

LINEAMIENTOS PARA UN PLAN DE NEGOCIOS PARA LA INTERNACIONALIZACIÓN DE EMPRESAS: EL CASO DE HUBEI, CHINA.

GUIDELINES FOR A BUSINESS PLAN FOR INTERNATIONALIZING COMPANIES: THE CASE OF HUBEI, CHINA.

Damary Valdés Ávila.

Mg(c) Gestión de Empresas
Universidad del Bio-Bio, Av. Collao 1202, Concepción.
e-mail: damaryvaldesavila@gmail.com

Patricia Huerta Riveros.

Dra. Dirección de Empresas
Universidad del Bio-Bio, Av. Collao 1202, Concepción.
e-mail: phuerta@ubiobio.cl

Cristian Muñoz Carreño.

Magíster en Ciencias Económicas y Administrativas.
Universidad del Bio-Bio, Av. Collao 1202, Concepción.
e-mail: cmunozc@ubiobio.cl

Carolina Leyton Pávez.

Dra. Dirección y Administración de Empresas.
Universidad del Bío-Bío, Avda. Andrés Bello 720, Chillán
e-mail: cleyton@ubiobio.cl

Resumen

Este estudio tiene por objetivo proponer lineamientos para realizar un plan de negocios internacional, para una empresa del sector agroalimentario que desee internacionalizar sus productos al mercado de Hubei, China. Para lo anterior, se realizó un marco teórico sobre los aspectos fundamentales que posee un plan de negocios y se contó con antecedentes proporcionados por una empresa chilena del sector agroalimentario al año 2023. Este estudio forma parte de un proyecto Fondo de Innovación para la Competitividad (FIC) y como resultado se plantea de forma esquemática los pasos y lineamientos que debe considerar una empresa que decida internacionalizarse al mercado chino concluyendo que estos pasos deberían ser considerados por las empresas chilenas que decidan ingresar al mercado de Hubei, China.

Palabras claves: plan de negocios, internacionalización, China, agro alimentos.

Clasificación JEL: G14, M1

Abstract

This study aims to propose guidelines to carry out an international business plan for a company in the agri-food sector that wishes to internationalize its products to the Hubei market, China. For the above, a theoretical framework was created on the fundamental aspects of a business plan and background information was provided by a Chilean company in the agri-food sector in 2023. This study is part of an Innovation Fund for Competitiveness project (FIC) and as a result, the steps and guidelines that must be considered by a company that decides to internationalize to the Chinese market are presented schematically, concluding that these steps should be considered by Chilean firms that decide to enter the market of Hubei, China.

Keywords: Business Plan, Internationalization, China, Agri-Food.

JEL Clasificación: G14, M1

1. INTRODUCCIÓN

La globalización es un fenómeno mundial y a través de ella se han impulsado grandes avances tecnológicos y culturales, aportando de gran forma a la comunicación y a una expansión más simplificada de las fronteras económicas. Sumado a lo anterior, el desarrollo de tecnologías ha permitido impulsar a una mayor cantidad de empresas que aportan a los países de forma positiva, tanto económica como socialmente - disminuyendo el desempleo-, donde las pymes (pequeñas y medianas empresa) en Chile han contribuido con este aspecto a nivel nacional e internacional. De hecho, Chile es un país que posee diversos tratados de libre comercio con varios países, por lo que las empresas productoras y de servicios, pueden aprovechar ese recurso y negociar en el extranjero.

Al respecto, es conocido que en la pasada crisis sanitaria del Covid-19, muchas compañías tuvieron que reenfocar su negocio y alineación estratégica, siendo las que sufrieron mayores consecuencias las pequeñas y medianas empresas, debido a su menor capacidad para cumplir con sus obligaciones y debido a las nuevas restricciones sanitarias que el país imponía. Esta situación provocó caídas en las ventas, donde las pequeñas empresas chilenas obtuvieron una variación interanual promedio de -10.4%, las medianas empresas registraron un valor de -4.3%; y las grandes empresas de -16.3%, entre los años 2020 y 2021 (Ministerio de Economía, Fomento y Turismo, 2021).

Debido a lo anterior, es relevante poder orientar a las empresas para que puedan diversificar sus oportunidades de crecimiento y para ello un paso importante es la expansión de sus operaciones a nivel nacional como también internacional, en este último caso aprovechando los tratados que el país tiene vigente, para crecer internacionalizando sus productos y disminuyendo el riesgo de estar presente sólo en un mercado local. Sumado a la diversificación de productos y/o servicios que pueda ofrecer

o producir una empresa, y aunque Chile tiene una tradición de ser exportador principalmente de Cobre, alcanzando cifras récord de US\$53.424 millones en 2021, el sector de la agroindustria igual ha experimentado un crecimiento, específicamente del 11% en el año 2022 (Chile Alimentos, 2022).

Sin embargo, tras una revisión bibliográfica, se deduce que no existe mucha literatura acerca de un plan de negocio dedicado a la exportación de productos enfocado a las pymes, por lo tanto, es importante realizar una investigación que proponga lineamientos para un plan de negocios, que aborde los desafíos y potencie las oportunidades de éxito en las organizaciones que deseen incursionar en la exportación de productos y/o servicios para facilitar su desarrollo hacia otros mercados y en particular hay diferentes procesos que deben ser abordados para realizar una exportación al mercado de Hubei, China.

En particular, Hubei, es una provincia de China que emerge como un mercado prometedor para las empresas chilenas y es caracterizado por un gran desarrollo económico, además posee una población superior a los 50 millones de personas, llegando a tener en 2022 importaciones de \$29,6MM, siendo así la provincia número 17 con mayores importaciones de las 31 entidades importadoras que posee China.

En resumen, el siguiente artículo, tiene como objetivo proponer lineamientos para un plan de negocio de internacionalización para una Pyme chilena de la industria agroalimentaria que le permita internacionalizar sus productos al mercado de Hubei, China. Para lo anterior, se desarrolla un marco teórico sobre plan de negocio, seguido a la metodología y resultados del estudio, para culminar con las conclusiones y referencias del estudio.

2. DESARROLLO

2.1 Lineamientos para un plan de negocios

Baa (2022), define el plan de negocios como “un documento que refleja un resumen por escrito de la dirección de tu negocio, donde solo se necesita papel para especificar lo que se pretende lograr y cómo se pretende hacer, escribir un párrafo describiendo la estrategia hará tener los primeros pasos de un plan de negocios” (López, 2015). Por lo tanto, un plan de negocios presenta pasos o etapas, y por ello Jiménez y Hurtado (2018) proponen que se debe realizar un análisis de pertinencia, análisis de mercado, análisis técnico, análisis organizacional, análisis financiero y análisis económico

Igualmente, un plan de negocios se define también como un “documento más preciso en el que se establece de manera detallada cada uno de los aspectos a desarrollar previa puesta en marcha de una pyme y también determina todas las actividades a desarrollar para la operación de una empresa” (López, 2015).

En particular, en este estudio se definen siete dimensiones a evaluar en la construcción del plan de negocios, que permita a las empresas internacionalizar sus productos o servicios, teniendo en cuenta diferentes variables internas y externas donde enfocarse para poder llevar sus ideas a cabo de la mejor manera posible (Keller, 2016).

Específicamente, entre las dimensiones a evaluar se encuentra: 1) Plan estratégico, 2) plan de mercadeo, 3) plan de operaciones internas, 4) plan de recursos humanos, 5) plan financiero, 6) plan de logística y por último 7) plan de internacionalización, que se presentan de manera resumida a continuación:

2.2 Plan estratégico

Este plan evalúa, en primer lugar, los factores internos de la empresa, dando una definición al negocio y analizando sus directrices estratégicas (visión, misión, valores y objetivos), a su vez, en segundo lugar, se realiza un análisis externo de la industria donde se encuentra inserta la empresa en la actualidad, para lo cual se sugiere elaborar análisis PEST, que proporciona un análisis del entorno operativo de la compañía (Betancourt, 2019), al igual que un análisis de las cinco fuerzas competitivas de Porter, para obtener información acerca de los competidores y el impacto que tendrán para la compañía (Espinoza, 2020) y, tercer lugar, se realiza un de las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas, para continuar con la formulación de estrategias y su implementación. De manera similar a lo señalado por Huerta et al (2022), plantea que en el plan estratégico se deben considerar los aspectos internos e internos, al igual que las estrategias formuladas y su implementación.

2.3 Plan de mercadeo

En definitiva, un plan de mercadeo es necesario dentro de un plan de negocios para evaluar los productos y los mercados en que se comercializarán lo productos o servicios, por lo que es importante realizar diferentes estudios, como el análisis propuesto por Ansoff, que orienta a las empresas a encontrar oportunidades de crecimiento y diversificación a los productos y/o servicios que se encuentran insertos (Ministerio de Comercio, Industria y Turismo, 2010). Por otro lado, se debe considerar la Matriz de crecimiento – participación, para conocer la cartera de productos o servicios con los que cuenta la empresa y para saber cuáles se someterán a estudio para internacionalizarse.

Por otro lado, es importante realizar un estudio de mercado, para obtener la información pertinente de un mercado en específico (Kotler, 2012), como el análisis de los competidores, la cultura existente en el país donde se aspira llegar, la economía y acuerdos comerciales que se poseen con el país de destino, en este caso Hubei, China.

Además, para lograr un mejor conocimiento del negocio que se proyectará es necesario elaborar un modelo de negocios Canvas, aplicando los 9 componentes de este esquema al mercado internacional. Lo anterior, para reducir la incertidumbre y acercarse lo más fielmente a los parámetros de la realidad (Viciana, 2021). De esta forma, tras la aplicación de los diferentes análisis descritos se deben definir las estrategias en cuanto a precios utilizados, distribución y centros donde se comercializarán los productos o servicios, al igual que los atributos que debe poseer el producto y los medios de cómo se llegará a los clientes potenciales, conocido como Marketing Mix (Kotler, 2013).

2.4 Plan de recursos humanos

Al momento de pensar en internacionalizar una empresa, es necesario evaluar también el personal con el que cuenta la empresa para realizar diferentes procesos, ya sean productivos como administrativos, por lo que es importante reunir talentos que puedan adaptarse a los cambios con facilidad y que estén capacitados para diferentes desafíos. De esta forma, serán un aporte para el logro de los objetivos de la empresa, en la medida que se ajusten a los parámetros éticos y sociales (Davis, 2008).

En este plan es relevante considerar la estructura organizacional, porque para internacionalizar un bien o servicio, será necesaria la contratación de personal capacitado para generar estrategias y realizar una evaluación del comercio exterior (Riega, 2022), por lo que es indispensable realizar un diseño y análisis de los perfiles de cargo, detallando las tareas a realizar, los horarios y los requisitos necesarios (Acuña, 2017). Además, al momento del reclutamiento y la selección, se debe atraer a los candidatos con el perfil adecuado para las vacantes que disponga la empresa (Delgado, 2016). Al respecto, Davis (2008) plantea que es mejor que el personal permanezca dentro de la organización en vez que reemplazarlo, ya que esto provocará mayores costos y un mayor tiempo requerido para las nuevas contrataciones (Davis, 2008), también es importante dentro de este plan, tener en cuenta la higiene y seguridad de los trabajadores para prevenir daños que podrían ser perjudiciales para la salud por las condiciones del trabajo (Benavides, 2022).

2.5 Plan de operaciones internas

El plan de operaciones abarca las acciones de la fabricación y el servicio, en cuanto a diseño, operaciones y la mejora de los sistemas que crean y entregan los productos y servicios primarios de una empresa (Chase, 2009). Además, para definir las operaciones se requiere un diseño del proceso, donde se define si el flujo del producto es continuo, lineal, de ensamble, entre otros. Al igual que se requiere analizar el sistema de inventario que se utiliza, la capacidad para guardar los productos y la responsabilidad ambiental con la que se realiza. Por otra parte, también es importante analizar el diseño del producto, definiendo las características y atributos de estos, la presentación que

tendrá en otro país y cómo podría ser recibido a través de palabras o colores (Gómez, 2020).

Con respecto a la distribución física del proceso, tanto productivo como administrativo, es importante, se deben priorizar las áreas relevantes para la empresa, para que el proceso sea más eficiente y de esa forma poder organizar de manera más efectiva la distribución física del punto de venta y de los almacenes o bodegas. Sin embargo, también es importante tener en cuenta el control de calidad bajo el cual deben ser fabricados los bienes y las certificaciones.

2.6 Plan financiero

El plan financiero es importante para considerar los aspectos de financiamiento del proyecto y la etapa en la que se encuentra, para esto existe el ciclo de vida del proyecto, que son las fases de un proyecto que sirven para la elaboración, evaluación, ejecución, gestión y administración, al igual que la fase de pre-inversión, fase de evaluación, fase de inversión y estructura de financiamiento (Cevallos, 2022), sin embargo, no es posible realizar la inversión de un proyecto sin fuentes de financiamiento, siendo las más importantes: el capital propio, créditos, fondos de inversiones privados y crowdfunding.

Por otra parte, se debe considerar tener una estructura de costos y gastos, para definir la liquidez con la que cuenta la empresa, para luego comenzar a realizar un análisis de sus estados financieros en conjunto con una evaluación financiera (VAN y TIR), de esta forma, realizar una evaluación del proyecto en términos de si es o no conveniente.

2.7 Plan de logística

En cambio, el plan de logística permitirá a la empresa agregar valor e integrar los procesos de la empresa para mejorar las actividades, como la compra de materias primas, insumos de distribución y servicio al cliente (Aldana, 2019), entre otros. Se proponen los siguientes análisis: almacenaje para gestionar la ubicación y el tamaño de los lugares de almacenamiento, gestión de inventarios ya que se debe tener cuidado en tener un inventario insuficiente o en exceso, debido a que puede generar costos adicionales, además, se requiere transporte necesario para mover la mercadería desde los almacenes hasta el punto de venta, gestión de información logística, para que durante todo el proceso de logística interno y externo se tenga comunicación con el estado de los productos y la distribución de estos (Kotler, 2013), al igual que el diseño en la cadena de suministro, proceso interconectado de todas las partes involucradas de forma directa o indirecta, que permiten la entrega de un producto o servicio desde su origen hasta el consumidor final (Stella, 2010).

2.8 Plan de internacionalización

Un plan de internacionalización es un conjunto de estrategias y acciones derivadas que una empresa debe tomar para expandir sus operaciones a mercados internacionales (García-Lomas, 2017). En particular, para esta evaluación se proponen 2 grandes áreas, entre ellas la perspectiva económica y la de procesos (Trujillo, 2006). En cuanto a la perspectiva económica se refiere a las razones económicas que pueden presentarse para entrar a mercados internacionales (Trujillo, 2006) entre los análisis propuestos para esta perspectiva se encuentra la teoría de la organización industrial, enfocada a las ventajas competitivas que se pueda tener en el mercado de destino, y la teoría ecléctica

de Dunning, enfocada al análisis de Localización, Internacionalización y propiedad ,y por último, la teoría de la ventaja competitiva de las naciones, propuesta por Porter, quien plantea cuatro factores que determinan la competitividad de una nación denominado diamante de Porter (Porter, 2008).

Por su parte la perspectiva de procesos promueve el modelo de internacionalización de Uppsala, que define aspecto como el conocimiento del mercado, el compromiso con el mercado, decisiones de compromiso y las actividades en curso, al igual que se propone el modelo del ciclo de vida del producto de Vernon, quien plantea cuatro etapas del ciclo de vida como es, la introducción, el crecimiento, la madurez y el declive (Vernon, 1996).

También es importante considerar en este plan aspectos como la evaluación del riesgo país respecto al mercado que se quiera entrar, al igual que las barreras de entrada que tendrá la empresa en conjunto con los productos y las leyes o certificaciones que deberán ser considerados al querer exportar a China.

3. METODOLOGÍA

Para llevar a cabo la investigación se siguientes los siguientes pasos:

- Análisis de los elementos que debe contener un plan de negocio enfocado a la internacionalización, a través de la revisión de la literatura.
- Propuesta de lineamientos para realizar un plan de negocio a una pyme chilena, a partir de una evaluación interna de la empresa, para analizar la factibilidad de la internacionalización, a través de obtener antecedentes proporcionados por una pyme para poder hacer el estudio.

La investigación busca posicionar a una pyme chilena en el mercado chino, y analizar la aceptación que esta tendría en el país de origen, en términos de mercadeo, alcance, etc.

Para lo cual se realizó un estudio de caso de tipo exploratorio y descriptivo (Huerta et al., 2021), debido a que busca recopilar y analizar información sobre un problema en particular, en este caso, la falta de un plan de negocio para que una pyme pueda internacionalizar sus productos. En particular, su enfoque descriptivo se basa en caracterizar los elementos importantes del tema investigado, sin establecer hipótesis, por otro lado, se plantea a través de un enfoque exploratorio porque existen datos y proyectos limitados, acerca de lo que propone en este estudio y, a partir de este se puede propiciar nuevas investigaciones (Sampieri, 2014).

A la vez, este estudio es parte de un proyecto de Fondos de Innovación para la Competitividad (FIC) llamado “Caracterización y plataforma Pyme Exportadora”, que busca incentivar a las pequeñas y medianas empresas chilenas a expandir sus horizontes comerciales, a través de asesorías con personal experto en el desarrollo de exportaciones, con una dotación de conocimientos que le permitirán crecer y facilitar el proceso de internacionalizar a sus productos, enfocado a la región de Hubei en China.

A la vez, el diseño de investigación que se lleva a cabo en este estudio es no experimental, debido a que las variables existentes no serán manipuladas, sólo se observarán para extraer así sus análisis. El proyecto será de tipo transeccional, es decir, se recopila datos en un momento único del tiempo para observar y analizar el plan de negocios que se propone (Sampieri, 2014). Por lo tanto, el tiempo de investigación es de carácter transversal, ya que los datos recopilados serán en un solo momento y no trascenderán en el tiempo; esta investigación busca plasmar la situación actual de una exportación a otros mercados, con datos financieros y cultura actual.

En particular, el estudio de caso es sobre una pyme productora de jugos y fibra dietética en la región del Maule en Chile, que requiere en un futuro expandirse a otras regiones como Hubei, China y, en particular, el análisis será realizado sobre su línea de jugos naturales.

Para la compilación de datos se realizarán los siguientes pasos:

- Revisión bibliográfica en diferentes buscadores académicos para encontrar artículos y/o libros relacionados al tema, a través de estos diseñar lineamientos para la creación de un plan de negocio.
- Localización de una empresa que quiera someterse al análisis; y seleccionar una empresa con las características del sector agroalimentario que desee exportar. Para ello, se realizará una búsqueda a través de plataformas web que expongan pymes del sector, y sus datos de contacto como Corfo, Sercotec, entre otras.
- Para poder exportar productos a la región China, Hubei, se deberán realizar ciertos análisis, a través de datos obtenidos por los fundadores de esta empresa, la obtención de datos se realizó a través de:
 - Reuniones con los creadores a través de llamada telefónica y/o plataforma zoom.
 - Lectura de documentos administrativos que proporcione la empresa.
 - Información a través de correos electrónicos y/o vía telefónica.

En particular, se cuenta con el consentimiento de la empresa a proporcionar datos para este estudio y su publicación de forma anónima. Una vez obtenidos los datos de la empresa, se procederá a realizar los puntos señalados en el marco teórico.

4. RESULTADOS

La Tabla 1, presenta los antecedentes generales de la empresa bajo estudio y el mercado al cual se dirige

Tabla 1: antecedentes de la empresa y mercado al que se dirige.

Localización	Comuna de Lontué, región del Maule, Chile.
Sector	Agro alimentos – bebidas.
Productos de la empresa	FibraOx: fibra dietética. Jugos naturales: Con sabor a manzana roja, verde, pera y manzana-pera.
Productos para internacionalizar	Jugos naturales.
Número de trabajadores actuales	2
País para exportar	China
Provincia	Hubei
Población aproximada	60 millones de personas
Segmentación de mercado	Segmento 1: Familias residentes y/o visitantes en la provincia de Hubei, China. Segmento 2: Niños, jóvenes y adultos naturales, que consuman jugos naturales. Segmento 3: Empresas con venta pasiva de jugos y gaseosas.

Riesgo país	Riesgo político: los principales desafíos que se enfrenta son la transformación económica del país, la cuestión de Taiwán y la salida de la pandemia Covid-19.
	Riesgo económico y fiscal: En la pasada pandemia China sufrió una considerable desaceleración económica.
	Impuestos: Impuesto al valor agregado, impuesto al consumo e impuesto sobre la renta personal.
	Riesgo de tipo de cambio: 1 yuan bordea los 20 pesos chilenos.
	Riesgo legal y regulatorio: nuevas leyes o regulaciones que pueda crear el gobierno chino.
Barreras de entrada	Economías de escala.
	Diferencias culturales.
	Diferencia de idioma.
	Competencia en el mercado local (chino).
	Altos costos de exportación.
	Acceso a canales de distribución.
Normativa	Normativa chilena según el SAG.
	En la aduana se debe presentar documentos como: factura comercial, lista de empaque, documento único administrativo (DUA), guía de transporte o Bild of Lading, documento de pago y certificación

	<p>de SAG (los jugos necesitan el certificado fitosanitario que China determinó).</p>
	<p>En cuanto a China, se requerirán los siguientes documentos: Manual del producto de alimentación, documentos comerciales de la empresa, informa de prueba de productos de alimentación o certificado de inspección sanitaria local, etiquetas de productos de alimentación (en mandarín e inglés) y el exportador debe solicitar el registro del departamento de agricultura.</p>
<p>Leyes</p>	<p>Ley de inversión extranjera.</p> <p>Ley de sociedades anónimas y de responsabilidad limitada.</p> <p>Ley de contrato de trabajo.</p> <p>Ley de la seguridad social integral de China.</p> <p>Ley de impuestos.</p> <p>Ley de marcas registradas.</p> <p>Ley de inocuidad alimentaria.</p> <p>Ley de etiquetado y empaquetado.</p> <p>Ley de protección al consumidor.</p> <p>Ley de protección ambiental.</p>
<p>Certificaciones ISO</p>	<p>ISO 9001: Gestión de calidad.</p> <p>ISO 14001: Gestión ambiental.</p>

	ISO 22000: Sistema de gestión de seguridad alimentaria.
	ISO 45001: Sistema de gestión de seguridad y salud ocupacional.
	ISO 27001: Sistema de gestión de seguridad de la información.
	ISO 50001: Sistema de gestión de la energía.
	ISO 13485: Sistema de gestión de dispositivos médicos.

Fuente: Elaboración propia.

A continuación, se presentan de forma esquemática los lineamientos que deben considerarse para llevar adelante un plan de negocio de una pyme del sector agroalimentario chileno.

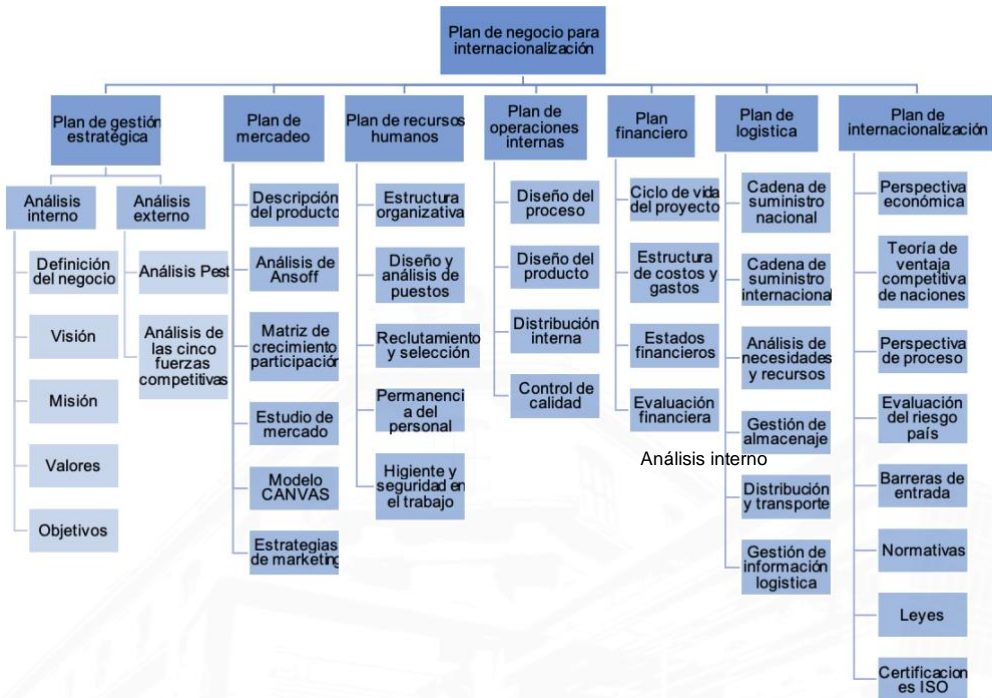


Figura 1: Esquema de lineamientos.

Fuente: Elaboración propia.

5. DISCUSIÓN

Este estudio tuvo como propósito la propuesta de lineamientos para un plan de negocio para una pyme de la industria de bebidas que le permita internacionalizar sus productos al mercado de Hubei, China, donde se realizó una evaluación de una empresa dedicada a la fabricación de jugos naturales, aplicando análisis sobre su gestión estratégica, mercadeo en el país de destino y recursos humanos, para poder llegar a mercados internacionales con personal capacitado, al igual que contempló el análisis sobre sus operaciones internas y logística, recursos financieros actuales y proyecciones para dedicarse a la exportación y, por último, se analizaron las normativas que deben cumplirse para llegar a este país.

A través de los resultados obtenidos en esta investigación, se deduce que las pymes pueden llegar a mercados chinos y les facilita en gran parte el riesgo que asumen en ventas nacionales, por otro lado, el costo de inversión es una de las barreras que posee el internacionalizarse, ya que una pyme en Chile no siempre contará con estos recursos para poder continuar sus operaciones.

Este estudio contrasta la importancia de la implementación de un plan de negocio para asignar, responsabilizar y analizar los requisitos de ir a otros mercados, como Martínez et al., (2022), contrasta en su estudio “Plan de negocios para la empresa Cecycem S.C; pozolería y restaurante Avila prime S.A.S”, quien concluye que esto garantiza una facilitación organizacional, dirección y control.

En cuanto a las estrategias, Nejad (2021), en su artículo titulado “*the role of strategic management in the business plan of manufacturing companies*”, concluye que es mejor encontrar una estrategia específica, para determinar la orientación de la organización y el uso de varias para comparar con otros métodos. Al respecto, se descubre que pueden existir diversas estrategias que analizar para poder proyectar el futuro de la empresa, porque considerar sólo una puede obviar datos relevantes de otras, que pueden ser beneficios y/o perjudiciales para las pymes.

De manera similar, Muñoz (2015), incluye en su artículo “estrategias de sostenibilidad responsabilidad social e innovación en el plan de negocio de las Pymes”, que las estrategias de responsabilidad social e innovación no siempre parecen rentables en primera instancia, debido a la alta inversión que pueden costar, actualmente la sociedad es más consciente del cuidado medioambiental que hace 10 atrás. Por lo tanto, las empresas están adaptando sus procesos para generar la menor cantidad de residuos y frente a los clientes, porque estos muchas veces prefieren pagar más por productos que se fabriquen bajo cuidados medioambientales, por lo tanto, aunque muchas veces la inversión sea alta, es conveniente en términos de consciencia social y ventas. Lo cual se vuelve un desafío para la gestión de las organizaciones en Latinoamérica (Huerta, et al., 2023).

Por otra parte, Tabares (2012), indica que los tratados de libre comercio son parte esencial para la internacionalización de las pymes, porque a través de esto pueden obtener recursos y conectar socios comerciales, si Chile no tuviera tratados de libre comercio se presentaría mucha más dificultad y sería casi imposibilitado realizar las exportaciones a otro país. El estudio también refleja que las empresas presentan resistencia a los procesos de internacionalización, lo cual durante el estudio se vio reflejado al momento de localizar las pymes, porque estas presentaban cierta resistencia al no querer someterse a una evaluación para internacionalizarse. En particular, la tasa de crecimiento en el mercado se prevé que será de 5,2% entre los años 2023 y 2028, por lo que el producto tiene un gran potencial de crecimiento dentro del mercado, por lo que es conveniente una estrategia de crecimiento, que le permita aumentar su cuota de participación y poder aprovechar las economías de escala.

6. CONCLUSIONES

El estudio tuvo por finalidad proponer lineamientos para un plan de negocios internacional, para una empresa del sector agroalimentario que desee internacionalizar sus productos al mercado de Hubei, China. Para lo anterior, se analizaron áreas de estudio sobre la situación de mercadeo en el país de origen, en este caso China, se evaluaron asuntos internos de la empresa como directrices y la gestión que esta lleva, al igual que se revisó la planta que posee actualmente la empresa para definir el almacenamiento y la capacidad de productos que pueden llegar a producir, también se entrega una guía de la logística interna que ésta deberá realizar y los documentos que solicitará la aduana y el Servicio Agrícola Ganadero (SAG), para poder embarcar los productos, entre otras variables descritas durante el informe.

Se destaca también la importancia de un plan de marketing y de internacionalización enfocado al lugar de destino, porque a través de este se obtienen datos relevantes del comportamiento de compra de las personas en este país y las regulaciones que el país de destino solicitará para aceptar la importación de productos de países externos.

En concreto, el plan de negocio constó de 7 sub planes, como fue, el plan de marketing, del cual se destaca que es importante analizar los comportamientos de la sociedad en el país de destino, para poder posicionar los productos a exportar y tener una buena acogida, de hecho, es uno de los planes más importantes dentro de la internacionalización, porque este indicará la posible demanda existente, los atributos que debe contener el envase, la promoción que se le dará y los precios promedios que pueden tener. En cambio, el plan de operaciones se plantea que la gestión de inventario y almacenamiento es importante, porque esto influirá directamente con los niveles de producción que se puedan realizar, por otro lado, una buena gestión de recursos humanos que define la importancia de mantener un personal capacitado para aumentar los niveles de producción y para realizar acuerdos comerciales pertinentes con los países a los que se desea exportar, a su vez, se describe que los costos de capacitación, son menores a los costos de contratación de los nuevos empleados.

Por otro lado, también se debe desarrollar el plan financiero, que dependiendo de la empresa y rubro, pueda entregar un análisis positivo o negativo, lo importante es que proporcione los detalles y proyecciones de una inversión nacional o extranjera, e idealmente debe ser considerado siempre y buscar las fuentes de ingreso que puedan ayudar a potenciar los negocios, por una parte la logística, al momento de internacionalizar productos toma un papel mucho más importante, porque este será el encargado de movilizar los productos de un país a otro y, por otro, la carga dependerá de los servicios que se contraten para el traslado. Por lo tanto, es importante en este punto analizar el tipo de contrato que se celebrará para la compra/venta, porque este

influye mucho en las responsabilidades y costos de la movilización de la carga. Por último, el plan de internacionalización deja en evidencia que los tratados que posee Chile con China, ayudan mucho a las exportaciones e importaciones de productos, por lo que las barreras de entrada son más que nada enfocadas a los costos de inversión y la cantidad de competencia (economías de escala) existentes en el país de China.

Lo anterior es una guía útil para la internacionalización de la empresa a través de un plan de negocio, lo cual fue el desafío de la presente investigación, el considerar ambos alcances: Plan de negocio e internacionalización.

Por otra parte, se contrastan resultados beneficiosos acerca de la exportación a este país, porque existe demanda e incentivos en cuanto a acuerdos que ayudan a las empresas a posicionar sus productos, para este apartado es importante destacar las principales estrategias que la empresa deberá seguir para poder llegar a mercados internacionales, en cuanto a su gestión estratégica, porque esta deberá llevar a cabo estrategias de precio, promoción, plaza y producto, para que los productos cumplan con las normativas de empaquetado, promoción para ser comercializado y precios acorde al mercado. Además, también los productos llegarán al país de destino a través de una expansión de mercados diseñada para el correcto posicionamiento de los productos en el país de destino.

Sin embargo, el estudio no estuvo exento de limitaciones, como fue el acceso a datos de la empresa que dificultaron algunos puntos de la investigación y retrasaron el estudio, debido a que no se contaba con conocimiento internacional por parte de la empresa, lo que fue solucionado a través de la proyección de los datos proporcionados. Por último, se propone como una futura línea de investigación, la evaluación a una empresa de otro sector, que quiera instalarse en Hubei, China, al igual que estudiar otros sectores de China, con la finalidad de entregar lineamientos de internacionalización a otras Pymes en Chile.

7. REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Aldana, A. C. (2019). El Plan Estratégico Logístico: Una propuesta para empresa sin ánimo de lucro. *Anfibios*, 20.
- Andrés López Islas, E. M. (2015). Particularidades del modelo y el plan de negocios como herramientas para el desarrollo de las Pymes. *Academia Journals Celaya*, 6.
- Betancourt, D. (2019). Análisis pestel para describir el contexto organizacional.
- Chile Alimentos. (2022, Octubre). Chile Alimentos. <https://chilealimentos.com/>
- Daniela Lizeth Benavides Soza, J. L. (2022). Planeación para llevar a cabo el Proceso de Capacitación e Higiene y seguridad ocupacional del recursu humanos en la empresa [Tesis, Universidad Nacional Autonoma de Nicaragua]. Repositorio UNAN.
- Davis, W. B. (2008). *Administración de Recursos Humanos*. McGraw-Hill Interamericana.
- Delgado, J. J. (2016). Nuevas tendencias en reclutamiento y selección de personal [Tesis, Universidad Miguel Hernandez]. Repositorio Universidad Miguel Hernandez.
- Espinoza, M. (2020). Las fuerzas de Porter: Estrategias luego de su aplicación. *Research Gate*, 19.
- García-Lomas, O. L. (2017). Plan de Internacionalización para empresas. *Global Marketing*.
- Gina Julieth Acuña Agudelo, I. D. (2017). Diseño de puestos de trabajo en la empresa [Tesis, Universidad pedagógica y tecnológica de Colombia]. Repositorio Universidad de Colombia.
- Huerta, Patricia C., Almodóvar-Martínez, P., Leyton, C. y Bueno-Broterson, Y. (2023). Desafíos enfrentados por las organizaciones en Latinoamérica durante 1975-2021. Consideraciones postpandemia: resultados desde un análisis bibliométrico, *TELOS, Revista de Estudios Interdisciplinarios en Ciencias Sociales*. Vol. 25-2, pp. 478-496. ISSN 1317-0570 / ISSN (e) 2343-5763. <https://doi.org/10.36390/telos252.16>
- Huerta, Patricia C., Gaete, H., Yañez, M., Pedraja-Rejas, L. y Leyton, C. (2022): Experiencia en la implementación de un modelo de dirección estratégica en educación superior. *REXE, Revista de Estudios y Experiencias en Educación*, Vol. 41, N°46, pp. 261-276. (Scielo). <https://doi.org/10.21703/0718-5162.v21.n46.2022.014>
- Huerta-Riveros, P.; Estrada, M. y Rabanal, D. (2021). Protocolos para el sector turístico en tiempos de pandemia: El caso chileno. *Horizontes Empresariales*, (20), p, 4-25.
- Iván Gómez Gómez, J. G. (2020). *Administración de operaciones*. Ecuador.W.
- Keller, P. K. (2016). *Marketing management* . Pearson.
- Luz Stella Restrepo De O, S. E. (2010). Planeación estratégica logística para un holding empresarial. *Scientia Et Technical*.

- Maria Andrea Trujillo Dávila, D. F. (2006). Perspectivas teóricas sobre internacionalización de empresas [tesis, Universidad del Rosario]. Repositorio Universidad del Rosario.
- Ministerio de Comercio, Industria y Turismo. (2010). Manual para la elaboración de planes de negocio. Ventures.
- Ministerio de Economía, Fomento y Turismo (2021). Boletín Análisis descriptivo del impacto de la pandemia sobre las empresas en Chile. Santiago.
- Moreno, J. J. (2018). Desarrollo de plan de negocios en una empresa de Ingeniería de Proyectos petroleros como estrategia para adaptarse a los efectos de la reforma energética: caso de estudio. Academia Journals, 7.
- Pérez, A. V. (2021). Modelo Canvas para ABP y diseño de proyectos de innovación. Universidad Internacional de Andalucía.
- Philip Kotler, G. A. (2013). Fundamentos de marketing. Pearson.
- Philip Kotler, K. L. (2012). Dirección de marketing. Pearson.
- Porter, M. E. (2008). The five competitive forces that shape strategy. Harvard Business Review.
- Richard B. Chase, F. R. (2009). Administración de operaciones, producciones y cadena de suministros. México.
- Riega, M. J. (2022). Plan de negocio para la internacionalización de galletas marca Qiwa con destino al mercado canadiense. Perú: LaSalle Universidad.
- Roberto Hernández Sampieri, C. F. (2014). Metodología de la Investigación sexta edición. McGraw-Hill.
- Victor Oswaldo Cevallos Vique, F. F. (2022). Formulación y evaluación de proyectos para financiamiento. Ecuador: CIDE.