméticos.

En tal sentido el gobierno de Perú a través del MINCETUR explicó que se promueve el uso de las buenas prácticas regulatorias en el proceso de planificación, elaboración, promulgación, implementación y revisión de las medidas regulatorias.

2.3.6. Tratados bilaterales y su impacto en la capacidad exportadora

El Perú forma parte varios acuerdos y tratados bilaterales de libre comercio entre los países con los cuales limita, entre los tratados se encuentran:

Tabla 3. Tratados bilaterales

Mercancías originarias y procedentes de	TPI Códigos de Trato Preferencial Internacional (TPI)	
Bolivia		
Colombia	*CAN	100
Ecuador		
	**ACE 58	358
Brasil	***AAR 4	504
	****ALADI/*****AAP.AG/2	602
	**ACE 38	338
Chile	***AAR 4	504
	****ALADI/*****AAP.AG/2	602

Fuente: SUNAT

Nota: *CAN: Comunidad andina

**ACE: Acuerdo de Complementación Económica 58 (MERCOSUR)

***AAR: Acuerdo de Preferencia Arancelaria Regional

**** ALADI: Asociación Latinoamericana de Integración

*****AAP.AG/2: Acuerdo De Alcance Parcial Para La Liberación Y Expansión Del Comercio Intrarregional De Semillas

El Perú cuenta con tratados internacionales y vigentes con los 5 países con lo que limita, haciendo de esta manera la internacionalización viable con cualquiera de estos países.

2.3.7. Resumen de la capacidad exportadora

La empresa CACSIRE'S CONSTRUCTORA Y LOGÍSTICA S.R.L. tiene capacidad exportadora de sus servicios ya que:

- Perú cuenta con tratados bilaterales y forma parte de varios tratados de comercio internacional, lo que hace posible y viable la apertura de nuevas oficinas en cualquiera de los 5 países con los que limita.
- Tiene personal preparado y capacitado en normas, procedimientos aduaneros y arancelarios, tanto de importación como de exportación.
- Manejo de una cartera de clientes los cuales podrían ser sus primeros clientes en logística internacional.
- Estabilidad financiera, debido al crecimiento que ha tenido en los últimos años.

3. PLAN ESTRATÉGICO DE INTERNACIONALIZACIÓN

3.1. Selección de países-mercados

3.1.1. Preselección cinco países (proximidad geográfica)

La empresa CACSIRE'S CONSTRUCTORA Y LOGÍSTICA S.R.L. tiene capacidad exportadora de sus servicios, se aplicará el método Wiklund para seleccionar mercados de exportación mediante el análisis de factores políticos, económicos, moneda, impuestos, infraestructura, demanda y cultura en los países con los que limita: Colombia, Ecuador, Brasil, Bolivia y Chile:

Tabla 4. Método Wiklund

Factores	Ecuador	Colombia	Brasil	Chile	Bolivia
Política	4	4	4	4	4
Economía	5	4	4	4	5
Moneda	5	5	5	5	5
Impuestos	5	4	4	4	4
Infraestructuras	4	5	3	5	5
Demanda	4	4	4	4	5
Cultura	5	5	5	5	5
Puntos	32	31	29	31	33

Fuente: Elaboración propia

Luego de aplicar el método se obtuvo que los países donde se puede realizar el plan de internacionalización es Bolivia, ya que obtuvo 33 puntos, situándolo como la mejor opción al momento de realizar la internacionalización.

3.1.2. Potencial de mercado

Perú y Bolivia tienen una historia comercial de tratados que se remonta desde tiempos antiguos. Existen muchas importaciones y exportaciones entre ambos países, esto se puede observar según el Reporte de Comercio del Ministerio de Comercio Exterior y Turismo, donde se puede observar que en el intercambio comercial aumentó en un 33.5%, las exportaciones aumentaron en un 12.4%, las importaciones en un 70%. Esta información corresponde al año 2019.

En el año 2020 debido a la pandemia del COVID- 19, se han paralizado empresas, haciendo que las importaciones y exportaciones no se encuentren en un nivel óptimo. Aunque en estadísticas de años anteriores se puede observar que existe una buena relación comercial.

Bolivia presenta resultados bajos en los principales indicadores internacionales de referencia, relacionados con la logística y competitividad, tiene un elevado potencial como puente funcional logístico entre las dos vertientes oceánicas regionales. (Farromeque, 2016)

A continuación, se presenta un cuadro comparativo de la cantidad de operaciones comerciales realizadas entre Perú y Bolivia desde el año 2016 hasta el año 2020 (desde enero hasta agosto), donde se puede observar que a pesar de toda la situación actual por consecuencia del Covid-19 la cantidad de operaciones realizadas entre ambas naciones se mantienen en el contexto del ámbito comercial.

Tabla 5. Balanza Comercial Perú – Bolivia 2020

Actividad Comercial	2016	2017	2018	2019	2020
Exportaciones totales	349	407	407	476	311
Importaciones totales	258	231	269	279	286
Balanza Comercial	91	176	138	197	25

Fuente: (SUNAT, 2020)

Se debe señalar de igual manera que el monto producto del comercio internacional entre Perú y Bolivia, producto de los ingresos por exportaciones hasta el mes de agosto del año en curso fue de 310,876 (miles \$ americanos) y de 320,029 (miles \$ americanos) para los ingresos por importaciones. (SUNAT, 2020)

Figura 4.
Reporte de Comercio de Perú

Comercio Perú-Socios Comerciales (US\$ Millones)												
ACUERDOS	Intercambio Comercial			Exportaciones FOB			Importaciones CIF			Saldo Comercial		Part.% X + M 2019
	Enero 2018	Enero 2019	var%	Enero 2018	Enero 2019	var%	Enero 2018	Enero 2019	var%	Enero 2018	Enero 2019	
En vigencia	6 680	6 534	-2,2%	3 587	3 288	-8,3%	3 094	3 246	4,9%	493	42	89,9%
China	1 729	2 066	19,5%	902	1 167	29,3%	826	899	8,7%	76	268	28,4%
Estados Unidos	1 478	1 399	-5,3%	764	614	-19,7%	713	785	10,0%	51	-170	19,3%
Unión Europea	1 050	895	-14,7%	673	490	-27,1%	376	405	7,6%	297	85	12,3%
Brasil	300	297	-1,0%	123	98	-20,0%	178	199	12,1%	-55	-101	4,1%
Corea del Sur	348	245	-29,5%	260	156	-40,2%	88	89	2,1%	173	66	3,4%
Canadá	110	221	101,1%	57	168	193,8%	53	53	0,7%	4	115	3,0%
Japón	293	180	-38,5%	205	82	-60,1%	89	99	11,3%	116	-17	2,5%
Ecuador	220	180	-18,2%	62	64	2,6%	157	116	-26,4%	-95	-52	2,5%
México	178	185	3,6%	31	35	13,1%	148	150	1,6%	-117	-115	2,5%
Chile	200	179	-10,5%	100	75	-24,8%	101	104	3,7%	-1	-29	2,5%
Colombia	218	174	-20,0%	52	65	25,3%	166	109	-34,2%	-114	-44	2,4%
Suiza	202	145	-28,3%	191	133	-30,6%	11	13	11,5%	180	120	2,0%
Argentina	102	115	12,1%	13	7	-42,5%	89	107	20,0%	-76	-100	1,6%
Bolivia	75	100	33,5%	48	54	12,4%	27	47	70,4%	21	7	1,4%
Tailandia	49	58	19,7%	13	17	27,0%	35	41	17,0%	-22	-24	0,8%
Panamá	76	49	-35,9%	73	46	-36,8%	3	2	-11,2%	71	44	0,7%
Uruguay	14	14	5,9%	4	2	-41,4%	10	12	26,1%	-5	-10	0,2%
Paraguay	14	9	-38,1%	1	1	73,7%	13	8	-44,1%	-13	-6	0,1%
Costa Rica	6	6	-11,0%	4	4	2,7%	2	1	-37,7%	2	3	0,1%
Singapur	7	6	-15,0%	1	1	28,0%	6	5	-21,2%	-5	-4	0,1%
Noruega	4	4	-7,5%	3	2	-14,6%	1	1	8,3%	1	1	0,0%
Honduras	3	3	5,9%	2	3	11,7%	0	0	-24,7%	2	2	0,0%
Venezuela	3	2	-21,5%	3	2	-25,9%	0	0	11,7%	2	2	0,0%
Cuba	1	1	90,8%	1	1	78,3%	0	0	205,1%	1	1	0,0%
Islandia	0	0	-97,5%	0	-	-100,0%	0	0	-38,7%	0	-0	0,0%
Por entrar en vigencia	102	81	-20,3%	22	25	10,05%	79	56	-28,9%	-57	-32	1,1%
CPTPP*	93	75	-19,6%	16	20	26,6%	77	54	-29,3%	-61	-34	1,0%
Guatemala	9	6	-28,1%	6	4	-31,9%	3	2	-18,6%	4	2	0,1%
En Negociación	248	261	5,2%	159	155	-2,7%	89	106	19,3%	70	49	3,6%
India	226	226	0,2%	148	145	-2,2%	78	81	4,8%	71	64	3,1%
Turquia	20	26	27,7%	9	1	-92,1%	11	25	123,6%	-2	-24	0,4%
El Salvador	2	9	317,1%	2	9	407,1%	0	0	-58,7%	1	9	0,1%
Factibilidad	30	25	-18,1%	5	4	-23,4%	25	21	-17,1%	-20	-17	0,3%
Indonesia	30	25	-18,1%	5	4	-23,4%	25	21	-17,1%	-20	-17	0,3%
Sin acuerdo	380	363	-4,3%	199	208	4,4%	181	155	-13,9%	19	53	5,0%
Emiratos Árabes	29	97	233,9%	26	93	260,8%	3	4	27,6%	22	88	1,3%
Taipei Chino	76	51	-32,3%	44	17	-61,1%	31	34	8,0%	13	-17	0,7%
Rusia	31	28	-10,3%	8	10	24,1%	23	18	-22,6%	-15	-8	0,4%
Filipinas	6	5	-20,8%	0	0	-80,2%	6	5	-15,9%	-5	-5	0,1%
Resto	238	182	-23,3%	121	88	-27,3%	117	94	-19,2%	4	-6	2,5%

Fuente: Ministerio de Comercio Exterior y Turismo

3.1.3. Riesgo-país

En el año 2020 debido a la pandemia del COVID - 19, hablar de riesgo país resulta un poco complicado debido a la paralización de empresa, haciendo que las importaciones y exportaciones estén en su nivel más bajo, debido a la declaración de emergencias sanitarias a nivel mundial, teniendo como consecuencia que economía mundial de alguna manera se encuentre paralizada, minimizando las operaciones en el comercio exterior.

Haciendo un poco complicado establecer proyecciones de cómo se mejorará la economía a nivel mundial.

3.1.4. Distancia Cultural

Entre Perú y Bolivia no existe mucha distancia cultural, ya que se hablan los mismos idiomas como son el quechua y el aymara, además del español compartiendo las mismas costumbres ancestrales sobre todo del sur de Perú.

3.2. Selección del modo de entrada

El transporte internacional por carretera tiene muy poca complejidad en sus operaciones y es de fácil acceso para los operadores de transportes y servicios logísticos, de igual manera permite trasladar cualquier tipo de mercancía o producto, de forma rápida y económica. (Dorta, 2013)

Bolivia presenta una marcada dependencia con sus países vecinos para realizar su comercio exterior, tanto hacia el Pacífico como hacia el Atlántico. Entre Chile, Brasil, Argentina, Perú y Paraguay suman el 85% de las vías de salida de las exportaciones y 88% de las vías de ingreso de las importaciones. (ALADI, 2017)

Por tal motivo y la presencia de frontera entre Bolivia y Perú se pretende que las operaciones logísticas o de transporte sean realizada por carretera ya que es el medio más viable.

4. PLAN DE MARKETING INTERNACIONAL

4.1. Plan de Marketing Estratégico Internacional

4.1.1. Producto o servicio adaptado

Todo empresario que realice importaciones o exportaciones desea contar con un servicio confiable de logística y transporte que realice el traslado de su mercancía en los tiempos establecidos garantizando la integridad de la carga enviada.

Actualmente CACSIRE'S CONSTRUCTORA Y LOGÍSTICA S.R.L es una empresa que se dedica al rubro de la logística nacional, realizando entregas y envíos de carga pesada nivel nacional e internacional, destacándose por realizar el trabajo con responsabilidad y puntualidad, dicho servicio de logística se quiere expandir con la finalidad de que se vuelva una empresa de logística internacional.

Nuestro mercado objetivo son aquellas organizaciones que tercerizan o contratan los servicios de logística internacional.

4.1.2. Expectativas a corto y medio plazo del sector mercado-destino

Corto plazo

- Abrir una sucursal en Bolivia en los próximos 6 meses.
- Encontrar al primer trimestre del próximo año 2 clientes en los siguientes 6 meses.

Largo plazo

- Se pretende seguir expandiendo la empresa hacia Chile y Ecuador en los siguientes 18 meses.

4.1.3. Estudio del mercado en destino

Con la finalidad de realizar un análisis del mercado seleccionado a continuación, se abordará algunos factores que son importantes conocer respecto a Bolivia y sus potenciales ciudades.

Según la publicación Promperú (2016) con referencia al índice mundial de competitividad, Bolivia está en el lugar 121 de las naciones que se analizaron en la investigación realizada por el Banco Mundial, ubicándose por detrás de países

latinoamericanos como Chile (42), Panamá (45) y Perú (71). En concordancia con este estudio se encuentra el indicador del Doing Business, Bolivia se encuentra en la posición 157 de las 189 economías estudiadas, registrándola por debajo de países como el Reino Unido (6), Estados Unidos (7), Alemania (15), Japón (34), Panamá (69), Chile (50) y Perú (50).

Alianzas:

Tanto Perú como Bolivia pertenecen a la Comunidad Andina de Naciones (CAN), y junto a Colombia y Ecuador forman una Zona Libre de Comercio libre del pago de aranceles para el 100% de los productos comercializados entre ellos. Sólo es aplicable el Impuesto al Valor Agregado (IVA), equivalente al 14.94% del valor CIF. (Promperú, 2016)

Promperú (2016) señala que en el mercado boliviano los canales de comercialización de productos que ya están identificados no se encuentran muy desarrollados, no obstante, se comprobó la existencia de mayoristas e importadores a gran escala que realizan la comercialización de productos sin ser exclusivos de algún producto. La manera más usada para la distribución es mediante los importadores directos o que tienen un nombramiento como representante de marcas conocidas a) Exportadores – Retailers b) Exportadores – Importadores, por último, los comercios dedicados a la distribución o mayoristas que surten a otros comercios que despachan al menor.

Estructura Arancelaria:

En relación a la estructura arancelaria tanto Perú como Bolivia utilizan la nomenclatura de aranceles (NANDINA) común de la Comunidad Andina de Naciones (CAN), que se encuentra fundamentada en el sistema concordado de descripción y codificación de mercancías, para lograr una descripción y codificación de los productos comercializados internacionalmente. La estructura de aranceles aplicada en Bolivia se puede examinar en la web de la ANB. (Promperú, 2016)

Eficiencia Aduanera:

En cuanto a este aspecto Promperú (2016) señala que en este importante indicador se realiza una medición de la eficiencia aduanera y el desaduanaje en la frontera, igualmente mide la conjunción de la economía con los procedimientos realizados en las aduanas y sus estándares internacionales, ubicando a Bolivia en el lugar 108 para el año 2014, donde se observa un retroceso con respecto a su posición en el año 2012. Logrando un ranking por detrás de Alemania (2), Reino Unido (5), Estados Unidos (16), Japón (14), Suiza (7) por nombrar algunos de los países con economías muy fuertes, en latinoamericana se encuentra debajo de países como Chile (39), Panamá (40) y Perú (96). (Promperú, 2016).

Demostrando que los tramites y procedimientos aduanales entre Perú y Bolivia o viceversa se puede enmarcar como eficientes por todo lo anteriormente expuesto.

Competencia y Calidad en los Servicios Logísticos:

En relación al aspecto que realiza la medición de la competitividad y la calidad que presentan los servicios ofrecidos por los prestadores del servicio logístico, se toma como fundamento el contexto actual donde los clientes necesitan tener el conocimiento

de la fecha de entrega de la carga, por lo que el requerimiento principal es la contratación de organizaciones que ofrezcan un servicio de calidad, que se vuelvan ejemplos de seguimientos por el resto de agentes logísticos y que permitan a los gobiernos ofrecer herramientas y técnicas que faciliten la comercialización. Bolivia en cuanto a este indicador se localiza en el puesto 88, donde se resalta el ascenso de once puestos con referencia al informe realizado para el año 2012. (Promperú, 2016)

Infraestructura vial:

Cabe destacar, en primer lugar, el carácter de mediterraneidad de Bolivia que la obliga a acceder al mercado mundial a través de los países vecinos, haciéndola dependiente de las relaciones con los mismos y de la gestión de las infraestructuras de terceros. (Farromeque, 2016)

La infraestructura de carretera en Bolivia, se divide en 3 grupos importantes: red vial fundamental, la complementaria y la vecinal, según el tipo de rodadura se tienen carreteras con pavimento, tierra y grava. el transporte por carretera, tiene una participación muy importante en el crecimiento económico de Bolivia y constituye un medio importantísimo de conectividad e integración física entre los países de Sudamérica, puesto que por ellas se importa y exporta hacia Brasil, Chile, Perú y Argentina. (Promperú, 2016)

Infraestructura Aérea:

La infraestructura aérea de Bolivia se encuentra caracterizada por la presencia de dos grandes aeropuertos el Internacional de El Alto ubicado en la ciudad de la Paz y el Aeropuerto Viru Viru localizado en la ciudad de Santa Cruz. (Promperú, 2016)

Para el presente trabajo de internacionalización la infraestructura aérea no se describe a cabalidad debido a que principalmente el comercio y traslado de la mercancía será realizada por vía terrestre.

4.1.4. Número y localización de competidores en el mercado destino

Operadores Logísticos:

La principal falencia que tienen las empresas exportadoras bolivianas es el incumplimiento de plazos de entrega, ya que para este sector le otorga mayor importancia al seguimiento de los envíos, esto principalmente por la falta de un seguro apropiado para este tipo de envíos. (Quispe, Mamani, & Ayaviri, 2018)

Los canales de comercialización identificados en el mercado boliviano no están muy desarrollados, sin embargo, si existen grandes mayoristas – importadores que comercializan diferentes productos sin tener la exclusividad de los mismos. (Promperú, 2017)

Bolivia presenta empresas dedicadas a las operaciones logísticas internacionales, tales como: Alpasur, Surlogística, Italfreight S.R.L., Activalog S.R.L. y Ransa Bolivia, entre otras. Las mismas cuentan con prestigio dentro del mercado logístico boliviano, ya que se encuentran ubicados en las ciudades más importantes del país.

4.1.5. Condiciones de oferta de competidores

En ese contexto las principales empresas que compiten dentro del territorio boliviano, ostentan reconocimiento y espacio dentro del mercado. Sin embargo, la empresa CACSIRE'S CONSTRUCTORA Y LOGÍSTICA S.R.L. cuenta con experiencia y ya tiene clientes a los que le ofrece el servicio de operador logístico para mercancía en tránsito desde la frontera Bolivia – Perú hasta los puertos de salida, aeropuertos o almacenes localizados dentro del territorio peruano.

4.1.6. Diseño de estrategia diferenciada

La estrategia diferenciada que se aplicará para el plan de internacionalización, ello debido a que el servicio ofrecido debe ser realizado utilizando una segmentación específica del mercado buscando a las empresas que realizan una importación o exportación de productos.

Igualmente se plantea la expansión del servicio de operaciones logísticas a los clientes habituales a los que solamente se les brindaba el servicio de tránsito, posibilitando el brindar un servicio completo para el traslado de mercancía entre ambos países.

4.2. Plan de marketing Operativo (Marketing – Mix)

4.2.1. Estrategia de producto o servicio adaptado

La empresa ha elegido ofrecer servicios logísticos y de transporte de mercancía desde y hacia Bolivia, para prestar un servicio completo de logística en el mercado internacional entre ambos países ofreciendo seguridad y responsabilidad a los clientes con los que ya viene trabajando.

4.2.2. Características del servicio (técnicas, calidad)

El servicio de entrega y envíos de carga pesada a nivel nacional e internacional, será destacado por realizar el trabajo con total responsabilidad y puntualidad, utilizando las técnicas y control de calidad en las operaciones requeridas.

4.2.3. Protección del producto frente a imitadores

La protección frente a imitaciones viene dada por el cumplimiento óptimo y satisfactorio del servicio prestado y de las operaciones requeridas por los clientes.

4.2.4. Posicionamiento del producto frente a la competencia

La venta del servicio ofrecido por la empresa se encontrará centrado en el cumplimiento con las particularidades instituidas. Se debe señalar que ya la empresa cuenta con algunos clientes a los que se les brinda un servicio parcial de logística y al ofrecer el servicio completo desde el punto de salida de la mercancía hasta la llegada de la misma a su destino sea la ruta Bolivia – Perú o viceversa se quiere seguir manteniendo dichos clientes garantizando la responsabilidad y puntualidad de las operaciones logísticas y lograr con esto en un mediano plazo la captación de nueva clientela.

4.2.5. Estrategia de precios /determinación precio internacional

La estrategia de precios se encuentra enfocada en precios internacionales por los servicios prestados, la misma se encuentra determinada por los precios acordados al traslado, al tipo de mercadería transportada y manteniendo precios competitivos dentro del mercado que a corto plazo permitan el crecimiento de la cartera de clientes mejorando los ingresos de la empresa.

4.2.6. Estrategia de comunicación

La estrategia de comunicación, se encuentra fundamentada en la participación de la empresa en ruedas de negocios, medios convencionales y en la asistencia a ferias de operadores logísticos o de comercio internacional de ambos países, promocionando su servicio de forma completa entre ambos países.

De igual manera se comunicará a la cartera de clientes actuales, a los que se les prestaba el servicio parcial la nueva modalidad lo que permitirá la expansión en ese ámbito asegurando la contratación del servicio logístico ofrecido por la empresa para trasladar mercancía desde Bolivia hasta Perú o viceversa.

4.2.7. Estrategia de Marketing digital

La estrategia de marketing digital utilizara las diferentes redes sociales como canal para comunicar y realizar publicidad del servicio objeto del plan de internacionalización.

Tomando en consideración a los clientes actuales y a futuros clientes, ya sean personas jurídicas o pequeñas y medianas empresas, de la expansión del servicio logístico ofrecido para el flujo de mercancías entre Perú y Bolivia.

5. PLAN DE PRODUCCIÓN Y OPERACIONES INTERNACIONAL

5.1. Localización

La sede principal funciona en Puno – Perú, la expansión o internacionalización se ubicará en la ciudad de La Paz en Bolivia. Siendo el eje operativo toda la parte sur de Perú (Arequipa – Puno) y en Bolivia el eje La Paz – Cochabamba.

5.1.1. Ubicación de la sociedad y las instalaciones

La sociedad se ubicaría su sede en la ciudad de La Paz – Bolivia, donde de igual forma funcionarían las oficinas de la organización.

5.1.2. Justificación de la localización (ventajas)

La localización de la sede internacional se justifica en que el movimiento de comercio exterior de productos entre el mercado peruano y el mercado boliviano se lleva a cabo mayoritariamente a través de la vía terrestre.

5.1.3. Características de la tecnología utilizada

La empresa cuenta con la tecnología especializada tanto para la realización de trámites como del seguimiento de la mercancía transportada.

5.1.4. Justificación de la tecnología utilizada

La tecnología utilizada se encuentra acorde a los servicios prestados y con la capacidad para rastrear y monitorear los envíos.

5.2. Infraestructura de producción

5.2.1. La demanda prevista y la capacidad instalada

La empresa realiza la contratación de equipos de transportes, de agencias aduanero para las gestiones de importación y exportación, así como de los servicios de terminales de almacenamiento (depósitos temporales) según las necesidades de los clientes y la carga pesada a ser transportada.

5.2.2. Especificación de los equipos y el proceso de producción

Como se hace referencia en el punto anterior los equipos de transportes, almacenes o agentes aduaneros se contratan según los requerimientos de los clientes y necesidades de la carga a ser transportada.

5.2.3. Justificación de los equipos a utilizar (ventajas)

El control realizado a los equipos de transporte terrestre garantizando que los arribos y despachos de carga son realizados de acuerdo con los requisitos de los clientes bajo la normativa legal vigente

5.2.4. Coste de los equipos

Nuestra estrecha relación con las empresas de transporte bolivianas, nos permiten contar con tarifas competitivas, tanto para rutas Nacionales como Internacionales brindando así un servicio personalizado, que represente la mejor alternativa para las importaciones y exportaciones.

5.2.5. Necesidad de reposición de los equipos

La reposición y mantenimiento de equipos se encuentra en manos de los operadores de transporte a ser contratadas para realizar el traslado de mercancía.

5.3. Prototipo del producto o servicio

No existe un nuevo producto o servicio a ser creada, solo se está formalizando la internacionalización de un servicio ya diseñado con anterioridad, motivo por el cual no hay prototipo para este proyecto.

5.4. Gestión comercial y servicio al cliente

5.4.1. Flujo del proceso

Figura 5.
Flujo del proceso



Fuente: Elaboración propia

6. PLAN DE RECURSOS HUMANOS INTERNACIONAL

6.1. Analizar las necesidades del personal para la internacionalización

Sin el personal que elabora y participa en la prestación del servicio no se puede realizar ninguna operación logística, por eso se debe analizar el trabajo y la fuerza empleada de manera correcta y humana siempre en función a las actividades diarias.

Se debe tomar en consideración tanto las necesidades primarias como las secundarias del personal a contratar:

Entre las necesidades primarias a ser cumplidas, primero se tiene que el personal se debe estar registrado en planilla, gozar de los beneficios contemplados por ley. En segundo lugar, en el centro de trabajo el personal debe contar con un área de descanso donde puede relajarse, tomar agua, café, etc. Y como tercer punto que el compañerismo en el trabajo y las relaciones sociales entre los compañeros son muy importantes, se debe fomentar las relaciones humanas y la seguridad en el trabajo con actividades de recreación.

Las necesidades secundarias a ser tomadas en cuenta son: primero que el personal debe sentir un trato de respeto y confianza, tratar a todos por igual pues todos los miembros del equipo son valiosos. Segundo se debe reconocer el desempeño de cada trabajador a lo largo de su trabajo, potenciar sus ideas y su crecimiento personal, esto debe ser reflejado en sus puestos de trabajo y asensos dentro de la empresa y por último que todo esfuerzo debe ser recompensado, los incentivos en el cumplimiento de las capacidades y metas serán otorgados a fin de lograr un compromiso con la empresa.

6.2. Descripción de puestos

- Encargado de negocios, encargado de administrar el funcionamiento de la operatividad de la empresa en la expansión, coordinar las operaciones logísticas de la sucursal.
- Asistente de logística, verificar las operaciones de transporte y traslado de la carga según los requerimientos, verificar la contratación y manejo de almacenes según necesidades requeridas por el cliente.

6.3. Remuneración del trabajador

El personal requerido tendrá un salario acorde a las tareas y actividades realizadas. De igual manera el personal será debidamente registrado en planilla, gozando de los beneficios contractuales presentes en la legislación boliviana.

7. PLAN ECONÓMICO FINANCIERO

7.1. Total de inversiones y amortización de la inversión

7.1.1. Tipo de financiación de la empresa

El financiamiento provendrá de los recursos propios con los que cuenta la empresa, como son: aportes de los propietarios, retención de utilidades, conformándose así el capital necesario para la internacionalización de la empresa, el tiempo de financiamiento será de corto plazo con una duración máxima de 1 año.

Se debe señalar que el monto inicial de la inversión o autofinanciación es de 50.000,00 \$ y que la distribución de los recursos será invertida en reuniones de negocios para dar a conocer y publicitar a la empresa, de igual manera se tiene destinado invertir en un plan de marketing y los respectivos tramites de apertura de la sede en Bolivia.

7.1.2. Clientes y tarifas

Los clientes a los cuales se planea enfocar son empresas importadoras o exportadoras localizados en las ciudades elegidas de Bolivia, como son: La Paz, Santa Cruz. No se aplicarán tarifas diferenciadas, puesto que los precios están basados en precios internacionales, sin embargo, de acuerdo a las negociaciones comerciales pueden pactarse contratos o ventas en diferentes términos, por lo que los precios según el lugar de entrega serán distintos dependiendo de los costos de transporte internacional.

Se debe resaltar en este punto que las tarifas del servicio se encuentran basadas en un porcentaje de ganancias sobre los montos estimados de gastos por operaciones logísticas y que se encuentran especificados de forma mas detallada en los escenarios.

7.1.3. Escenarios

Es importante mencionar que el escenario actual debido a la coyuntura del Covid-19 ha paralizado un poco el comercio exterior entre Perú y Bolivia.

Por ello en el presente plan de internacionalización se presentan tres escenarios posibles para la prestación del servicio, dichos escenarios contemplan el porcentaje de las ganancias que serían de un 10%, un 20% o un 30%, sobre un monto estimado de \$10.487,99 mensuales correspondiente a los gastos ocasionados por el servicio de operaciones logísticas.

Conforme a lo señalado anteriormente, el primer escenario se encuentra calculado en base a un 10% de ganancia de la empresa por el servicio brindado tomando en cuenta los gastos causados por las operaciones logísticas, el segundo escenario es tener un 20% de ganancias sobre los montos de las operaciones logísticas y por último el tercer escenario plantea obtener un 30% de la ganancia por servicio de operaciones logísticas ofrecido.

7.1.4. Coste de capital medio ponderado

La empresa CACSIRE'S CONSTRUCTORA Y LOGÍSTICA S.R.L. en la búsqueda de su internacionalización como operadora de servicios logísticos no plantea la negociación de préstamos o créditos por montos de dinero, con entidades bancarias o crediticias para ser utilizados como inversión en su proyecto.

Lo cual determina que no es necesario el cálculo del coste de capital medio ponderado, debido a que para determinar dicho indicador es necesario tener costos por deudas y el costo de los fondos propios.

En el escenario actual la empresa no posee endeudamientos o préstamos financieros, ello debido a que la política de ventas de los servicios de operaciones logísticas es tratada con pagos adelantados y el restante se cancelan con la entrega de la mercancía.

7.2. Gastos y costes

Los costos que se detallan a continuación en la tabla 6, se encuentran calculados en función a la capacidad de prestación del servicio que posee la empresa mensual.

**Tabla 6.
Costo mensual de la prestación del servicio**

Costos de Servicios	Monto en \$
Egresos por consumos	500,00
Egresos operativos	9.987,99
Total	10.487,99

Fuente: Elaboración Propia

7.2.1. Ingresos en los diferentes escenarios

Los ingresos que se detallan a continuación en la tabla 7, se encuentran calculados en función al porcentaje de ganancia por la prestación del servicio que pretende la empresa de manera mensual.

Tabla 7. Rentabilidad en los diferentes escenarios

Rentabilidad	Monto en \$
Ganancia 10%	11.536,79
Ganancia 20%	12.585,59
Ganancia 30%	13.634,39

Fuente: Elaboración Propia

7.3. Estados financieros

7.3.1. Beneficios en los escenarios y el umbral de rentabilidad

A continuación, en la tabla 8, se detallan los beneficios y la rentabilidad para el primer mes del ejercicio económico, en función al porcentaje de los escenarios planteados para la ganancia por la prestación del servicio de la empresa.

Tabla 8. Rentabilidad por escenarios planteados

Escenario	Ingresos (\$)	Gastos (\$)	Rentabilidad (\$)
Escenario 1	11.536,79	10.487,99	1.048,80
Escenario 2	12.585,59	10.487,99	2.097,60
Escenario 3	13.634,39	10.487,99	3.146,40

Fuente: Elaboración Propia

7.4. Balances

A continuación, en la tabla9, se detalla un balance proyectado para el primer mes del ejercicio económico, en función al porcentaje del escenario No. 2 para la ganancia por la prestación del servicio de la empresa.

Tabla 9. Balance proyectado del primer mes en ejercicio

BALANCE GENERAL	Mensual (\$)
Activo	
Caja y Bancos	14.276,95
Total activo	14.276,95
Pasivo	
Tributos por Pagar	400,00
Alquiler	600,00
Cuentas por Pagar Comerciales	500,00
Gastos por Subcontratación	7.487,99
Remuneraciones	1.500,00
Total pasivo	10.487,99
Patrimonio neto	
Capital	10.000,00
Utilidades del ejercicio	2.097,60
Total patrimonio neto	12.585,59
Total pasivo y patrimonio neto	23.073,58

Fuente: Elaboración Propia

7.5. Tesorería mensual (un año de actividad)

En la tabla 10, presentada a continuación se ha realizado una proyección para el periodo de un año, tomando en cuenta el escenario 2, es decir tomando un escenario con una ganancia del 20% mensual.

Tabla 10. Proyección de un año

Servicios Logísticos	Mes 1	Mes 2	Mes 3	Mes 4	Mes 5	Mes 6
Ingresos	12.585,59	12.585,59	12.585,59	12.585,59	12.585,59	12.585,59
Costos	10.487,99	10.487,99	10.487,99	10.487,99	10.487,99	10.487,99
Rentabilidad	2.097,60	2.097,60	2.097,60	2.097,60	2.097,60	2.097,60

Servicios Logísticos	Mes 7	Mes 8	Mes 9	Mes 10	Mes 11	Mes 12
Ingresos	12.585,59	12.585,59	12.585,59	12.585,59	12.585,59	12.585,59
Costos	10.487,99	10.487,99	10.487,99	10.487,99	10.487,99	10.487,99
Rentabilidad	2.097,60	2.097,60	2.097,60	2.097,60	2.097,60	2.097,60

Fuente: Elaboración Propia

Teniendo como base la tabla anterior se puede señalar que los ingresos anuales serán de 151.027,08 dólares, un costo para el año de 125.855,88 dólares lo que conlleva a un monto de 25.171,20 dólares de rentabilidad anual.

7.6. Liquidez, solvencia y rentabilidad

La rentabilidad de los servicios logísticos prestados servirá como liquidez para la empresa a fin de solventar los gastos del personal que labora en la sede internacional.

De igual manera se puede observar que la rentabilidad de los servicios logísticos en cualquiera de los escenarios, permite un mayor crecimiento de la empresa en su mercado actual por la internacionalización.

A continuación, se detalla una tabla con el flujo de caja estimado para los próximos 5 años con la finalidad de realizar los cálculos concernientes al VAN, TIR y el costo/beneficio de la internacionalización de la empresa. Al igual que el tiempo de retorno.

Tomando en cuenta lo siguiente:

- **Ingresos:** Se toma un aumento del 10% anual
- **Egresos:** Se toma como referencia un aumento del 3% en la tasa inflacionaria de Bolivia, según proyecciones económica realizada por el Banco Central de Bolivia, en Tributos por pagar, Alquiler y Cuentas comerciales por pagar. En Gastos por Subcontratación y Remuneraciones, se estimó un aumento del 10% anual.
- **Inversión:** Se plantearon Reuniones de negocios, Plan de marketing y Tramites de apertura, los cuales se realizarán un único pago. A excepción de

las reuniones de negocios, la cual se mantuvo un costo fijo después del año 0.

- **Se utilizará una tasa en el plan del 30% que es la mínima de inversiones alternativas.**

En la tabla 11 se detalla el flujo de caja estimado para el plan de internacionalización.

Tabla 11. Flujo de caja

FLUJO DE CAJA	Años					
	0	1	2	3	4	5
Ingresos (+)	151,027.08	166,129.79	182,742.77	201,017.04	221,118.75	243,230.62
Ingresos por Servicios de logísticos	151,027.08	166,129.79	182,742.77	201,017.04	221,118.75	243,230.62
Egresos (-)	125,855.88	137,181.47	149,601.81	163,225.26	178,170.95	194,569.91
Tributos por pagar	4,800.00	4,944.00	5,092.32	5,245.09	5,402.44	5,564.52
Alquiler	7,200.00	7,416.00	7,638.48	7,867.63	8,103.66	8,346.77
Cuentas comerciales por pagar	6,000.00	6,180.00	6,365.40	6,556.36	6,753.05	6,955.64
Gastos por Subcontratación	89,855.88	98,841.47	108,725.61	119,598.18	131,557.99	144,713.79
Remuneraciones	18,000.00	19,800.00	21,780.00	23,958.00	26,353.80	28,989.18
Inversión (-)	25,000.00	3,000.00	3,000.00	3,000.00	3,000.00	3,000.00
Reuniones de negocios	10,000.00	3,000.00	3,000.00	3,000.00	3,000.00	3,000.00
Plan de marketing	10,000.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
Tramites de apertura	5,000.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
Capital de Trabajo (-)	10,000.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
Flujo Neto de Caja Anual	-9,828.80	25,948.32	30,140.95	34,791.78	39,947.80	45,660.72
Flujo de Caja Acumulado	-9,828.80	16,119.52	56,089.27	64,932.73	74,739.58	85,608.51

Fuente: Elaboración Propia

En la tabla 12, se detallan los indicadores de la inversión:

Tabla 12. Indicadores económicos

VAN=	90,475.12
TIR =	279.19%
B/C =	1.13
Tiempo de retorno	7 meses y 14 días

Fuente: Elaboración Propia

- **VAN:** es positivo, indicando que el plan de internacionalización es factible y aceptables.
- **TIR:** es mayor a la tasa del 30% lo que indica una rentabilidad relativa del proyecto
- **B/C:** al de 1.13 indica que los beneficios superan los costes, por consiguiente, el proyecto debe ser considerado, es decir, se está esperando 1,13 dólares en beneficios por cada \$ 1 invertido.
- **Tiempo de retorno:** Se espera un tiempo de recuperación de la inversión de 7 meses y 14 días.

8. PLAN JURIDICO LEGAL INTERNACIONAL

8.1. Requerimientos legales para exportar el producto al país contraparte

La empresa CACSIRE'S CONSTRUCTORA Y LOGÍSTICA S.R.L. no pretende internacionalizar un producto, sino un servicio de logística internacional.

Por tal motivo para instalarse en el mercado boliviano, la empresa debe registrarse como: Sociedad Constituida en el Extranjero en el Registro de Comercio Boliviano, con el objeto social de ser: Servicio de Operador Logístico y bajo la actividad económica de: Transporte intermodal de carga y/o servicio de operadores logísticos para el transporte de mercaderías.

Posteriormente se debe llenar el registro y empadronamiento como importador, ante la Aduana Nacional de Bolivia, en la Unidad de Servicio a Operadores (USO), Gerencias Regionales o administraciones aduaneras como Importador Habitual, presentando el Formulario de Registro N° 170 debidamente llenado y firmado.

8.2. Cumplimiento de normativas

La empresa CACSIRE'S CONSTRUCTORA Y LOGÍSTICA S.R.L. al pretender brindar un servicio de logística internacional, es decir envíos y recibos de carga pesada, debe cumplir con todas las normativas y reglamentaciones en cuanto a los procesos aduaneros que sean requeridos para su correcto funcionamiento.

8.3. Obstáculos legales a la actividad en el mercado destino

No existen obstáculos legales para la prestación del servicio de operador logístico internacional en el mercado boliviano exceptuando los ya descritos como el registro comercial y aduanero.

8.4. Costes asociados a la gestión administrativa internacional

Los costos asociados a la gestión administrativa por la internacionalización de la empresa se encuentran basadas en los pagos tributarios por derecho del registro comercial como sociedad constituida en el extranjero. De igual manera en este apartado se incluyen los gastos por apertura de la sucursal.

9. PLAN DE EXPANSIÓN INTERNACIONAL DE LA EMPRESA

9.1. Identificación de la visión y la misión

9.1.1. Análisis de situación DAFO internacional

Tabla 13. Matriz DAFO Internacional

Análisis Externo	
Amenazas	Oportunidades
El gobierno boliviano, se encuentra en periodo de transición y podría decretarse barreras a las importaciones y exportaciones.	Los canales de distribución para transportar la mercancía hacia y desde Bolivia son frecuentes y presentan costos variables.
Firma de tratados comerciales que pueda concretar Bolivia con otros países vecinos.	Participar en ruedas de negocios y ferias internacionales, para buscar clientes potenciales.
Los trámites de importación y exportaciones del país de destino son burocráticos.	Bolivia y Perú forman parte de la CAN, que implica la liberación de aranceles para los países miembros.
Los cierres de fronteras por el Covid-19, pueden generar retrasos en la puesta en marcha del plan de internacionalización.	La coyuntura del Covid-19 podría frenar el mercado asiático, ello permitiría incrementar el intercambio en la región y en los países de la CAN.
Análisis Interno	
Fortalezas	Debilidades
La empresa presenta una capacidad de internacionalización por su experiencia y responsabilidad en los servicios de las operaciones logísticas.	Buscar y contratar personal para laboral en la sede de Bolivia con experiencia en operaciones logísticas.
La empresa cuenta con una capacidad de financiamiento disponible para su incursión en el mercado boliviano logístico.	Adaptación al proceso de operaciones logísticas de Bolivia.
La empresa cuenta con los contactos de agentes aduaneros y operadores logísticos que le permite competir y reducir tiempos de entrega.	Poca experiencia en logística internacional, a pesar de tener todos los conocimientos de procesos y procedimientos aduaneros.
Cuenta con una cartera de clientes a los que les brindaba solamente el servicio logístico nacional y puede expandirlos de forma internacional.	Escasa cartera de clientes dentro del mercado boliviano.

Fuente: Elaboración propia

9.2. Objetivos y estrategias

9.2.1. La Matriz MCPE

Para desarrollar la matriz MCPE, debemos partir por desarrollar las siguientes matrices: MEFI, MEFE y MAFE.

Tabla 14. Matriz EFE (MEFE)

Factores externos clave		Ponderación	Evaluación	Valor
Oportunidades				
1.	Los canales de distribución para transportar la mercancía hacia y desde Bolivia son frecuentes y presentan costos variables.	15%	4	0.6
2.	Participar en ruedas de negocios y ferias internacionales, para buscar clientes potenciales.	10%	3	0.3
3.	Bolivia y Perú forman parte de la CAN, que implica la liberación de aranceles para los países miembros.	15%	2	0.3
4.	La coyuntura del Covid-19 podría frenar el mercado asiático, ello permitiría incrementar el intercambio en la región y en los países de la CAN.	10%	3	0.3
Amenazas				
1.	El gobierno boliviano, se encuentra en periodo de transición y podría decretarse barreras a las importaciones y exportaciones.	15%	2	0.3
2.	Firma de tratados comerciales que pueda concretar Bolivia con otros países vecinos.	10%	4	0.4
3.	Los trámites de importación y exportaciones del país de destino son burocráticos.	10%	1	0.1
4.	Los cierres de fronteras por el Covid-19, pueden generar retrasos en la puesta en marcha del plan de internacionalización.	15%	3	0.45
Total		100%		2.75

Fuente: Elaboración propia

Tabla 15. Matriz EFI (MEFI)

Factores internos clave		Ponderación	Evaluación	Valor
Fortalezas				
1.	La empresa tiene capacidad de internacionalización por su experiencia y responsabilidad en los servicios de operaciones logísticas.	25%	4	1
2.	La empresa cuenta con una capacidad de financiamiento disponible para su incursión en el mercado boliviano logístico.	5%	3	0.15
3.	La empresa cuenta con los contactos de agentes aduaneros y operadores logísticos que le permite competir y reducir tiempos de entrega.	10%	4	0.4
4.	Cuenta con una cartera de clientes a los que les brinda el servicio logístico nacional y puede expandirlos de forma internacional.	10%	4	0.4
Debilidades				
1.	Buscar y contratar personal para laboral en la sede de Bolivia con experiencia en operaciones logísticas.	20%	2	0.4
2.	Adaptación al proceso de operaciones logísticas de Bolivia.	15%	2	0.3
3.	Escasa cartera de clientes dentro del mercado boliviano.	15%	2	0.3
Total		100%		2.95

Fuente: Elaboración propia



Tabla 16. Matriz analítica de formación de estrategias (MAFE)

		Factores Internos			
		Fortalezas	Debilidades		
		Estrategias FO:	Estrategias DO:		
Factores Externos	Oportunidades	E1 Afianzar la imagen y el posicionamiento del servicio ofrecido con un programa de comunicación institucional para captar y fidelizar de clientes.	E4 Diseñar un programa de captación y evaluación del recurso humano necesario en las operaciones logísticas. E5 Mejorar la planificación por parte de la empresa.		
		Estrategias FA:		Estrategias DA:	
		E2 Realizar contratos de exclusividad con las empresas tercerizadas que intervienen en las operaciones logísticas.	E6 Invertir en la creación de una marca y/o logotipo que identifique a la empresa y al servicio ofrecido.		
	Amenazas	E3 Desarrollar una página web y fortalecer las redes sociales para difundir el servicio logístico ofrecido.	E7 Optimizar la calidad del servicio prestado		

Fuente: Elaboración propia

De las 7 estrategias que surgen del análisis se tomaran 5

Tabla 17. Matriz de la Planeación Estratégica Cuantitativa (MCPE)

Factores críticos de éxito	Comparación de Estrategias										
		Afianzar la imagen y el posicionamiento del servicio ofrecido con un programa de comunicación institucional para captar y fidelizar clientes. (E1)		Realizar contratos de exclusividad con las empresas tercerizadas que intervienen en las operaciones logísticas. (E2)		Diseñar un programa de captación y evaluación del recurso humano necesario en las operaciones logísticas (E4)		Mejorar la planificación por parte de la empresa (E5)		Optimizar la calidad del servicio prestado (E7)	
Oportunidades	Peso	CA	TCA	CA	TCA	CA	TCA	CA	TCA	CA	TCA
Los canales de distribución para transportar la mercancía hacia y desde Bolivia son frecuentes y presentan costos variables.	15%	4	0.6	4	0.6	3	0.45	4	0.6	5	0.75
Participar en ruedas de negocios y ferias internacionales, para buscar clientes potenciales.	10%	4	0.4	4	0.4	3	0.45	3	0.45	3	0.45
Bolivia y Perú forman parte de la CAN, que implica la liberación de aranceles para los países miembros.	15%	3	0.45	3	0.45	3	0.45	5	0.75	5	0.75
La coyuntura del Covid-19 podría frenar el mercado asiático, ello permitiría incrementar el intercambio en la región y en los países de la CAN.	10%	3	0.3	3	0.3	5	0.75	5	0.75	5	0.75

Amenazas	Peso	CA	TCA								
El gobierno boliviano, se encuentra en periodo de transición y podría decretarse barreras a las importaciones y exportaciones.	15%	2	0.3	2	0.3	2	0.3	4	0.6	5	0.75
Firma de tratados comerciales que pueda concretar Bolivia con otros países vecinos.	10%	2	0.2	2	0.2	3	0.45	3	0.45	3	0.45
Los trámites de importación y exportaciones del país de destino son burocráticos.	10%	3	0.3	3	0.3	4	0.6	5	0.75	5	0.75
Los cierres de fronteras por el Covid-19, pueden generar retrasos en la puesta en marcha del plan de internacionalización.	15%	2	0.3	2	0.3	3	0.45	5	0.75	4	0.6
Fortalezas	Peso	CA	TCA								
La empresa tiene capacidad de internacionalización por su experiencia y responsabilidad en los servicios de las operaciones logísticas.	25%	4	1	3	0.75	3	0.45	3	0.45	3	0.45
La empresa cuenta con una capacidad de financiamiento disponible para su incursión en el mercado boliviano logístico.	5%	3	0.15	3	0.15	4	0.6	5	0.75	5	0.75

La empresa cuenta con los contactos de agentes aduaneros y operadores logísticos que le permite competir y reducir tiempos de entrega.	10%	4	0.4	3	0.3	3	0.45	5	0.75	4	0.6
Cuenta con una cartera de clientes a los que les brindaba solamente el servicio logístico nacional y puede expandirlos de forma internacional.	10%	4	0.4	3	0.3	4	0.6	6	0.9	5	0.75
Debilidades	Peso	CA	TCA	CA	TCA	CA	TCA	CA	TCA	CA	TCA
Buscar y contratar personal para laboral en la sede de Bolivia con experiencia en operaciones logísticas.	20%	2	0.4	2	0.4	4	0.6	5	0.75	5	0.75
Adaptación al proceso de operaciones logísticas de Bolivia.	15%	2	0.3	2	0.3	3	0.45	5	0.75	4	0.6
Escasa cartera de clientes dentro del mercado boliviano.	15%	3	0.45	2	0.3	4	0.6	6	0.9	5	0.75
Suma del puntaje total del grado de atracción			5.95	5.35		7.65		10.35		9.9	

Fuente: Elaboración Propia

Al obtener un puntaje por encima de 5 puntos en todas las estrategias estas se deben tomar en cuenta para el plan de internacionalización de la empresa.

9.2.2. Definir las estrategias corporativas y competitivas

Una vez definidas las estrategias corporativas y competitivas se deben plantear los objetivos a largo plazo que pretenden cumplirse con el plan de internacionalización.

Tabla 18. Estrategias y objetivos a largo plazo

Estrategias	Aumentar la cartera de clientes en un 25% en los próximos 2 años. (OLP1)	Incrementar la rentabilidad de la empresa en un 20% para los siguientes 2 años. (OLP2)	Mantener y mejorar el nivel de satisfacción del cliente en un 100% (OLP3)	Capacitar al 100% personal para desarrollar su potencial (OLP4)	Elaborar un plan de gestión y normalizar los procesos (OLP5)
Afianzar la imagen y el posicionamiento del servicio ofrecido con un programa de comunicación institucional para captar y fidelizar clientes. (E1)	x	x	x		
Realizar contratos de exclusividad con las empresas tercerizadas que intervienen en las operaciones logísticas. (E2)	x	x	x	x	
Diseñar un programa de captación y evaluación del recurso humano necesario en las operaciones logísticas (E4)	x	x	x	x	
Mejorar la planificación por parte de la empresa (E5)	x	x	x	x	x
Optimizar la calidad del servicio prestado (E7)	x	x	x	x	x

Fuente: Elaboración propia

Los objetivos a largo plazo están diseñados de manera que se puedan cumplir todas las estrategias planteadas y viceversa.

9.3. Implantar la Estrategia

Antes de implantar las estrategias se hace necesario definir los objetivos a corto plazo que deben cumplirse

- **OLP1:** Aumentar la cartera de clientes en un 25% en los próximos 2 años.
 - **OCP 1.1:** Aumentar el % de clientes en un 13% anual.
 - **OCP 1.2:** Crear un área de promoción del servicio y ofrecer beneficios a los trabajadores que más atraigan clientes.
 - **OCP 1.3:** Establecer 2 políticas de fidelización de clientes en 6 meses
- **OLP2:** Incrementar la rentabilidad de la empresa en un 25% para los siguientes 2 años.
 - **OCP 2.1:** Incrementar los ingresos en un 10% anual.
 - **OCP 2.2:** Mantener o disminuir los costos entre un 2% y 3%
- **OLP3:** Mantener y mejorar el nivel de satisfacción del cliente en un 100%
 - **OCP 3.1:** Realizar planes estadísticos a fin de medir la satisfacción del cliente anualmente (meta 10% o 15% anuales)
 - **OCP 3.2:** Minimizar el número de no conformidades al 0%
 - **OCP 3.3.:** Implementar un procedimiento para la atención de quejas y reclamos
 - **OCP 3.4:** Diseñar un plan de marketing
- **OLP4:** Capacitar al 100% personal para desarrollar su potencial
 - **OCP 4.1:** Diseñar un plan de capacitación anual que contenga todos los requerimientos del personal.
 - **OCP 4.2:** Desarrollar el liderazgo en el personal
- **OLP5:** Elaborar un plan de gestión y normalizar los procesos
 - **OCP 5.1:** Construir y diseñar los lineamientos estratégicos a nivel administrativo y operativo.
 - **OCP 5.2:** Detallar e identificar cada uno de los procesos.

9.3.1. Designar el o los responsables de la implantación estratégica

El encargado de supervisar todo el proceso de implementación de las nuevas estrategias y el cumplimiento correcto de todos los procesos, es el Gerente General. Pero la responsabilidad del cumplimiento serán los encargados de las áreas que funcionan en la empresa.

Tabla 19. Objetivos a largo y corto plazo y responsabilidades

Objetivos a largo plazo	Objetivos a corto plazo	Responsable
OLP1: Aumentar la cartera de clientes en un 25% en los próximos 2 años.	OCP 1.1: Aumentar el % de clientes en un 13% anual.	Coordinador de logística, encargado de marketing, encargado de transporte y
	OCP 1.2: Crear un área de promoción del servicio y ofrecer beneficios a los trabajadores que más atraigan clientes.	

	OCP 1.3: Establecer 2 políticas de fidelización de clientes en 6 meses	encargado de almacén
OLP2: Incrementar la rentabilidad de la empresa en un 25% para los siguientes 2 años.	OCP 2.1: Incrementar los ingresos en un 10% anual.	
	OCP 2.2: Mantener o disminuir los costos entre un 2% y 3%	
OLP3: Mantener y mejorar el nivel de satisfacción del cliente en un 100%	OCP 3.1: Realizar planes estadísticos a fin de medir la satisfacción del cliente anualmente (meta 10% o 15% anuales)	
	OCP 3.2: Minimizar el número de no conformidades al 0%	
	OCP 3.3: Implementar un procedimiento para la atención de quejas y reclamos	
	OCP 3.4: Diseñar un plan de marketing.	
OLP4: Capacitar al 100% personal para desarrollar su potencial	OCP 4.1: Implementar un plan de capacitación anual que contenga todos los requerimientos del personal.	
	OCP 4.2: Desarrollar el liderazgo en el personal	
OLP5: Elaborar un plan de gestión y normalizar los procesos	OCP 5.1: Construir y diseñar los lineamientos estratégicos a nivel administrativo y operativo.	
	OCP 5.2: Detallar e identificar cada uno de los procesos.	

Fuente: Elaboración propia

9.3.2. Elaborar un cronograma de las acciones propuestas

El cronograma de trabajo para las acciones necesarias a la puesta en marcha tanto de las estrategias corporativas como competitivas, que permitirán el desarrollo de forma correcta del plan de internacionalización será el siguiente:

Tabla 20. Cronograma de actividades

Objetivo a corto plazo	Acciones	2020		2021												
		Nov.	Dic	Ene	Feb	Mar	Abr	Mayo	Jun	Jul	Ago.	Sep.	Oct	Nov	Dic	
OCP 2.1: Incrementar los ingresos en un 10% anual.	Diseñar planes de pago a los clientes frecuente, elaborando una lista de los clientes frecuentes. Ejecutar esto en los próximos 2 meses															
	Estandarizar precios por los servicios ofrecidos, a fin de comparar con los competidores y ofrecer precios razonables. Ejecutar esto en los próximos 2 meses															
OCP 2.2: Mantener o disminuir los costos entre un 2% y 3%	Implementar servicio pre y post en todas las rutas ofrecidas. Ejecutar esto en los próximos 2 meses															
	Disminuir los costos operativos en un 2% el primer año															
OCP 1.1: Aumentar el % de clientes en un 13% anual.	Realizar contacto con clientes potenciales, ofreciendo el servicio, ofreciendo formas de pago adecuados a las necesidades de los clientes. Ejecutar esto en los próximos 2 meses															
OCP 1.2: Crear un área de promoción del servicio y ofrecer beneficios a los trabajadores que más atraigan clientes.	Construir relaciones con clientes actuales, a fin de mantenerlos y fidelizarlos. Ejecutar esto en los próximos 2 meses															
	Recolectar información acerca de tarifas y fletes de los competidores más conocidos, para así manejar precios de mercado. Ejecutar esto en los próximos 2 meses															
OCP 1.3: Establecer 2 políticas de fidelización de clientes en 6 meses	Incorporar nuevos compradores a la empresa, a través de promociones y planes de pagos adecuados a las necesidades de cada cliente. Ejecutar esto en los próximos 2 meses															
OCP 3.2: Minimizar el número de no conformidades al 0%	Identificar deficiencias en el servicio brindado al cliente, con la finalidad de disminuir las no conformidades. Ejecutar esto en los próximos 2 meses															
OCP 3.1: Realizar planes estadísticos a fin de medir la satisfacción del cliente anualmente (meta 10% o 15% anuales)	Aplicar instrumento de medición a clientes una vez al año, a fin de mejorar el servicio. Una vez al año.															
OCP 3.3: Implementar un procedimiento para la atención de quejas y reclamos	Crear un buzón de sugerencias, donde sean atendidas las quejas y reclamos de los clientes. Ejecutar esto en los próximos 2 meses.															

OCP 3.4: Diseñar un plan de marketing	Contratar personal calificado en el área de marketing para diseñar un plan acorde a las necesidades de la empresa en los próximos 3 meses.																		
OCP 5.1: Construir y diseñar los lineamientos estratégicos a nivel administrativo y operativo.	Elaborar un plan de gestión en los que se diseñen la misión, visión, valores, de la empresa en los próximos 2 meses																		
OCP 5.2: Detallar e identificar cada uno de los procesos.	Identificar cada uno de los procesos involucrados en el proceso logístico en los próximos 2 meses a fin de mejorar procesos en caso de ser necesarios y crearlos en caso de necesitar algún proceso. Ejecutar esto en los próximos 2 meses.																		
OCP 4.1: Implementar un plan de capacitación anual que contenga todos los requerimientos del personal.	Crear un plan de capacitación donde sean atendidas todas las necesidades de capacitación de los trabajadores y en las áreas de interés para la empresa. Ejecutar esto en los próximos 2 meses.																		
OCP 4.2: Desarrollar el liderazgo en el personal	Identificar personal clave que podría en algún momento tomar la iniciativa en cualquiera de las áreas que las requiera la empresa. Ejecutar esto en los próximos 2 meses.																		

Fuente: Elaboración propia

Es de suma importancia señalar que para cada una de las actividades se debe realizar una evaluación de forma continua para poder tener un conocimiento real del cumplimiento del plan de internacionalización.

9.3.3. Designar los recursos para la ejecución de la estrategia

La empresa para lograr el cumplimiento y ejecución de las metas propuestas, utilizará los siguientes montos para poner en marcha el plan de internacionalización:

Tabla 21. Cuadro de recursos para la internacionalización

Distribución de la inversión	Monto
Caja y Bancos	14.276,95
Capital	10.000,00
Reuniones de negocios	10.000,00
Plan de Marketing	10.000,00
Tramites de apertura	5.000,00
Total	49.276,95

Fuente: Elaboración propia

9.3.4. Elaborar un cuadro de mando integral

El cuadro de mando integral estará en consonancia con las estrategias y objetivos planteados, en función de las perspectivas financieras, capacitación, clientes y procesos internos. En la tabla 22 se aprecian las perspectivas, objetivos BSC, objetivos a corto plazo y las acciones a tomar para lograr el cumplimiento de los objetivos.

Tabla 22. Perspectivas, objetivos BSC, objetivos a corto plazo, y las acciones

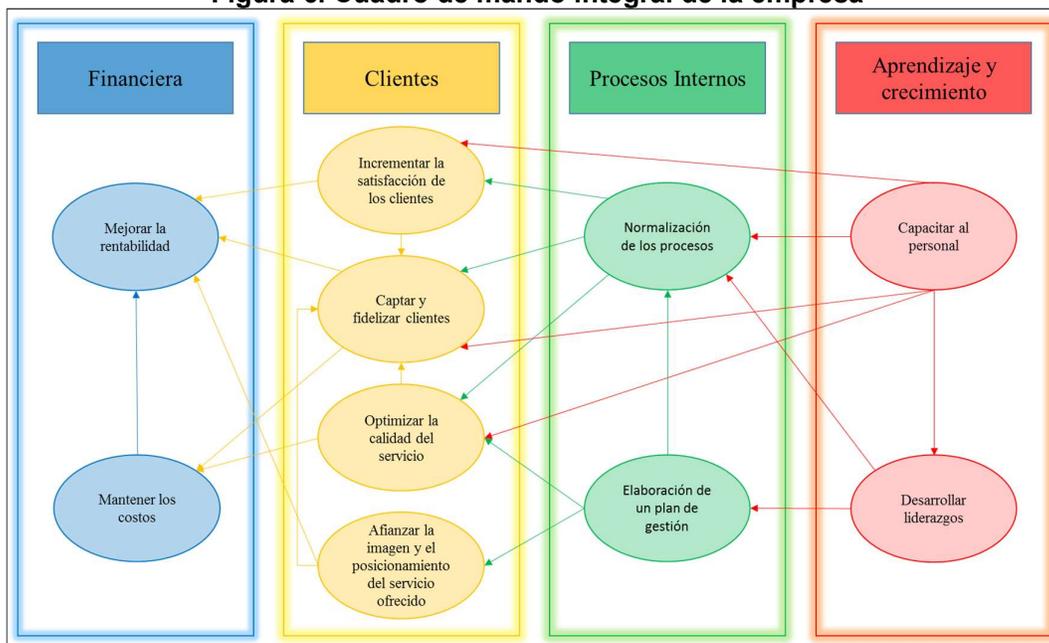
Perspectiva	Objetivos BSC	Objetivo a corto plazo	Acciones
Financiera	Mejorar la rentabilidad	OCP 2.1: Incrementar los ingresos en un 10% anual.	Diseñar planes de pago a los clientes frecuente, elaborando una lista de los clientes frecuentes. Ejecutar esto en los próximos 2 meses Estandarizar precios por los servicios ofrecidos, a fin de comparar con los competidores y ofrecer precios razonables. Ejecutar esto en los próximos 2 meses
	Mantener los costos	OCP 2.2: Mantener o disminuir los costos entre un 2% y 3%	Implementar servicio pre y post en todas las rutas ofrecidas. Ejecutar esto en los próximos 2 meses Disminuir los costos operativos en un 2% el primer año
Clientes	Incrementar la satisfacción de los clientes	OCP 1.1: Aumentar el % de clientes en un 13% anual.	Realizar contacto con clientes potenciales, ofreciendo el servicio, ofreciendo formas de pago adecuados a las necesidades de los clientes. Ejecutar esto en los próximos 2 meses
		OCP 1.2: Crear un área de promoción del servicio y ofrecer beneficios a los	Construir relaciones con clientes actuales, a fin de mantenerlos y fidelizarlos. Ejecutar esto en los próximos 2 meses

		trabajadores que más atraigan clientes.	Recolectar información acerca de tarifas y fletes de los competidores más conocidos, para así manejar precios de mercado. Ejecutar esto en los próximos 2 meses
	Mantener la clientela actual	OCP 1.3: Establecer 2 políticas de fidelización de clientes en 6 meses	Incorporar nuevos compradores a la empresa, a través de promociones y planes de pagos adecuados a las necesidades de cada cliente. Ejecutar esto en los próximos 2 meses
		OCP 3.2: Minimizar el número de no conformidades al 0%	Identificar deficiencias en el servicio brindado al cliente, con la finalidad de disminuir las no conformidades. Ejecutar esto en los próximos 2 meses
	Optimizar la calidad del servicio	OCP 3.1: Realizar planes estadísticos a fin de medir la satisfacción del cliente anualmente (meta 10% o 15% anuales)	Aplicar instrumento de medición a clientes una vez al año, a fin de mejorar el servicio. Una vez al año.
		OCP 3.3: Implementar un procedimiento para la atención de quejas y reclamos	Crear un buzón de sugerencias, donde sean atendidas las quejas y reclamos de los clientes. Ejecutar esto en los próximos 2 meses.
	Implementar un plan de marketing	OCP 3.4: Diseñar un plan de marketing	Contratar personal calificado en el área de marketing para diseñar un plan acorde a las necesidades de la empresa en los próximos 3 meses.
Procesos internos	Elaboración de un plan de gestión	OCP 5.1: Construir y diseñar los lineamientos estratégicos a nivel administrativo y operativo.	Elaborar un plan de gestión en los que se diseñen la misión, visión, valores, de la empresa en los próximos 2 meses
	Normalización de procesos	OCP 5.2: Detallar e identificar cada uno de los procesos.	Identificar cada uno de los procesos involucrados en el proceso logístico en los próximos 2 meses a fin de mejorar procesos en caso de ser necesarios y crearlos en caso de necesitar algún proceso. Ejecutar esto en los próximos 2 meses.
Aprendizaje y Crecimiento	Capacitar al personal	OCP 4.1: Implementar un plan de capacitación anual que contenga todos los requerimientos del personal.	Crear un plan de capacitación donde sean atendidas todas las necesidades de capacitación de los trabajadores y en las áreas de interés para la empresa. Ejecutar esto en los próximos 2 meses.
	Desarrollar liderazgos	OCP 4.2: Desarrollar el liderazgo en el personal	Identificar personal clave que podría en algún momento tomar la iniciativa en cualquiera de las áreas que las requiera la empresa. Ejecutar esto en los próximos 2 meses.

Fuente: Elaboración propia

En la figura 6, se detalla el cuadro de mando integral o BSC de acuerdo a sus objetivos.

Figura 6. Cuadro de mando integral de la empresa



Fuente: Elaboración propia

Perspectiva financiera

Esta perspectiva tiene como finalidad dar respuesta de manera directa a los accionistas de la empresa. Los indicadores financieros más utilizados son la capacidad de endeudamiento, la liquidez de la empresa, inversiones, entre otras. Para lograr lo planificado para la empresa se tomarán en cuenta los siguientes objetivos:

- Mejorar la rentabilidad: la empresa debe desempeñarse en el mercado como una de las empresas de logística con mejor capacidad de ejecución y calidad en los servicios prestados.
- Mantener los costos: al estar la empresa en estos momentos en situación de crecimiento, se hace necesario mantener los costos de la empresa, ya que en estos momentos no procede un aumento en los costos de los servicios que presta. Plan de trabajo con proveedores y clientes para posibles alianzas.

Perspectiva del cliente

En esta perspectiva el activo más importante de la empresa que no es otro que el cliente, ofreciendo servicios de calidad, puntualidad y responsabilidad. Buscando la satisfacción completa de los clientes atendidos, haciéndolos sentir parte de esta. Los objetivos que se plantean para la empresa, para mejorar esta perspectiva son los siguientes:

- Incrementar la satisfacción de los clientes: por lo tanto, se quiere que los clientes sientan que cumplen de forma completa sus necesidades, que sientan una atención de forma personal, ofreciéndole respuestas satisfactorias a sus dudas y preguntas, de forma tal que recomiende a la empresa con nuevos clientes potenciales.

- Mantener la clientela actual: se quiere que el cliente que ya ha contratado con la empresa sienta la tranquilidad de que encomiendas son llevados con responsabilidad y puntualidad, logrando la fidelidad.
- Optimizar la calidad del servicio: se trata de que no exista una no conformidad en cuanto a la calidad del servicio por parte de los clientes, evitando las quejas y reclamos. Por lo cual se identificarán las posibles inconformidades que se ocasionen, logrando la disminución de las quejas, y al mismo tiempo se logra reducción de los costos y mejora en la rentabilidad de la empresa.
- Implementación de un plan de marketing, que permita que los empleados se sientan identificados con la empresa, al igual que los clientes con solo ver el logo de la empresa se identifique con ella. A la vez que todo el personal se sienta parte de la organización y tenga sentido de pertenecía. Mejorando la imagen de la empresa, haciendo que los clientes sientan preferencia en cuanto a activos intangibles como son la marca, la popularidad de la empresa en cuanto al buen servicio y la experiencia y que a su vez permita mejorar relaciones con clientes y proveedores.

Perspectiva procesos internos

En esta perspectiva se identifican los procesos críticos que tiene la empresa. Para remediar y corregir las falencias, buscando remediar esta situación a través de los siguientes objetivos:

- Normalización de los procesos, al lograr detallar e identificar cada uno de los procesos, con su descripción se garantiza la eficiencia a nivel de costos y calidad aportando ganancias a la empresa, ya que se evitarán actividades y tareas que no tienen sentido en función de la productividad y rentabilidad, garantizando así la satisfacción de los clientes.
- Elaboración de un plan de gestión, que permita a la empresa construir y diseñar los lineamientos estratégicos a nivel administrativo y operativo, que serán la base para el desarrollo y crecimiento de la empresa con una orientación estratégica.

Perspectiva de aprendizaje y crecimiento

Los trabajadores son el bien intangible de la empresa, son la base para el desarrollo y crecimiento de la empresa. Es por eso, la empresa pretende invertir en su personal especialmente en capacitaciones y actualizaciones. Haciendo cada día más a su personal más preparado y con los últimos avances en cuanto a actualizaciones tecnológicas y operativas de su área de trabajo. Para lograr lo que esta empresa tiene planteado, lo hará a través de los siguientes objetivos:

- Capacitar al personal: los empleados deben recibir capacitaciones en diferentes áreas, desde ventas, hasta supervisión y control, al mismo tiempo en cuanto a actualizaciones tecnológicas, redes y todas las que se necesiten a fin de garantizar un personal capacitado y preparado.
- Desarrollar liderazgos: se trata de identificar las personas claves en cada área y prepáralas para que sean líderes en sus áreas, de manera que el personal sienta que tienen un líder que los apoya, ayuda y les da soporte en el momento que lo necesiten. Aprovechando de esta manera al personal que tienen y colocarlos en así áreas que más se destaquen.

9.4. Controlar

9.4.1. Fijar indicadores de control de la gestión internacional y medir los resultados

Los indicadores a ser evaluados para los próximos de la internacionalización del servicio de operaciones logísticas serán de acuerdo a los definidos de acuerdo a los objetivos a corto plazo en consonancia con el cuadro de mando integral. Esto se detalla en la tabla 23.

Tabla 23. Cuadro de indicadores: perspectivas, objetivos a corto plazo, indicadores, BSC y el impacto

Perspectiva	Objetivo a corto plazo	Indicador	BSC	Impacto
Financiera	OCP 2.1: Incrementar los ingresos en un 10% anual.	Ingresos netos	Mejorar la rentabilidad	Rentabilidad
	OCP 2.2: Mantener o disminuir los costos entre un 2% y 3%	Costos operativos	Mantener los costos	Rentabilidad
Clientes	OCP 1.1: Aumentar el % de clientes en un 13% anual.	Satisfacción de los clientes	Incrementar la satisfacción de los clientes	Participación en el mercado
	OCP 1.2: Crear un área de promoción del servicio y ofrecer beneficios a los trabajadores que más atraigan clientes.	Notoriedad	Mantener la clientela actual	Participación en el mercado
	OCP 1.3: Establecer 2 políticas de fidelización de clientes en 6 meses	Satisfacción de los clientes	Incrementar la satisfacción de los clientes	Participación en el mercado
	OCP 3.1: Realizar planes estadísticos a fin de medir la satisfacción del cliente anualmente (meta 10% o 15% anuales)	Satisfacción de los clientes	Optimizar la calidad del servicio	Participación en el mercado
	OCP 3.2: Minimizar el número de no conformidades al 0%	No conformidades	Mantener la clientela actual	Participación en el mercado
	OCP 3.3: Implementar un procedimiento para la atención de quejas y reclamos	Mejoras en el servicio	Optimizar la calidad del servicio	Participación en el mercado
	OCP 3.4: Diseñar un plan de marketing	Planes diseñados	Implementar un plan de marketing	Participación en el mercado
Procesos internos	OCP 5.1: Construir y diseñar los lineamientos estratégicos a nivel administrativo y operativo.	Planes diseñados	Elaboración de un plan de gestión	Control de operaciones
	OCP 5.2: Detallar e identificar cada uno de los procesos.	Procesos normalizados	Normalización de procesos	Control de operaciones
Aprendizaje y Crecimiento	OCP 4.1: Implementar un plan de capacitación anual que contenga todos los requerimientos del personal.	Planes diseñados	Capacitar al personal	Motivación y compromiso
	OCP 4.2: Desarrollar el liderazgo en el personal	Cursos recibidos	Desarrollar liderazgos	Motivación y compromiso

Fuente: Elaboración propia

10. PLAN DE CONTINGENCIAS

10.1. Previsión del escenario más desfavorable

Al ser el plan de internacionalización directo, es decir la organización es la responsable de la exportación del servicio al país destino, el riesgo es regular ya que los gastos administrativos y de implementación son realizados en su totalidad por la empresa.

Los servicios de operaciones logísticas desde Perú hasta Bolivia o viceversa se realiza de manera contratada con mitad del pago adelantado lo que posibilita el cumplimiento de forma completa del servicio para la cancelación total del servicio.

Por la coyuntura actual del Covid-19 y el cierre de fronteras, disminuyo el flujo comercial entre países, imposibilitando el flujo continuo de ciertas mercaderías, pero igualmente sigue operando el comercio internacional y el transporte de mercancías de uso necesario y primordial para los países, por lo que el Perú y diferentes países de la CAN y el MERCOSUR están adecuando medidas para que las gestiones que se realizan en las Aduanas sean en forma virtual y ya no presencial, esto para evitar los contagios, solamente en casos muy relevantes se pide la presencia física.

Los gobiernos a través de sus instituciones sobre todo en el Perú han implementado la presentación de los documentos en forma electrónica digital vía virtual, ya no es necesario la presentación física de los documentos en los diferentes regímenes tanto de Importación, Exportación y otros regímenes temporales.

Cabe precisar que las revisiones de las mercaderías están sujetes a la selecciones de canales (SEMAFORO), en los diferentes regímenes, de ser el caso Canal VERDE, no es necesario la revisión física ni documentaria por parte de las autoridades aduaneras, las mercancías pueden continuar con paso de fronteras, si resulta Canal ROJO solo en estos casos la autoridad aduanera realiza el reconocimiento físico de las mercancías en los diferentes regímenes contrastando lo declarado con lo que físicamente la empresa de transporte está porteando, que para ello no es necesario la presentación física de los documentos que amparan la mercadería, la documentación se transmite vía electrónica través de la mesa de partes virtual., en caso resulte Canal NARANJA en este caso solamente es necesario la revisión documentaria por el especialista de Aduanas los mismo que se transmiten digitalizados vía electrónica.

Esta situación afectó a principio de la pandemia a la empresa, ya que se realizaron pocos envíos nacionales y eran pocos, debido a la emergencia sanitaria y a la falta de protocolos de bioseguridad contra el COVID – 19. Actualmente, ya existen protocolos de bioseguridad y las empresas ya están funcionando por lo que de a poco se ha venido incrementando los servicios de logística solicitados.

Además de esta situación también se encuentran la situación económica, política y social, la mala administración, tomar medidas extremas por el COVID – 19.

10.2. Medidas a adoptar en esta situación

En el caso de la empresa ya se cuenta personal con experiencia en operaciones logísticas y capacitado en las últimas tecnologías de información lo que facilita la tramitación y presentación de los documentos necesarios a ser presentados em forma electrónica y virtual que se vienen implementando en los diversos servicios aduaneros de Perú y Bolivia. Mas aun es necesario tomar medidas en cuanto a los siguientes puntos, ya que se realizará la apertura de una sucursal en otro país, lo que siempre conlleva a situaciones de incertidumbre:

Situación económica, política y social: Bolivia es un país que cuenta con una situación política, económica y social estable, garantizando así un intercambio comercial exitoso. entre los 2 países. De igual manera, es importante mencionar que entre, Perú u Bolivia existe una larga data de transacciones comerciales, donde los orígenes se remontan en el periodo de los Incas y se ha mantenido a través de los tiempos.

Mala administración: Esta situación concierne a la empresa, la asamblea de socios y la gerencia se debe encargar de velar por el buen funcionamiento financiero y administrativo de la empresa, así como realizar auditorías y controles de manera frecuente a fin de evitar robos, fraudes, errores en las operaciones entre otros.

Retrasos en los permisos de funcionamiento: Esta situación puede afectar la apertura de la nueva oficina, generando retrasos desde la selección del personal y otras situaciones que podrían generar pérdidas de dinero. Más, sin embargo, la empresa al operar a nivel nacional podría solventar parte de las pérdidas a través de la adquisición de contratos a nivel nacional.

Medidas extremas por COVID – 19: Esto podría suceder en caso de que la pandemia se vuelva incontrolable y que las medidas de bioseguridad no sean suficientes para salvaguardar la salud de las personas. Esta es una situación extrema.

CONCLUSIONES

En el caso de la empresa CACSIRE'S CONSTRUCTORA Y LOGÍSTICA S.R.L. una vez realizado y analizado el plan de internacionalización, se llegó a lo siguiente:

Viabilidad del proyecto de internacionalización

En el presente plan se ha logrado determinar la rentabilidad del negocio dirigido hacia la implementación del servicio integral de operaciones logísticas, donde se ha realizado un análisis del mercado destino, es decir en Bolivia concluyendo la VIABILIDAD del plan de internacionalización.

Viabilidad a medio largo plazo

Producto del contexto actual del mundo debido al Covid-19 se tiene conocimiento de la disminución del flujo comercial entre Perú y Bolivia, pero este no ha sido detenido en su totalidad motivado a que ciertos productos o mercadería de uso prioritario para empresas y organizaciones de ambos países, lo que deja la puerta abierta para el desarrollo de la internacionalización de la empresa, por lo cual la VIABILIDAD de este plan será:

Mediano plazo, en los 6 meses próximos cuando en el país destino se reanuden todas las actividades de manera completa se ampliará la promoción de la promoción de la empresa como prestadora del servicio logístico entre ambos países los que permitirá un incremento en la captación de clientes.

Largo plazo, para primer trimestre del año 2022, se pretende iniciar con el ofrecimiento del servicio logístico en el resto de las grandes ciudades de Bolivia y de manera optimista seguir con el crecimiento de la organización hacia otros países vecinos.

Potencial de crecimiento en el mercado-destino

Los servicios de operaciones logísticas y traslado de mercancías, entre Bolivia y Perú es de alta demanda, como se ha mencionado, por lo cual el mercado destino muestra un potencial crecimiento sobre todo al hacer referencia a que el servicio se encuentra enmarcado en las operaciones logísticas de forma integral y completa para el traslado de mercancías entre ambos países.

Soluciones ante posibles problemas

El flujo de mercancía o del comercio internacional entre países vecinos o fronterizos en casos de emergencia no se paralizan en su totalidad, como lo muestra la actual crisis del Covid-19, que a pesar de mantener muchas fronteras cerradas el comercio de ciertos productos de uso primordial para industrias o público no se ha detenido, lo cual manifiesta nuevamente la viabilidad del plan ya que seguirá trabajando la plataforma logística de los países tanto nacional como internacionalmente para la distribución de productos de primera necesidad.

DECLARACIÓN DE ORIGINALIDAD

DON. HUBERT ROMAN CACSIRE VILCA.

CON DNI N°. 01317083 PASAPORTE NRO. 5341302 REPUBLICA DEL PERU.

**ALUMNO DE LA UNIVERSIDAD DE ALCALÁ DE HENARES Y
REALIZANDO SU MÁSTER UNIVERSITARIO EN COMERCIO
INTERNACIONAL EN EL CURSO ACADÉMICO 2020.**

DECLARA

**QUE EL TRABAJO FIN DE MÁSTER (TFM) TITULADO: PLAN DE
INTERNACIONALIZACION EMPRESA CACSIRE'S CONSTRUCTORA &
LOGISTICA S.R.L.**

**CUYO AUTOR ES EL DECLARANTE, ES UNA OBRA ORIGINAL Y NO EXISTE
PLAGIO EN SU ELABORACIÓN.**

**EN LA CIUDAD, DESAGUADERO – PUNO – PERU A DÍA 25 DE MES DE
NOVIEMBRE AÑO 2020.**



**HUBERT ROMAN CACSIRE VILCA
DNI. 01317083
PASAPORTE: 5341302**

BIBLIOGRAFÍA

- ALADI. (2017). *Estudio sobre impactos y costos al comercio exterior boliviano relacionados a la conflictividad interna en países de tránsito*. La Paz, Bolivia: ALADI.
- Andrade, C. (2015). *Gestión Logística en las operaciones del transporte internacional para el desarrollo del comercio en el puerto del Callao*. Tesis Ingeniería Industrial, Universidad Nacional Mayor de San Marcos, Lima. Perú. Obtenido de <http://cybertesis.unmsm.edu.pe/handle/cybertesis/4488>
- Araya, A. (2009). El Proceso de Internacionalización de Empresas. *TEC Empresarial*, 3(3), 18-25.
- Ballou, R. (2004). *Logística: administración de la cadena de suministro*. México: Editorial Pearson Educación.
- Betancourt, N., & Villalobos, V. (2008). *Proceso de internacionalización de distribuidora RABIÉ S.A.* Tesis de Ingeniero Comercial, Universidad del Bío-Bío, Chillan, Chile. Obtenido de <http://repobib.ubiobio.cl/jspui/handle/123456789/839>
- Botero, L. (2014). Internacionalización y competitividad. *Revista Ciencias Estratégicas*, 22(32), 187-196. Obtenido de <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=151339264001>
- Campos, R., & Rozemberg, R. (2017). *Estudio sobre impactos y costos al comercio exterior boliviano relacionados a la conflictividad interna en países de tránsito*. ALADI.
- Cano, M., & Beviá, B. (2010). *Estrategias y Plan de Internacionalización*. España: EOI Escuela de Organización Industrial.
- Cerviño, J. (20016). *Marketing Internacional; nuevas perspectivas para un mercado globalizado*. Madrid, España: Pirámide.
- Cirilo, O., & Toralva, B. (2017). *Internacionalización de las empresas peruanas lideradas por mujeres*. Tesis de Maestría en Administración, Universidad ESAN, Lima, Perú. Obtenido de <https://repositorio.esan.edu.pe/handle/20.500.12640/1108>
- David, F. (2013). *Conceptos de administración estratégica* (14ta ed.). México: Editorial Pearson.
- Dorta, P. (2013). *Transporte y Logística Internacional*. Las Palmas, España: Editorial McGraw-Hill.
- Farromeque, R. (2016). *Perfil Logístico de América Latina: Bolivia*. Corporación Andina de Fomento - Banco de Desarrollo de América Latina.
- González, J. (2016). *Análisis de la empresa a través de su información económica-financiera: fundamentos teóricos y aplicaciones* (5 ed.). Madrid, España: Pirámide.
- González, J. (2009). *Creación de empresas, guía del emprendedor*. Madrid, España: Pirámide.
- INEI. (Abril de 2020). Obtenido de Boletín Estadístico No 4. Avance coyuntural de la actividad económica (Febrero 2020): https://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/boletines/informe-tecnico-avance-coyuntural_febrero-2020.pdf
- Llamazares, O. (2014). *Plan de Internacionalización para Empresas*. Ayala, Madrid: Global Marketing Strategies.

- Melej, M. (2013). *Plan de internacionalización de una empresa de diseño virtual web para el rubro inmobiliario*. Tesis de Maestría en Gestión para la Globalización, Universidad de Chile, Santiago, Chile. Obtenido de <http://repositorio.uchile.cl/handle/2250/113477>
- MINCETUR. (2016). *Análisis Integral de Logística en Perú*. Lima, Perú: Grupo Banco Mundial.
- Ministerio de Transportes y Comunicaciones - BID . (2014). *Plan de Desarrollo de los Servicios Logísticos de Transporte: Plan de mediano y largo plazo (PMLP)*. Lima, Perú: ADANCED LOGISTICS GROUP.
- Molins, A. (2011). *Logística Internacional*. España: EOI Escuela de Organización Industrial.
- Muñiz, L. (2010). *Guía práctica para mejorar un Plan de Negocio*. Madrid, España: Profit Editorial.
- Olmos, J. (2007). *Tú potencial emprendedor*. México: Pearson Educación.
- Pérez, Á., & Pérez, M. (s.f.). *El proceso de internacionalización de un proyecto empresarial*. Cadíz, España: Universidad de Cadíz. Obtenido de <https://emprendedores.uca.es/wp-content/uploads/2018/02/7-proceso-internacionalizacion.pdf>
- Porter, M. (1999). *Estrategia competitiva, técnicas para el análisis de los sectores industriales y de la competencia*. México: CECSA.
- Promperú. (2016). *Servicios al Exportador*. Lima, Perú: PROMPERU. Obtenido de <http://www.siicex.gob.pe/siicex/documentosportal/450482807rad93BFA.pdf>
- Promperú. (2017). *Perfil Logístico: Bolivia*. Lima, Perú. Obtenido de <http://www.siicex.gob.pe/siicex/resources/exportaciones/661976405rad0E684.pdf>
- Quispe, G., Mamani, P., & Ayaviri, D. (2018). Logística internacional como factor de competitividad en las exportaciones bolivianas. *Revista Espacios*, 39(27), 27-41.
- Robinson, M. (2016). *Plan de internacionalización de una empresa de servicios de Logística de transporte de carga y pasajeros a Colombia y Perú*. Tesis de Maestría en Gestión para la Globalización, Universidad de Chile, Santiago, Chile. Obtenido de <http://repositorio.uchile.cl/handle/2250/140626>
- Robles, L. (2015). *Logística Internacional*. Río de Janeiro, Brasil: Estácio.
- Rodriguez, C., & Plaza, G. (2017). *Plan estratégico para mejorar la logística de distribución de alimentos de la empresa DISPROA de la ciudad de Durán*. Tesis de Ingeniero Comercial, Universidad de Guayaquil, Guayaquil, Ecuador. Obtenido de <http://repositorio.ug.edu.ec/handle/redug/39094>
- Sánchez, Á. (2018). Logística internacional de mercancías y su contribución en el desarrollo nacional: factores que impulsan su desarrollo. *Pensamiento Crítico*, 23(2), 141-160. Obtenido de <http://dx.doi.org/10.15381/pc.v23i2.15808>
- SUNAT. (2020). *Boletín Aduanero*. Obtenido de SUNAT.GOV.PE: <http://www.sunat.gob.pe/>
- Torres, C. (2006). Análisis integral de los flujos comerciales entre el Perú y China. *Cuad. Difus.*, 11(20), 101-131.

Veiga, M. (2014). *Plan de Internacionalización de la empresa Divina Teresa - The Veggie Company*. Tesis de Maestría en Intercionalización, Universitat de Barcelona, Barcelona, España. Obtenido de <http://diposit.ub.edu/dspace/handle/2445/60669>

ACUERDO DE CONFIDENCIALIDAD ENTRE ESTUDIANTE Y UNIVERSIDAD



ACUERDO DE CONFIDENCIALIDAD ENTRE EL ESTUDIANTE, HUBERT ROMAN CACSIRE VILCA, DEL MÁSTER UNIVERSITARIO EN COMERCIO INTERNACIONAL, Y LA EMPRESA CEUPE

En Alcalá de Henares, a día 25 de Noviembre del 2020

DE UNA PARTE, D/Dª. **HUBERT ROMAN CACSIRE VILCA**, con DNI. Nº 01317083 Y Pasaporte Nº 5341302, estudiante del **Máster Universitario en COMERCIO INTERNACIONAL** de la **UNIVERSIDAD DE ALCALÁ**, en su propio nombre y representación, con domicilio a efectos de notificaciones en **AV. SIMON BOLIVAR Nº 454 INT. 3 PUNO - PERU**. En adelante, "el estudiante".

- DE OTRA PARTE, D/Dª. **Esther Baquedano Cabezas** en nombre y representación de **CEUPE- CENTRO Europeo de Postgrado**. (en lo sucesivo, la empresa), con CIF B86256419, domiciliada C/ Costanilla de San Pedro, 2. 28005. Madrid, que actúa como representante legal de la institución en calidad de Responsable de Coordinación Académica, En adelante, "la empresa".

Los intervinientes, se reconocen recíprocamente plena capacidad jurídica para contratar y, en el caso de representar a terceros, cada uno de ellos asegura que el poder con el que actúa no ha sido revocado ni limitado, y que es bastante para obligar a sus representados en virtud de este acuerdo y, a tal efecto

EXPONEN

- I. Que es voluntad de las partes mantener conversaciones, reuniones y/o intercambio de información en el marco de las labores de investigación requeridas para la realización de un Trabajo Fin de Máster consistente en ["**PLAN DE INTERNACIONALIZACION EMPRESA CACSIRE'S CONSTRUCTORA & LOGISTICA S.R.L.**"]
- II. Que, en virtud de lo anterior, la empresa y el/la estudiante, intercambiarán información de naturaleza confidencial.
- III. Que, la empresa y el/la estudiante, desean proteger tal información confidencial de su uso y divulgación no autorizado, y a tal efecto, están interesados en firmar el presente acuerdo de confidencialidad, en relación con la información que las partes van a tener que intercambiar, para lo cual pactan las siguientes

CLÁUSULAS

PRIMERA.- Objeto

A los efectos previstos en este acuerdo será considerada como información confidencial aquella que las partes, previamente a su puesta en común, se comuniquen por escrito que tiene este carácter por motivos de interés empresarial, estratégico, o de otro tipo.

No obstante lo anterior, será considerada en todo caso como información confidencial, salvo que las partes expresamente acuerden lo contrario, toda aquella información, ya sea científica, técnica, financiera y comercial, los gráficos, los planos, los dibujos y cualquier otra información contenida en cualquier soporte que, fuera propiedad de cada una de las partes y no hubiera sido divulgada o comunicada al público por ningún medio.

SEGUNDA.- Confidencialidad

Nada más recibir la información confidencial, la parte receptora deberá:

- a) Utilizar dicha información confidencial en forma reservada. Esta obligación se entenderá cumplida si la parte receptora utiliza para esta información el mismo nivel de protección que emplea para evitar la revelación, publicación y divulgación de su propia información confidencial de naturaleza similar.
- b) Restringir el acceso a la información confidencial únicamente a aquellas personas que participan en las labores de desarrollo del Trabajo Fin de Máster en el caso del estudiante y a aquellos trabajadores de la empresa que por sus funciones deban acceder a la misma en el caso de la empresa, las cuales deben estar convenientemente informadas de este carácter confidencial.
- c) No usar la información confidencial para fines distintos de las labores de desarrollo del Trabajo Fin de Máster del estudiante.
- d) No revelar la información confidencial a tercero, sin el previo consentimiento por escrito de la parte suministradora.

TERCERA.-Exclusiones

Las obligaciones y restricciones establecidas en la cláusula segunda no serán aplicables a la información revelada entre las Partes siempre que ésta:

- (i) Esté o pase a ser de dominio público sin infracción de este Acuerdo por la parte Receptora.
- (ii) Sea conocida por la Parte Receptora en el momento de ser recibida, pudiendo ser demostrado por medio de registros escritos que obren en poder de la Parte Receptora.
- (iii) La Parte Receptora haya recibido la información, de buena fe, de tercero sin similares restricciones, teniendo éste el derecho a transferirla; o.
- (iv) Se demuestre que ha sido desarrollada independientemente por la Parte Receptora.
- (v) Deba revelarse por ministerio de la ley o a requerimiento de autoridad judicial o administrativa legalmente facultada para exigir su revelación.
- (vi) Haya sido excluido expresamente por las partes su carácter confidencial.

CUARTA.-Trabajo Fin de Máster con contenido protegido

El/la estudiante pondrá, en su caso cuando el Trabajo Fin de Máster contenga información confidencial de la empresa que no pueda ser revelada a terceros, en conocimiento de la Universidad de Alcalá el presente acuerdo con la finalidad de que, en el marco de lo establecido en el artículo 14.6 del Real Decreto 1393/2007, de 29 de octubre, por el que se regulan las enseñanzas universitarias oficiales (BOE n.º 260 de 30 de octubre de 2007), así como el Reglamento de Trabajo Fin de Máster de la UAH, su Trabajo Fin de Máster sea tratado como un Trabajo con contenido protegido; de modo que la UAH habilite los procedimientos oportunos para que se asegure la no publicidad de la información confidencial objeto del presente acuerdo.

La empresa, por su parte, se compromete a facilitar la defensa y la evaluación del Trabajo Fin de Máster y su publicación posterior, en los términos previamente establecidos por las partes.

QUINTA.- Derechos de propiedad

Este acuerdo no supone la concesión, expresa o implícita, de derecho alguno sobre la información confidencial que se suministre, salvo el que en cada caso sea otorgado previa y expresamente por la parte emisora en relación con el proyecto.

En consecuencia, el suministro de dicha información no podrá entenderse, en ningún caso, como concesión de patente, licencia o derecho de autor alguno, considerándose que aquella permanecerá en todo momento en el ámbito de propiedad de la parte emisora o del tercero a quien pertenezca.



SEXTA.-Duración

La obligación de confidencialidad se mantiene en vigor mientras se mantenga el carácter confidencial y secreto de la información. En este sentido, el carácter secreto de la información atenderá a razones objetivas técnicas o de interés comercial, sin ser utilizado por parte de la empresa de forma abusiva.

Cualquier parte podrá requerir de la otra la devolución de la documentación, publicación, material o antecedente sustentado en cualquier tipo de soporte, que constituya una información confidencial o secreta, que habrá de remitirle inmediatamente, comprometiéndose a la destrucción de cualquier copia tangible de la misma.

SÉPTIMA.- Actuación ante conocimiento de usos indebidos

Las partes se obligan a informarse inmediatamente de cualquier actuación contraria a los pactos contemplados en este acuerdo de la que tengan conocimiento y a poner todos los medios a su alcance para bloquear los usos indebidos de la información confidencial.

OCTAVA.- Modificación o cancelación

Este acuerdo sólo podrá ser modificado con el consentimiento expreso de ambas partes, en documento escrito y mencionando la voluntad de las partes de modificar el presente acuerdo.

NOVENA.- Jurisdicción

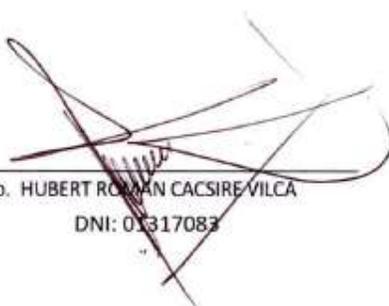
Las partes se comprometen a resolver de manera amistosa cualquier desacuerdo que pueda surgir en el desarrollo o interpretación del presente acuerdo.

En caso de conflicto, ambas partes acuerdan el sometimiento, a todos los efectos, a los Tribunales de Madrid, con renuncia a su fuero propio.

Y en prueba de conformidad con cuanto antecede, firman por duplicado el presente documento, en el lugar y fecha que aparece en el encabezamiento.

Por el/la estudiante de Máster Universitario

Por Esther Baquedano Cabezas



Fdo. HUBERT ROMAN CACSIRE VILCA
DNI: 03317083



ACUERDO DE CONFIDENCIALIDAD ENTRE ESTUDIANTE Y PROFESORA**ACUERDO DE CONFIDENCIALIDAD ENTRE LA PROFESORA AIDEÉ ESPÍNDOLA Y EL/LA
ESTUDIANTE, HUBERT ROMAN CACSIRE VILCA, DEL MÁSTER UNIVERSITARIO COMERCIO
INTERNACIONAL**

En Alcalá de Henares, a día 25 de Noviembre de 2020

DE UNA PARTE, Dña. Aideé Espíndola Betancourt, con NIF 72503705T, profesor/a de CEUPE, en su propio nombre y representación. En adelante, "el profesor".

DE OTRA PARTE, D/Dña. HUBERT ROMAN CACSIRE VILCA, con DNI. N° 01317083 PASAPORTE N° 5341302, estudiante del Máster Universitario en Comercio Internacional de la UNIVERSIDAD DE ALCALÁ, en su propio nombre y representación. En adelante, "el estudiante"; y a quien el profesor anteriormente mencionado dirige el Trabajo Fin de Máster.

Los intervinientes, se reconocen recíprocamente plena capacidad jurídica para la suscripción del presente acuerdo, y a tal efecto

EXPONEN

- I. Que en el marco del Trabajo Fin de Máster "PLAN DE INTERNACIONALIZACION EMPRESA CACSIRE'S CONSTRUCTORA & LOGISTICA S.R.L." que el estudiante va a realizar bajo la dirección del profesor; el estudiante tiene la intención de mantener conversaciones, reuniones y/o intercambio de información en las labores de desarrollo objeto del mismo, con la empresa CEUPE (en adelante, "la empresa").
- II. Que para hacer posible dicho intercambio de información el estudiante ha suscrito con la empresa un Acuerdo de confidencialidad que se acompaña como Anexo I.
- III. Que, habida cuenta de que el profesor, como consecuencia de su labor de dirección del Trabajo del estudiante, va a tener acceso a dicha información confidencial de la empresa CEUPE, suscribe con el estudiante el presente acuerdo pactando las siguientes

CLÁUSULAS

PRIMERA.- El profesor se compromete con el estudiante a tratar la información confidencial que la empresa le haya facilitado al alumno en el marco del Acuerdo de confidencialidad que se acompaña como Anexo I de la forma prevista en el mismo.

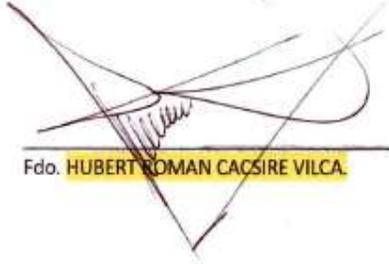
SEGUNDA.- El profesor adoptará en el tratamiento de la información confidencial objeto del presente acuerdo las medidas tendentes a garantizar su protección y no divulgación en los términos previstos en el Acuerdo de confidencialidad que se acompaña como Anexo I.

TERCERA.- Las partes se comprometen a resolver de manera amistosa cualquier desacuerdo que pueda surgir en el desarrollo o interpretación del presente acuerdo.

En caso de conflicto, ambas partes acuerdan el sometimiento, a todos los efectos, a los Tribunales de Madrid, con renuncia a su fuero propio.

Y en prueba de conformidad con cuanto antecede, firman por duplicado el presente documento, en el lugar y fecha que aparece en el encabezamiento.

Por el estudiante



Fdo. HUBERT ROMAN CACSIRE VILCA

Por el profesor



Fdo. Aideé Espindola Betancourt