



UNIVERSIDAD DEL AZUAY

Facultad de Ciencias Jurídicas
Escuela de Estudios Internacionales

Trabajo de graduación previo a la obtención del título de Licenciado/a en Estudios
Internacionales mención bilingüe en Comercio Exterior

PROPUESTA PARA LA INTERNACIONALIZACIÓN DE LA EMPRESA HELADERÍAS TUTTO FREDDO S.A. EN EL MERCADO PERUANO

Autora: Adriana Milena Orellana Vásquez
Directora: Dra. Ximena Abril Fajardo

Cuenca
2022

DEDICATORIA.

Este trabajo de titulación va especialmente dedicado a mi mami, Mayra Elizabeth Vásquez Hidalgo, la mujer más inteligente, capaz y fuerte de todo el mundo que me inspira día a día a ser una persona de bien. Todo lo que tengo y soy es gracias a tu amor y esfuerzo por ser una buena madre, compañera y amiga.

Quiero también dedicar este trabajo a mis dos hermanas, Cristina Orellana Vásquez y Valentina Orellana Vásquez, así como a mi abuelita, Yolanda Hidalgo Avecillas. Mi pequeña familia es mi motivación para llegar a ser una profesional y alcanzar mis metas. Las amo con todo mi corazón.

Por último, quiero dedicar este esfuerzo a mi abuelito. Tu memoria me ha dado apoyo en momentos muy duros, me has impulsado incluso más allá de la distancia, el tiempo y la vida misma a ser una mejor persona, luchar por mis sueños y retribuir todo el esfuerzo y sacrificio que mi madre ha hecho por mí. Gracias por haber estado en mi vida y gracias por seguir dándome valor y guiándome desde el fondo de mi corazón.

AGRADECIMIENTOS.

Primero, mi infinito agradecimiento a Dios y mi madre. Gracias por tu paciencia, tu entrega, tu amor, tu ternura y tu presencia en mi vida, a ti te dedico todos mis logros, todo lo que tengo y algún día tendré se debe a ti. Gracias por todos los días donde me motivaste a no rendirme, me empujaste a dar todo de mí y darme cuenta de mi propio valor y capacidad. Gracias por las noches en vela que pasaste por cuidarme o ayudarme en lo que necesité mientras realicé este trabajo. Gracias por todas las oraciones que no fueron en vano. Gracias por hacerme sentir muy orgullosa de quién soy y de dónde vengo. Gracias por todo. Querida mamá, eres el amor de mi vida y nada de lo que diga puede darte el crédito que mereces como madre, persona y mujer.

Mi gratitud también se extiende a todo el personal de la Universidad del Azuay, los maestros y figuras de autoridad que expandieron mi mente y sembraron en mí el amor por mi carrera, así como la búsqueda de un cambio en el mundo que va a empezar conmigo. Gracias desde el fondo de mi alma por su vocación, conocimiento y amor.

TABLA DE CONTENIDOS

DEDICATORIA.	ii
AGRADECIMIENTOS.	iii
ÍNDICE DE ILUSTRACIONES.	vii
ÍNDICE DE TABLAS.	viii
RESUMEN.	ix
INTRODUCCIÓN.	11
CAPÍTULO 1- HELADERÍAS TUTTO FREDDO S.A: ANÁLISIS DE LA EMPRESA.	14
1.1 Conceptos y teorías: Empresa.	14
Clasificación de las empresas.....	14
Teorías de la empresa.....	16
1.2 Incentivos y obstáculos para las empresas en el ámbito internacional.	22
Internacionalización.	22
Obstáculos en el mercado internacional.....	23
Ventajas de participar en el mercado internacional.	23
El ingreso al mercado internacional.	24
1.3 Descripción de la empresa Tutto Freddo S.A: elemento de su macro y micro entorno.	25
Visión:	25
Misión:	26
Franquicias.	26
1.4 Análisis de las funciones de la empresa: financiera, producción, mercado y ventas, y administrativo.	28
Producción.....	28
Mercado y ventas.	37
Financiera.....	39
Seguridad Empresarial (RRHH).....	39
Contabilidad.	40

Administración.....	41
1.5 Análisis FODA de la empresa Tutto Freddo S.A.....	42
CAPÍTULO 2- DIAGNÓSTICO DEL MERCADO PERUANO.....	44
2.1 El mercado internacional de la manufactura de helados y postres.....	44
2.2 Selección de mercado.....	47
Análisis de Colombia:.....	48
Análisis de Perú:.....	48
2.3 Diagnóstico del mercado peruano.....	50
Investigación de mercado.....	52
Tratados comerciales Perú-Ecuador.....	54
2.3 Análisis PEST.....	56
Beneficios del análisis del entorno.....	57
2.4 Análisis de requisitos para ingresar competitivamente al mercado.....	64
CAPÍTULO 3- ESTABLECIMIENTO DE OBSTÁCULOS DE LAS EMPRESAS FRENTE AL MERCADO PERUANO.....	65
3.1 Análisis comparado de la función financiera.....	65
3.2 Análisis comparado de la función producción.....	65
3.3 Análisis comparado de la función comercial.....	66
3.4 Análisis comparado de la función administrativa.....	67
3.5 Determinación de demás brechas existentes para la internacionalización.....	67
CAPÍTULO 4- PLAN DE ACCIÓN PARA LA INTERNACIONALIZACIÓN DE POSTRES Y HELADOS.....	69
4.1 Plan de acción para cada una de las funciones de la empresa.....	69
Función administrativa.....	69
Función financiera.....	70
Función de producción.....	71
Función de mercado y ventas.....	72
4.2 Aplicación marketing-mix basado en el mercado peruano.....	72
Caso Tutto Freddo: las 4Ps.....	73
4.3 Formas de propuesta.....	81
4.3.1 Formas de propuesta: selección método caso Tutto Freddo.....	84
4.4 Plan económico: objetivos y financiamiento.....	84

4.4.1 Análisis de precios de la competencia.....	85
4.4.2 Análisis de gastos de la empresa en Perú.....	88
4.4.3 Flujo del TIR y VAN	92
CONCLUSIONES.	97
ANEXOS.	98
Anexo 1.	98
Imágenes inéditas de la Planta Tutto Freddo- Cuenca, Ecuador.	99
BIBLIOGRAFÍA.	105

ÍNDICE DE ILUSTRACIONES.

Figure 1 Menudero Tutto Freddo (Heladería)	¡Error! Marcador no definido.
Figure 2 CAN logo	55
Figure 3 ALADI	55
Figure 4 AP logo	56
Figure 5 Características del producto	¡Error! Marcador no definido.
Figure 6 Planta Tutto Freddo Cuenca.....	98
Figure 7 Ingreso principal a la planta, Figure 8 Baños y lockers del personal.....	99
Figure 9 Puerta de entrada de materia prima, Figure 10 Área de desinfección.....	99
Figure 11 Ingreso al área de producción, Figure 12 Control de plagas.....	100
Figure 13 Cuadro de flujo de personal, Figure 14 Control de horarios de limpieza	100
Figure 15 Materia prima heladería, Figure 16 Zona de ingreso de materia prima	101
Figure 17 Materia prima panadería, Figure 18 Amasadora de pre mezclas, Figure 19 Área de helados	101
Figure 20 Codificación de normas alimenticias, Figure 21 Materia prima pastelería.....	101
Figure 22 Instrucciones e insumos de limpieza, Figure 23 Dosificación de aderezos	102
Figure 24 Procedimiento de limpieza del personal, Figure 25 Materia prima para producción del día.....	102
Figure 26 Blast chillers (zona de enfriamiento), Figure 27 Pasteurizador de helados	102
Figure 28 Proceso producción pastelería, Figure 29 Área de hornos y ensamblaje.....	103
Figure 30 Hornos industriales, Figure 31 Personal de pastelería	103
Figure 32 Hornos industriales, Figure 33 Zona salida producto final	104
Figure 34 Vista de planta desde oficinas, Figure 35 Oficinas del Departamento de Producción	104

ÍNDICE DE TABLAS.

Table 1 Teoría Clásica de la Administración- Fayolismo	28
Table 2 Flujo de ventas netas Tutto Freddo.....	40
Table 3 Análisis FODA Tutto Freddo	43
Table 4 Datos generales de Perú.....	50
Table 5 Análisis PESTEL Tutto Freddo	¡Error! Marcador no definido.
Table 6 Ventajas y desventajas de la automatización.....	62
Table 7 Fases de creación de un nuevo producto en el mercado internacional	76
Table 8 Formas de ingreso a mercados exteriores	81
Table 9 Métodos de internacionalización	83

RESUMEN.

En el mercado global actual la internacionalización ha pasado de ser una opción que las empresas podían elegir tomar o no, a ser necesidad debido al aumento de la competitividad y las demandas de innovación que llegan de la mano con el crecimiento de la empresa, éstas son: aumento de la capacidad de producción que a su vez permiten crear una economía de escala, evolución del producto de la mano de tendencias del momento, innovación y aplicación de procesos automatizados, necesidad de mayor mano de obra capacitada, etc. La internacionalización ciertamente supone riesgos y obstáculos que varían mucho de acuerdo a las decisiones que la gerencia vaya a tomar, pero a su vez da la oportunidad empresarial de maximizar beneficios, adquirir conocimiento en el mercado extranjero y visualizar más oportunidades de negocio. Es así como esta tesis propone un plan de internacionalización para la empresa Heladerías Tutto Freddo S.A donde, partiendo del uso de herramientas de investigación de mercado y marketing internacional, se definen estrategias y se brinda conocimiento para entender el proceso de internacionalizarse y los caminos disponibles. Este análisis llevaría a cabo luego de demostrar a Perú como el mercado idóneo por su cercanía, riesgo país y potencial demanda de parte de los consumidores. Posteriormente, se analizan los obstáculos de la empresa frente al mercado peruano, haciendo una comparación de cada función de la empresa: financiera, de producción, mercado y ventas, y administrativa, de tal forma que se puedan definir las brechas existentes para la internacionalización. Finalmente se estudia la mejor forma de entrar al mercado peruano, así como las estrategias comerciales generales, para definir el plan de acción y las mejores propuestas posibles.

ABSTRACT

En el mercado global actual, la internacionalización ha pasado de ser una opción que las empresas podían elegir tomar o no; a ser una necesidad por el aumento de la competitividad y las exigencias de innovación. Los objetivos de las empresas para un aumento en la capacidad de producción que a su vez permita la creación de una economía de escala; la evolución del producto en línea con las tendencias actuales; y la innovación y aplicación de procesos automatizados, reflejan la inclinación a permanecer presentes en el mercado internacional alineados con las tendencias actuales que presenta la globalización. La internacionalización ciertamente implica riesgos y obstáculos que varían mucho según las decisiones que vaya a tomar la gerencia, pero al mismo tiempo brinda la oportunidad de negocio para maximizar utilidades, adquirir conocimiento en el mercado externo y visualizar más oportunidades de negocios.

Keywords: teorías de empresa, internacionalización, mercado de helados, marketing internacional, herramientas de investigación, métodos de entrada a mercados internacionales.

INTRODUCCIÓN.

Hablar de globalización implica el abordaje de múltiples retos y problemáticas en perspectiva global, es decir, asumiendo compromisos colectivos que vinculen a los Estados, a los diferentes actores de la economía y de la realidad internacional, hacia objetivos comunes en materia de desarrollo, crecimiento económico y asuntos sociales, políticos y culturales.

(Arguello Rueda, 2018).

La globalización es una fusión de procesos transnacionales y estructuras domésticas que permiten que la economía, la política, la cultura y la ideología de un país trascienda fronteras y penetre en otro. Es un proceso global inducido por el mercado, mas no guiado por la política, justificando la existencia de flujos y actividades comerciales entre los Estados a las constantes necesidades de la sociedad. La globalización ha marcado el camino a un intercambio de bienes, servicios, conocimiento y cultura donde las economías, sociedades y el comercio entre Estados es impulsando como objetivo principal dentro del desarrollo de cada país (Morales, 2018).

El desarrollo de las Tecnologías de la Comunicación e Información, conocidas por sus siglas TICs, está directamente vinculado con el avance en materia de comercio internacional, esto a su vez les atribuye un papel importante en la capacidad, oportunidades y competencia del mercado global. Las TICs impactaron al mundo entero mejorando la conectividad entre naciones, causando así un efecto dominó en el desarrollo del mundo globalizado en el que ahora estamos (Medina, 2005). Es bajo este panorama donde nace no solo la posibilidad sino necesidad de las empresas de acaparar y consolidar una posición en el mercado internacional teniendo en cuenta que la supervivencia de las mismas puede depender de la adaptación y buen uso de las tecnologías disponibles, además de otros factores.

A través de la internacionalización de una empresa se visualiza la oportunidad de obtener una serie de beneficios como prestigio nacional, reconocimiento internacional, mayor capacidad productiva que resulta en el nacimiento de economías de escala, beneficios

comerciales derivados de tratados, desarrollo de infraestructura y acceso a tecnología competitiva, aumento de las ganancias económicas que fortalecen la capacidad financiera de la organización, entre otros. Las ventajas y oportunidades de adquirir presencia activa en el mercado internacional están provocando que muchas empresas se planteen el desarrollo de un proyecto de internacionalización como vía de crecimiento, y en algunos casos como un modo de supervivencia.

Gracias al avance de las TICs las empresas han logrado aumentar el crecimiento industrial y verse beneficiadas en temas como comunicación, transporte y producción:

- Avances en telecomunicaciones, que permiten comunicaciones más rápidas y más efectivas, dentro de las empresas y entre ellas.
- Avances en transportes (contenedores, servicios aéreos, súper-petroleros) que facilitan movimientos más rápidos y eficientes de bienes y personas dentro y entre los continentes.
- Avances en los procesos de producción (como los sistemas de producción flexibles) que facilitan una rentable adaptación del producto.
- Avances en los procesos de manufactura y servicios, mayor enfoque en la calidad total (García Lomas, 2014).

Un tema que no se puede dejar de lado es la pandemia generada por el COVID-19 en 2020 y su impacto en el posicionamiento de las TICs como herramientas transformadoras de empresas y economías, así como la prueba definitiva de la importancia del rol que toman en la supervivencia de las organizaciones comerciales tanto a nivel local como internacional. La globalización es también la madre del auge del uso de plataformas tecnológicas en los procesos comerciales como los medios de pago en línea, promoción en redes sociales a precios más accesibles, y el acceso a información cualitativa y cuantitativa que permite aplicar estrategias particulares de cada empresa de acuerdo a su misión, visión, objetivos y proyecto a llevar a cabo (Rueda Galvis, 2009).

La pandemia ha obligado a todos los países a aplicar de manera obligatoria distintas medidas de contención sanitaria que han ocasionado una disrupción generalizada en la

actividad económica. Bajo este panorama, las empresas se han visto fuertemente afectadas en especial por su incapacidad financiera para soportar los costes tras la disminución considerable de la actividad productiva que se refleja en una caída de las ganancias netas, la falta de liquidez y el aumento de riesgo de sobrevivir en un competitivo mercado, mismo que ha demostrado cuáles son las empresas capaces de adaptarse y superar estas crisis.

Existen diversos métodos o análisis que las empresas tienen la posibilidad de aplicar en el proceso por entender su posición actual y el posible panorama de su desempeño empresarial en el escenario de una internacionalización. A pesar de que el estudio de los métodos o claves de la internacionalización para las empresas ha sido muy amplio, no ha podido determinar un esquema efectivo y generalizado para lograr el éxito de este proceso en todas las empresas, es así como la labor de la gerencia incluye detectar ciertas técnicas y análisis a aplicar en tanto éstos generen mejores oportunidades de éxito. (García Lomas, 2014).

Dentro de esta tesis se usan herramientas de estudio y análisis como: el análisis FODA, también conocido como análisis DAFO que estudia los factores internos como debilidades y fortalezas, y factores externos como las oportunidades y las amenazas; el análisis de PESTLE, aquel que pretende determinar las variables de las que depende el éxito de la aplicación de un proyecto en específico, se analizan factores: políticos, económicos, socioculturales, tecnológicos, leyes y ecológicos. Asimismo, se hace el uso de un Plan de Internacionalización (PI), una estructura constituida por cinco etapas: análisis situación actual, selección de mercados objetivo, formas de entrada, política de marketing-mix de la empresa, y definición de objetivos y provisión de recursos financieros (rentabilidad y costes). A pesar que muchas veces los factores a usar en cada método aparentan ser los mismos, los enfoques y visión respecto a una variable pueden evolucionar en cada caso generando un análisis amplio desde diversas perspectivas.

En base a lo expuesto, se puede determinar que este trabajo engloba el análisis integral de la empresa, su proceso de internacionalización, el papel de la globalización en la evolución del comercio global y las formas de entrada a mercados internacionales.

CAPÍTULO 1- HELADERÍAS TUTTO FREDDO S.A: ANÁLISIS DE LA EMPRESA.

1.1 Conceptos y teorías: Empresa.

Las empresas son organizaciones formadas por diversos factores: tierra, trabajo, capital, tecnología y gestión empresarial, que buscan cumplir una serie de objetivos en beneficio del desarrollo de una actividad en particular con la finalidad de generar ganancias económicas. La creación de empresas responde a la necesidad del mercado por un producto o servicio en específico dentro de un entorno particular, en base a esto la persona que emprende o los emprendedores son los encargados de reunir los recursos humanos, financieros, logísticos y tecnológicos para formar una empresa haciendo uso de los factores productivos (Billin, 2020).

Las empresas se desarrollan en el mercado, un lugar abstracto y fluctuante en donde se produce el intercambio de bienes y servicios. El mercado cuenta con una variedad de actores entre los cuales se destacan las empresas, sus productos y/o servicios, y los consumidores quienes a su vez dictan las tendencias que obligan a las empresas a modificar estrategias de productos, precios, mercadeo y distribución, lo que los hace miembros determinantes del comercio (Sánchez Jiménez, 2015).

Clasificación de las empresas.

A las empresas se las puede clasificar de acuerdo a varios criterios: actividad económica, tamaño, ámbito de actuación, finalidad, titularidad del capital y forma jurídica. A continuación, se presenta una breve explicación de las clasificaciones anteriormente mencionadas.

Dependiendo de la actividad económica una empresa puede ser clasificada entre sector primario, sector secundario y sector terciario. El sector primario gira en torno a empresas

encargadas de labores agrícolas o a la industria minera, en el caso del sector secundario se habla de empresas cuyas actividades incluyen la construcción y la industria manufacturera que transforma los productos del sector primario, y finalmente está el sector terciario encargado de los servicios como lo son los bancos, aseguradoras y servicios de emergencia.

Existen tres tipos de empresas en el Ecuador según su tamaño: microempresa, Pymes o mediana empresa y gran empresa. La microempresa tiene de 1 a 9 colaboradores, un valor bruto en ventas anuales iguales o menores a 100.000, y activos de hasta 100.000. Las Pymes se dividen en: pequeña, tienen de 10 a 49 colaboradores, un valor bruto en ventas anuales de 100.001 a 1.000.000, y activos de 100.001 hasta 750.000; mediana, tienen de 50 a 199 colaboradores, un valor bruto en ventas anuales de 1.000.000 a 5.000.000, y activos de 750.001 hasta 3.999.000. Y finalmente, la gran empresa que cuenta con más de 199 colaboradores, un valor bruto de ventas anuales de más de 5.000.000 y con activos de más de 4.000.000 (Rodríguez Mendoza & Avilés Sotomayor, 2022).

En cuanto al ámbito de actuación de las empresas, se dividen en:

- Empresa local: las actividades se centran en un entorno cercano.
- Empresa regional: las actividades se realizan en varias provincias o regiones del país.
- Empresa nacional: las actividades se realizan en un porcentaje alto del territorio del país, la empresa posee reconocimiento y está posicionada a nivel nacional.
- Empresa internacional: aquella cuya actividad comercial se centra en exportar u importar bienes y servicios de un mercado exterior o hacia él.
- Empresa multinacional: aquella que vende o produce en 2 o más países aparte del de origen, país donde conserva su sede central y la mayoría de las ganancias.
- Empresa transnacional: aquella que crea versiones exactas de sí misma en 2 o más países.

Finalmente, existen dos tipos de empresas en relación a la finalidad: empresas con fines de lucro que constituye la gran mayoría y empresas sin fines de lucro como lo son aquellas dedicadas a ayuda humanitaria o donaciones. También existen tres tipos de empresas bajo el criterio de la titularidad del capital: empresas públicas, privadas y mixtas. Asimismo, hay

varias clases de empresas basadas en su forma jurídica: empresario individual o persona natural y diversos tipos de sociedades como: Sociedad Limitada, Sociedad Anónima, Asociación sin fines de lucro, Sociedad Comanditaria, entre otras.

Teorías de la empresa.

El estudio de lo que actualmente es un término mundialmente conocido como una *empresa* tiene sus raíces en la teoría neoclásica, misma que expone a la empresa como una simple “caja negra” en donde se combinan los insumos con las decisiones y acciones automatizadas con el único enfoque en las posibilidades de producción. Este interés centrado en la producción opacó otros temas de igual o mayor importancia cuando se habla de las actividades, significado y esencia de las empresas. Existen varios autores que han desarrollado planteamientos impulsando cada vez más el análisis de la empresa desde una dimensión más completa, es así como los autores a considerar son: Ronald Coase, Armen Alchian y Harold Demsetz, Oliver Williamson, Edith Penrose y Bart Nooteboom (García Garnica & Taboada Ibarra, 2022).

Origen y crecimiento de una empresa: Ronald Coase

Al pasar por el concepto simplista de la teoría neoclásica, se abre la “caja negra” y la empresa va más allá de ser una organización de maximización de producción, la tecnología pasa a ser más importante, así como la finalidad misma de la empresa. La teoría neoclásica pinta un panorama homogéneo donde los compradores y vendedores son muchos, los productos iguales y las tecnologías son exógenas, es decir, no se desarrollan solo se toman las existentes. Es aquí cuando Ronald Coase se interesa en explicar la integración vertical y horizontal que a su vez determina la causa del origen de la empresa, así como la introducción del término *costo de transacción*.

Los *costos de transacción* hacen referencia a aquellos costos que resultan de utilizar el mecanismo de precios de mercado, afirmando que las empresas se crean con el fin de reducir

dichos costos. Los costos de transacción incluyen los costes de búsqueda de los proveedores del producto o servicio, los costes de contratación que incluye el costo de negociar, redactar y verificar el cumplimiento del intercambio acordado, y los costes de coordinación que se requiere para obtener el producto o servicio deseado. En otras palabras, son todos aquellos costes que se necesitan para obtener el producto final. Es así como la existencia de las empresas se debe a que son las únicas capaces de organizar los recursos, reducir costos y trabajar bajo una jerarquía específica que resulta ser más beneficiosa para los consumidores que utilizar el mecanismo de mercado tradicional (Roldán, 2020).

Esta teoría argumenta que el crecimiento de la empresa está directamente relacionado con las transacciones. Es decir, elegir producir es elegir crecer, pero cabe resaltar que el crecimiento es limitado ya que su frontera se encuentra cuando los costos internos de organizar una transacción igualan a los costos de conseguirla en el mercado abierto. Una empresa puede elegir crecer de dos formas, mediante integración vertical u horizontal. La integración vertical ocurre cuando la empresa decide realizar las actividades que antes eran subrogadas a terceros (ej. insumos, distribución, bodega, etc.). Por otra parte, la integración horizontal ocurre cuando las empresas crean o se fusionan con otras empresas que realizan la misma actividad, es decir, que elaboran el mismo producto o incluso sustitutos del mismo.

Para Robert Coase, la interrelación entre empresas constituye una alternativa para disminuir el costo interno de la organización en el desarrollo de su actividad productiva. Establecer formas de intercambio con otras empresas, a más de las tradicionales transacciones del mercado, permite generar contratos a largo plazo tales como franquicias, licencias, subcontratos y acuerdos de cooperación que brindan confianza y seguridad a las partes empresariales, de la mano con minimizar los riesgos financieros que impone la colaboración (García Garnica & Taboada Ibarra, 2022).

Producción en equipo: Armen Alchian y Harold Demsetz

Según Alchian y Demsetz una empresa es una organización especializada y cooperativa en la búsqueda de mejores beneficios y menores costes. Ellos plantean dos principales premisas: la producción tiene mejores resultados cuando un equipo de trabajo coopera, esto en contraste con el poco alcance del esfuerzo individual, y la empresa basada en la producción en equipo significa un problema de distribución de labores entre los miembros de la organización. Aquí la empresa se considera como un “nexo de contratos” donde los colaboradores son promovidos a trabajar en equipo por un largo plazo bajo la gestión, supervisión y centralización que el contrato otorga a cada uno. Ambos denominaron al rol del jefe como el “principal”, encargado de cuantificar la contribución y el incentivo por el esfuerzo del desarrollo de la empresa. El principal se encuentra con el obstáculo de la falta de información del trabajo de cada colaborador, por lo tanto, muchas veces no es remunerado de una forma que simbolice un incentivo a la productividad (García Garnica & Taboada Ibarra, 2022).

Marco organizacional y transacciones: Oliver Williamson

En este análisis Williamson considera a la empresa, más allá de la producción, como una organización jerárquica o de gobernabilidad. Este concepto se genera en base a la diferenciación en cuanto a la autoridad, la capacidad de opinión y toma de decisiones en base a la naturaleza contractual que el colaborador tenga con la empresa. En el caso de una empresa que se guíe por un eje centralizado de toma de decisiones los resultados van a ser la facilidad de coordinación de esfuerzos, control del cumplimiento del contrato y solución de controversias.

El entorno institucional define las reglas que la empresa tendría que acatar de manera obligatoria o involuntaria a la hora de realizar sus actividades económicas. Aquí juega un papel muy importante la adaptación de la empresa en cuanto a la propiedad intelectual, leyes, normas, costumbres, cambios de gobierno y en los costos de transacción. Por parte de los costos de transacción, estos se ven afectados por la frecuencia de las mismas transacciones y el grado de *especificidad de los activos*.

Un activo específico es aquel bien que fue adquirido o desarrollado por una empresa para un fin específico, mientras menos adaptable sea el activo, más va a depender de la razón de su creación, significando un costo o pérdida en la organización. Existen muchos casos donde el oportunismo juega un rol beneficiándose de los activos específicos, por ejemplo, si se instala un sistema de alarma con tecnología de última generación en la planta de producción de una empresa y más tarde la empresa subcontratada decide aumentar la tarifa cobrada, a la empresa no le va a quedar de otra que aceptar. Es por ello que las garantías juegan un papel fundamental asegurando a los contratistas que el producto que se pactó se mantenga y cumpla con las expectativas bajo las cuales fue adquirido (Westreicher, 2021).

Para Williamson el hecho de ver a una empresa como un ente compuesto por personas racionales significa un obstáculo, esto por la limitación inherente de un ser humano para resolver correctamente problemas. Bajo este paradigma, se expone que la racionalidad limitada afecta la parte contractual de una empresa al ser expuesta a personas cuyas intenciones en un negocio son a base de egoísmo y de obtener una mayor ventaja o retribución del contrato entre empresas. Las personas adoptan entonces un comportamiento que gira en torno al beneficio de la propia empresa a costa de fraudes, engaños y mentiras. Los contratos entre empresas pueden ser protegidos a base de salvaguardas contractuales, que consisten en hacer valer lo pactado en un acuerdo comercial y ofrecer la terminación del mismo en cuanto una o ambas partes se sientan afectadas, y una integración vertical, que pretende entrelazar los intereses de empresas dando un incentivo en la mantención de buenas prácticas laborales (García Garnica & Taboada Ibarra, 2022).

Propuesta al crecimiento de la empresa: Edith Penrose

Para Penrose, la empresa está integrada por una serie de recursos, tanto tangibles como intangibles que giran en torno al recurso humano. El reto que enfrentan los empresarios es tratar de mezclar estos recursos heterogéneos y obtener una empresa cuyas actividades fluyan constantemente y con una productividad y efectividad en constante crecimiento. Cada empresa tiene su propia manera de integrarse y esta capacidad tan diversa es lo que resalta

el aspecto singular de cada firma, y a su vez la competitividad que cada una alcanza en relación a qué tan efectiva es su integración de recursos y capacidades.

La empresa es entonces un conjunto de personas que ponen a disposición y beneficio de la firma un servicio productivo basado en sus conocimientos y capacidades. Según Edith Penrose, la empresa es el resultado de su histórica trayectoria tras lentes de visión holística, es decir, es la consecuencia de todos los cambios y progresos de todos los recursos que la integran, pero que se mantienen alrededor de un núcleo que representa la esencia del objetivo que una firma puede tener en el mercado. Una empresa puede cambiar de nombre, variar los productos o servicios que ofrece y cambiar su organización, pero si su objetivo no es disolverse o ser absorbida por una empresa más grande y sus esfuerzos van por el camino de la permanencia competitiva en el mercado, entonces debe centrarse en la especialización de servicios y/o productos bien definidos con una constante mejora en el conocimiento, mismo que determina la calidad de los servicios ofrecidos y la adaptabilidad organizacional de la empresa.

El conocimiento de una empresa no es algo rápido de obtener, se basa en las interacciones y transacciones en el mercado junto a una variedad de empresas, ya sea por el intercambio de bienes como equipos o repuestos, o la subcontratación de actividades. Las empresas son dirigidas por personas, conocidos como directivos, que determinan qué tan lejos llega la compañía en respuesta a las decisiones y planificación que la directiva tome. La planeación que los directivos ofrecen no asegura la misma respuesta en todas las empresas ya que el planear está limitado a las capacidades que la gerencia tiene para enfrentar las innumerables situaciones de incertidumbre del mercado, y de investigar los mejores métodos de crecimiento que se adapten específicamente a su empresa.

En base a este análisis una empresa tiene tres opciones de crecimiento: la economía de dimensión, la fusión y la diversificación. Como primera opción está la *economía de dimensión* que opta por mantener los recursos existentes con la única diferencia de aumentar el volumen de producción del mismo tipo de servicio o producto. La segunda es la *fusión* de empresas bajo cualquier método existente. Y por último está la *diversificación*, que implica

la generación de una mayor variedad productos o servicios al alcance de los clientes mediante una combinación productiva o la adición de recursos que generan un nuevo servicio o producto. Existe un fuerte lazo entre las empresas que intercambian bienes o servicios, que pretenden viajar hasta el cliente, con las expectativas y necesidades fluctuantes de los mismos. La empresa oferente se ajusta a la calidad y los requisitos que la empresa compradora informa en cuanto a la demanda de los clientes, ya que esta última se encuentra más cerca de ellos (García Garnica & Taboada Ibarra, 2022).

La teoría cognoscitiva de Bart Nooteboom

Nooteboom define a la empresa como “un sistema de actividades o capacidades coordinadas, más o menos centradas o enfocadas, miopemente dirigidas y socialmente construidas”. Uno de los enfoques de este personaje es el conocimiento y aprendizaje, la forma en la que una empresa adquiere y percibe la información en base a emociones y experiencia profesional que varía por cada integrante de y que define cómo éstos van a razonar y actuar, esto implica que el gerente va a tener que esforzarse en centrar las acciones a las metas colectivas de la empresa y brindar incentivos para disminuir la distancia de la percepción cognoscitiva de los individuos que conforman la firma.

Así también, la distancia cognoscitiva entre empresas requiere de un proceso de alineación que gira frente a un núcleo cognoscitivo, es decir, la estandarización de la comunicación, difusión de ideas y explicación. Esta conexión de firmas permite mejorar la productividad de sus individuos, su motivación y el control de sus actividades. Sin embargo, existe un punto débil de este enfoque en la cercanía cognoscitiva, la miopía que produce. La miopía no es más que la pérdida o reluctancia que una empresa puede llegar a tener respecto a otras formas de adquirir conocimiento, es aquí donde se recomienda a las firmas a mantener una mente abierta a la implementación de nuevas tecnologías y situaciones productivas que, de mantener una comunicación inter empresarial, aumentarían la flexibilidad y adaptabilidad a su entorno a largo plazo (García Garnica & Taboada Ibarra, 2022).

1.2 Incentivos y obstáculos para las empresas en el ámbito internacional.

La clasificación de las empresas según su tamaño muestra que en 2019 la microempresa es el segmento con mayor participación, representando el 90,89% de las empresas a nivel nacional. Por otra parte, el número de empresas grandes representa solo el 0,49%; sin embargo, concentra la mayor proporción de ventas y plazas de empleo registrado (Boletín técnico N° 01-2020-DIEE. 2019). Siendo así es importante destacar el impacto en la dimensión socioeconómica de un país y la importancia comercial que poseen las grandes empresas al ser las generadoras de fuentes de empleo y crecimiento económico. Desde esta perspectiva sale a flote la necesidad de motivar a la continuación e intensificación de los esfuerzos de las empresas ecuatorianas por adquirir presencia y reconocimiento en mercados internacionales (Andino, R., & Imbaquingo, J. 2020).

Muchas veces no se toma en cuenta que son las empresas grandes las que han logrado sobrevivir las grandes crisis mundiales y que han levantado a tantas personas de situaciones económicas difíciles, por esta razón han sido consideradas como las transformadoras silenciosas de las economías alrededor del mundo (Muñoz, 2020).

Las empresas poseen una inmensa capacidad de progreso sobre todo gracias a la tecnología disponible para la expansión e innovación de negocios. Uno de los avances más interesantes ha sido la actividad y el desarrollo del marketing internacional por medio de dispositivos digitales electrónico. Sin importar la razón por la que un negocio de esta naturaleza decida ampliar sus alcances, es evidente que, si una empresa decide internacionalizarse es necesario que ésta aplique una visión de expansión basada en el marketing (Hamill, en Anastasia, 1997).

Internacionalización.

La internacionalización es un proceso mediante el cual una empresa decide ubicarse geográficamente de manera permanente en otro país con el fin de comercializar sus productos o servicios. Las empresas buscan ampliarse a mercados que les brinden oportunidades de crecimiento y expansión. Cuando una empresa acapara su máxima capacidad productiva y tiene fortaleza como marca en su mercado nacional puede postularse

la opción de internacionalizarse, es decir, extender más allá de las fronteras a su actividad comercial. Las empresas que deciden emprender una expansión internacional deben toparse con una serie de interrogantes que representan un riesgo u obstáculo a la hora de desarrollar una actividad productiva en otro país, en varios casos se ven obligadas a adaptarse al nuevo mercado e inclusive desarrollar nuevos productos o servicios para el mismo. Es por ello que a continuación se señalan los principales obstáculos y beneficios de expansión al mercado internacional (Pérez & Pérez, 2021).

Obstáculos en el mercado internacional.

- Conflicto de interés en la innovación.
- Mayor dependencia interdepartamental.
- Ausencia de un modelo de negocio definido.
- Plan de marketing enfocado en el país de origen, cultura local.
- Personal poco calificado.
- Complicaciones culturales e idiomáticas.
- Falta de incentivos.
- Barreras comerciales.
- Problemas de adaptación.
- Regulaciones, licencias y aduanas (Iberglobal, 2019).

Ventajas de participar en el mercado internacional.

- Ventaja competitiva.
- Expansión comercial.
- Aumento de mercado objetivo.
- Mayor productividad y ganancias.
- Generador de empleo.
- Promoción de la inversión extranjera.
- Suavizar los ciclos económicos.
- Incentivos gubernamentales por la participación del comercio internacional (Caso de Ecuador) (Gobierno del Ecuador, 2021).

1. Devolución del impuesto a la salida de divisas.
2. Reducción de tres puntos porcentuales en el impuesto a la renta.
3. Diferimiento del pago total de aranceles para la importación de bienes que no se producen en el país y forman parte de la actividad productiva.

Integrar los procesos de globalización a una empresa implica entenderla y tratarla desde una perspectiva holística, es decir, comprender profundamente cómo es el funcionamiento de la empresa y cómo mejorar el mismo para crecer más allá de las fronteras nacionales. El proceso de toma de decisiones entorno a la internacionalización inicia analizando los siguientes puntos:

- Relaciones y obligaciones laborales de los integrantes de la empresa.
- Asignación de tareas y metas de los distintos departamentos.
- Coordinación de esfuerzos.
- Relaciones de poder en la organización.
- Políticas y procedimientos formales que aplican los directivos frente a las actividades e interrelaciones de los integrantes de la empresa (Puerto Becerra, 2022).

El ingreso al mercado internacional.

Las empresas internacionalizadas están tan expuestas a problemas tributarios, legales, culturales y de administración que el desarrollar correctamente un plan de es algo fundamental para el éxito en el país destino. Olegario Llamazares desarrolló la metodología de las cinco etapas que acogen todas las variables a tomar en cuenta para el inicio de las actividades comerciales internacionales de las empresas, más conocido como Plan de Internacionalización (PI) (García Lomas, 2014):

Etapas 1- Análisis de la situación: El PI inicia con el análisis interno de la empresa, clarificando su posición en el mercado, competitividad y relación con sus competidores.

Etapa 2- Selección de país objetivo: Este punto se centra en analizar qué país ofrece el mayor beneficio para el desarrollo del potencial de la empresa con un acceso fácil que represente el menor porcentaje de incertidumbre.

Etapa 3- Estrategia de forma de entrada: Para este punto la empresa necesita entender al cliente del país destino, esto adquiriendo información de terceros o por medio de investigación que determine características del nuevo mercado que llevan a la empresa a adaptarse y llegar al mismo.

Etapa 4- Política de marketing internacional: El marketing-mix debe englobar las adaptaciones del producto, precio, distribución y comunicación.

Etapa 5- Plan de acción: Esta etapa resalta, después de un análisis global, la mejor vía que tiene la empresa para entrar a un mercado internacional y conseguir resultados favorables.

1.3 Descripción de la empresa Tutto Freddo S.A: elemento de su macro y micro entorno.

Heladerías Tutto Freddo es una empresa industrial cuencana que inició sus actividades siendo una pequeña empresa familiar en el año 2000 y que actualmente es conocida como la empresa de helados artesanales más grande del Ecuador. La persistencia de mantener el factor artesanal se trata de una estrategia competitiva para mantener un control cercano de la producción y calidad del producto. La empresa oferta una amplia gama de sabores de helados a base de materia prima importada desde Italia y se responsabiliza de producir la mayor cantidad posible de materia prima sin el uso de terceros para garantizar el cumplimiento de procesos de calidad como es el caso de las pulpas, jaleas, toppings, aderezos, etc. Tutto Freddo ofrece productos complementarios a la línea de heladería: panadería, pastelería, y cocina caliente que incluye pizzas y lasañas (Tutto Freddo, 2022).

Visión: Fomentar el posicionamiento de la empresa como productora y comercializadora de helados, proyectándonos a crecer nacional e internacionalmente

para lograr establecernos en el mercado como la mejor empresa de helados artesanales, mantecados y de yogurt.

Misión: Brindar a todos nuestros clientes un producto 100% natural cumpliendo con los más altos estándares de calidad garantizando así un producto de excelencia y satisfacción diaria a todos nuestros consumidores.

Ilustración 1: Tutto Freddo



Fuente: (Tutto Freddo, 2022)

Franquicias.

Tutto Freddo S. A. cuenta con franquicias a partir del año 2007, trabajando con el *know-how*, término que significa que el conjunto de todo el conocimiento tanto técnico como administrativo del desarrollo de una actividad comercial va a ser compartido con el franquiciado para así poder estandarizar los procesos, productos finales y por ende asegurar la satisfacción del cliente al recibir el mismo producto de los locales propios tanto en sabor como calidad.

Existen 38 franquicias de Tutto Freddo a nivel nacional, incluyendo algunas franquicias de las líneas complementarias: Angelus y Nice Cream, misma que incluye la línea de helados de yogurt Yoguberry, dando como resultado un total de 63 locales a nivel nacional entre locales propios y franquicias. Las franquicias lograron consolidar a la empresa Tutto Freddo como la más atractiva del país al permitirle tener presencia en 17 provincias entre Sierra, Costa y Oriente. La dinámica de la relación entre la empresa y los franquiciados se basa en el control, supervisión, soporte y asistencia.

Ilustración 2: Mapa de locales Tutto Freddo

1. Azuay - Cuenca / Gualaceo

23 locales

2. Tungurahua - Ambato / Baños / Pelileo

6 locales

3. Pichincha - Quito

7 locales

4. Imbabura - Ibarra

1 local

5. Cotopaxi - Latacunga/La Maná

5 locales

6. Cañar - Azogues

1 local

7. Loja - Loja

1 local

9. Guayas - Guayaquil

7 locales

10. Snta. Elena - La Libertad

1 local

11. Esmeraldas - Esmeraldas

1 local

12. Manabí - Manta/Portoviejo

2 locales

13. El Oro - Machala / Santa Rosa

2 locales

14. Morona Santiago - Macas/Sucúa

2 locales

15. Pastaza - Puyo

1 local

16. Napo - Tena

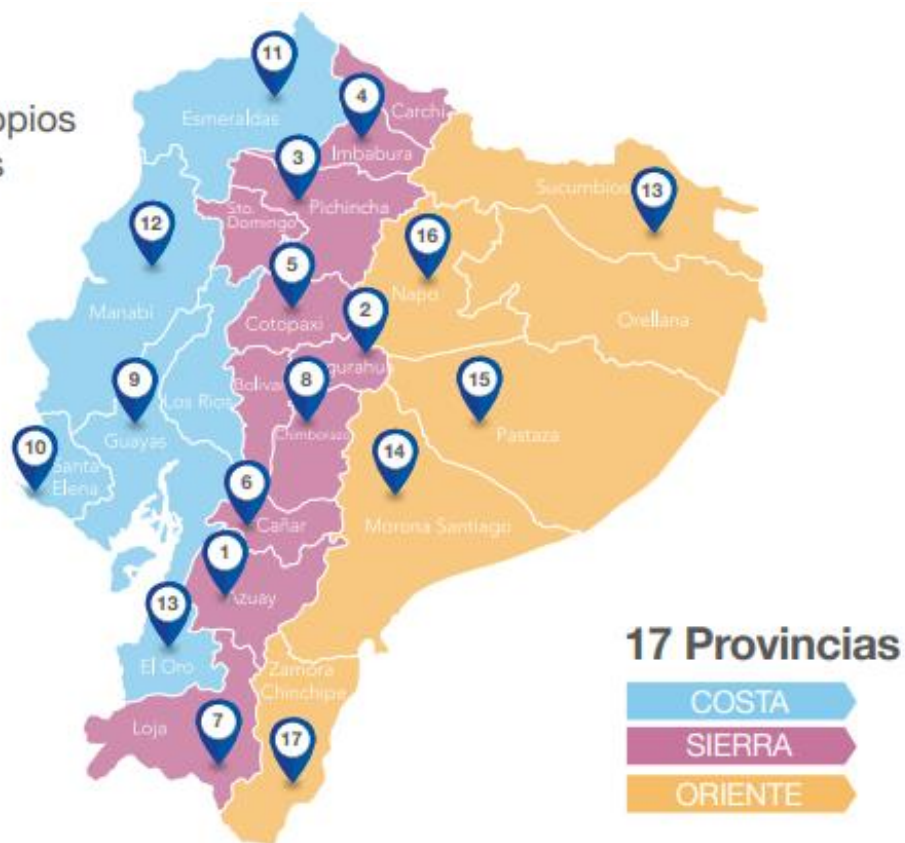
1 local

17. Zamora Chinchipe - Gualaquiza / El Pangui

2 locales

25 Locales propios

38 Franquicias



Fuente: (Tutto Freddo, 2022)

1.4 Análisis de las funciones de la empresa: financiera, producción, mercado y ventas, y administrativo.

El ingeniero Henri Fayol es el padre de la teoría clásica de la administración, también conocida como *fayolismo*, que planteó las obligaciones de una empresa divididas por sus 6 funciones (UTEL, 2021):

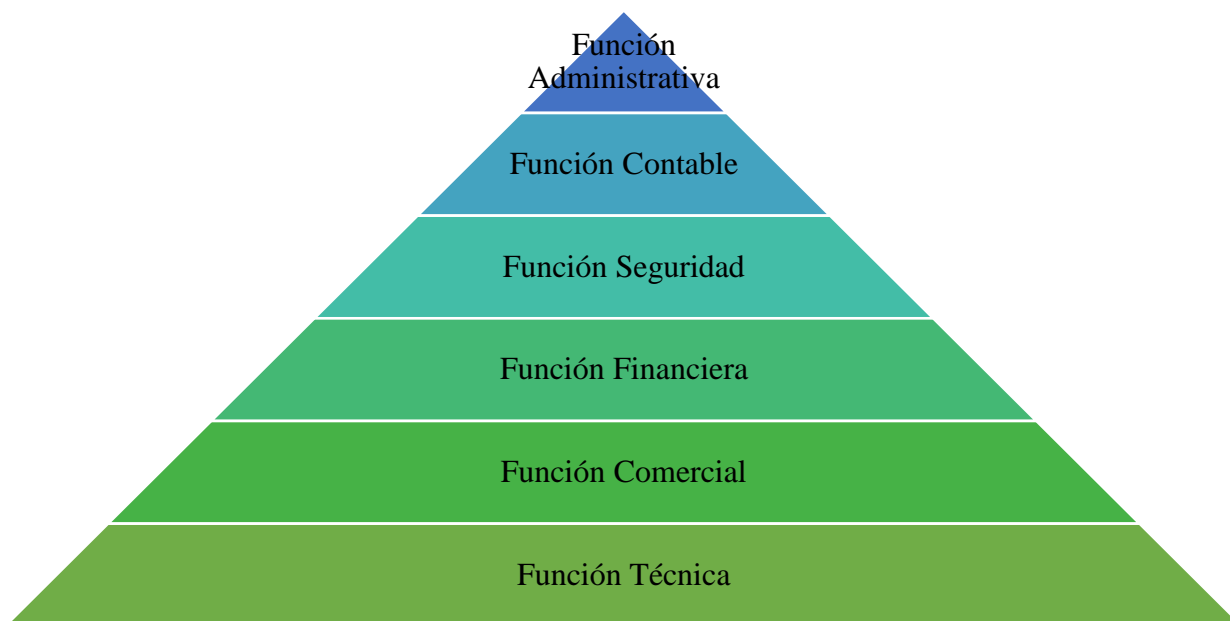


Tabla 1 Teoría Clásica de la Administración- Fayolismo

Producción.

Actualmente, la principal planta de producción está ubicada en la ciudad de Cuenca, en la Avenida de las Américas y Mariscal Lamar, a dos cuadras de las oficinas de Equindeca Cía. Ltda., empresa originada en 1994 y perteneciente a la misma gerencia de Tutto Freddo. Esta planta abastece a todo el país a excepción de Quito, ciudad que cuenta con su propia planta. La producción de la planta central funciona de 6 a 7 días a la semana debido al alto volumen de demanda que poseen y las crecientes dificultades de espacio limitado. La producción se distribuye a los locales propios, franquicias y clientes externos como KFC, El Español, Goza, entre otros.

Las actividades de las Plantas de Producción de las Heladerías Tutto Freddo se ven controladas y supervisadas bajo la autoridad de entidades como:

- ARCSA: La Agencia Nacional de Regulación, Control y Vigilancia Sanitaria (ARCSA), está enfocada en controlar y supervisar la actividad particular de producción al otorgar certificaciones basadas en las auditorías y los parámetros de producción que se esperan. Esta institución cuenta con un certificado remitido por la empresa Société Générale de Surveillance (SGS), destinada principalmente a brindar el servicio de auditoría para certificaciones ISO, verificaciones de procesos, inspecciones, normas de calidad, gestión y planificación estratégica, etc.
- Cuerpo de Bomberos: Encargados de supervisar el buen uso y cumplimiento de extintores y se nal tica que garantice un ambiente laboral seguro y preparado ante cualquier accidente o situación de fuerza mayor.

Las plantas de producción están certificadas con Buenas Prácticas de Manufactura desde 2015, más conocidas por sus siglas como las BPM, cuya certificación dura 5 años e incluye controles semestrales para verificar que los estándares se mantengan. El hecho de que una empresa adquiera esta certificación a largo plazo asegura a los consumidores un producto que se basa en procesos e insumos de calidad, cuyo resultado da un producto final inocuo, es decir, un producto que no afecte la salud del consumidor.

Heladerías Tutto Freddo S. A. cuenta con también con la certificación de Procedimientos Operativos Estandarizados de Saneamiento (POES), que son una variedad de procedimientos que se enfocan en la sanidad de todo el entorno productivo. Existen seis POES principales que tomar en cuenta:

- El primer POES es *seguridad del agua*, donde se garantiza el uso de agua potable y segura para el consumo. La seguridad del agua se garantiza con una dosificación y cloración que se testea con un kit colorimétrico de coloración que señala si el agua tiene la suficiente cantidad de cloro.

- El segundo POES gira en torno a las *superficies de contacto con el alimento* (mesas, mantecadoras, pasteurizadoras, etc), la empresa garantiza una adecuada limpieza de materiales orgánicos con el uso correcto de sanitizantes, químicos y jabones cuya efectividad también se pone a prueba con luminometría.
- El tercer y cuarto POES se refiere a la *higiene del personal y su salud*, ambas son factores que pueden afectar y representar pérdidas de lotes de producción por contaminación. La empresa realiza pruebas generales de sus empleados a fin de detectar problemas de salud y tratarlos con urgencia. La persona enferma es desplazada a un área de trabajo en donde no represente una amenaza. También se realizan charlas trimestrales acerca de educación sexual y el riesgo de las drogas, así como prácticas en caso de eventos de fuerza mayor como son la formación de brigadas de auxilio y capacitación en primeros auxilios para responder a una emergencia.
- El quinto POES se encarga de *validar el uso de químicos*, es decir, se restringe el uso de químicos para la limpieza a aquellos que poseen registro sanitario, fichas técnicas, y hojas de seguridad.
- Por último, el sexto POES se concentra en el *manejo de plagas* que, en el caso de Tutto Freddo, se optó por subcontratar a una empresa que puede dar un informe parcial y especializado sobre el tema, esta empresa barre con las 23 estaciones con las que la principal planta cuenta e implementar un sistema para prevenir futuras situaciones: lámparas atrapa insectos, gomas, mallas, etc.

Tutto Freddo es la única empresa ecuatoriana heladera que cuenta con BPM, certificaciones INEN, y la implementación de todos los POES en sus procesos productivos. Para una empresa las certificaciones e implementación de normas de calidad representan un costo al requerir inversión en la aplicación de nuevos procesos y en la capacitación del personal. Muchas empresas eluden la necesidad de contar con certificaciones o normas de calidad ya

que aparenta ser un gasto más a incluir en el precio de los productos, siendo el precio y producto el punto de partida de sus estrategias de posicionamiento.

La garantía de la inocuidad de los productos de las Heladerías Tutto Freddo dieron como resultado un proceso basado en altos estándares de calidad y procedimientos estandarizados de producción, todo esto bajo el constante control y supervisión de los trabajadores de la planta. Semanalmente existen capacitaciones de todos los procesos estandarizados de la producción que repasan no sólo el manejo correcto de la cadena de producción, sino también el cuidado personal de cada empleado de la planta. A continuación, se presenta el proceso con el que se maneja el área de la producción que da una clara idea de los procedimientos que rigen en las plantas y a sus empleados:

- Proveedores certificados: El primer paso es establecer acuerdos comerciales con empresas especializadas en insumos que Tutto Freddo no puede producir o cuyo resultado podría ser de menor calidad en comparación a un tercero especializado. Un proveedor certificado es aquel que brinda uno o varios insumos siguiendo las normas alimentarias que garantizan la inocuidad de los productos. Por ejemplo, la empresa Nutri Leche es la proveedora certificada de lácteos para Tutto Freddo S. A. El proceso inicia pidiendo un lote de leche que debe tener un certificado de calidad que demuestra el cumplimiento de los estándares de la Norma INEN.

Tutto Freddo puede negarse a recibir un pedido bajo los siguientes casos:

- Si éste falló en cualquier punto de la cadena de calidad ya sea por una avería en el frigorífico de transporte o un mal empaquetado de la materia prima.
 - Cuando el certificado de calidad presenta parámetros fuera de los establecidos para la recepción de insumos inocuos como por ejemplo un excedente en el porcentaje de antibióticos permitido en la leche.
- Orden de producción: Previo a la producción hay personas asignadas para monitorear el cumplimiento de lote pactado en el sistema de producción: cliente, cantidad, tipo de producto, inocuidad y certificado de calidad.

- El proceso de producción:

Paso #1: Se reciben los pedidos y se piden con anticipación los insumos necesarios a proveedores certificados para completar las órdenes de compra.

Paso #2: Diariamente en el área de bodegas se establecen las cantidades exactas a producir de acuerdo a órdenes aprobadas por el sistema.

Paso #3: Posteriormente se despacha al área de producción. Luego de adquirir aquellos insumos subcontractados por proveedores certificados los empleados de la planta inician el proceso de elaboración de los productos ordenados. El objetivo de la producción es asegurar que todos los productos ofrecidos bajo la marca Tutto Freddo mantengan una línea constante de parámetros sabor y calidad. Los encargados de la producción conocen los procesos que deben realizar y los tiempos exactos en cada estación de producción según la línea de productos solicitada.

Paso #4: Envasado y etiquetado. Luego de terminados los procesos de producción, los productos finales deben ser envasados correctamente y etiquetados según: sabor, lote, fecha de elaboración y caducidad.

Paso #5: Almacenaje y despacho. Cada tipo de producto tiene una zona designada para su almacenamiento en la espera del despacho. Para evitar problemas de variaciones de temperaturas en el almacenamiento de los productos como helados, se etiquetan también los congeladores para marcar los productos terminados que deben ir en cada uno. De esta forma se evita la pérdida de tiempo y se busca la mínima variación en las temperaturas adecuadas de almacenamiento. Finalmente, el producto es despachado y trasladado al cliente final.

- Puntos de control: Cada producto tiene procesos fijos que se facilitan por la distribución estratégica de la planta. La edificación y organización de la planta es tal que representa una U, en donde las actividades inician en el punto de desinfección y

finalizan con la salida del producto terminado en estado óptimo. Además, un supervisor controla el inventario y se asegura que no existan sobrantes de la producción del día anterior a fin de evitar el riesgo de fuga de insumos. Existen tres registros importantes respecto al control: recepción de las materias primas, control de temperaturas y control de despachos. El control de temperaturas hace referencia a la pasteurización, un proceso vital que se encarga de destruir los microorganismos que pueden afectar la inocuidad de los productos, en el caso de la leche que de por sí llega pasteurizada vuelve a pasar por el proceso. Por último, el control de despachos pretende evitar el almacenamiento prolongado de los productos finales trabajando bajo el lema *lo primero que se produce es lo primero que sale*, o más conocido como *first in, first out*.

- Obligaciones de los trabajadores: Los empleados de la planta se rigen por los procesos previamente mencionados y cuentan con una constante capacitación para reforzar conocimientos. Un punto que resalta es el control de la vestimenta y presentación en donde todos tienen un uniforme por día distinguishible por código de color y deben acatar lineamientos como: nada de maquillaje o bisutería, uñas cortas, y cabello corto (hombres) o recogido (mujeres). Así mismo, se les resalta la importancia del lavado de manos en cada cambio de actividad por responsabilidad propia, y el uso de mascarillas, guantes y mallas que pretende esforzarse al máximo para evitar el traslado de bacterias y microorganismos al espacio laboral.

La planta y sus partes

Ver [Anexo 1](#) de la plata de Cuenca: sus partes, estaciones y características que ilustran todo el proceso de producción antes explicado.

Este punto de la investigación pudo ser realizado gracias a la colaboración de la gerencia en la autorización de tomar imágenes de primera mano en un día cotidiano de producción. Según el Jefe de Producción, Ing. José Sarmiento, existen reglas imperativas que se destacan y exigen cumplimiento para todo el personal de las plantas tanto de Cuenca como de Quito:

- La higiene del personal debe ser meticulosa y según los estándares mencionados anteriormente (cabello corto/recogido, uñas cortas, enfermedades, etc.), se promueve la consciencia personal para el de esta obligación.
- Se debe respetar en todo momento el flujo de personal, es decir, la prevención de contaminación del espacio de producción incluyó el establecimiento de un manual que señala las estaciones de la planta y cómo debe interactuar el personal con ella.
- Cumplimiento de las normas en cuanto al manejo de insumos con la regla de first in first out.

Problema de producción de Tutto Freddo.

La creciente demanda de los productos de esta marca han causado una crisis a nivel de producción donde los tiempos deben ser perfectamente acoplados para poder cumplir con la orden de compra y cada vez se acentúa la necesidad de un espacio más cómodo acorde con el volumen de la demanda y la variedad de líneas de producción. El espacio limita la posibilidad de implementar nuevos equipos a la cadena de producción y obliga a extender las horas y los días laborales de los empleados, asimismo, causa en varios casos la incapacidad del departamento de producción de cumplir con el volumen planeado.

Es debido a esta crisis en la limitada capacidad productiva de la empresa que la Administración decidió hace un algunos años el inicio del proyecto de construcción de una tercera planta de producción situada en el parque industrial Chaullayacu, Cuenca.

Líneas de producción.

- Línea de heladería: helados *soft* o mantecado a base de una pre-mezcla de leche que llega en dos sabores: vainilla y chocolate, helados artesanales de casi 40 sabores a base de leche o agua y paletas frutales. Esta línea es complementada con bebidas frías y granizados que son directamente elaborados en los locales, se incluye también la combinación de helado con waffles o crepés. Asimismo, la última novedad de la línea heladera es la incorporación de tres sabores *light*, es decir, bajos en grasa: mora, vainilla y chocolate. Este último desarrollo es ideal y muy atractivo para personas que cuidan su salud, sufren de pre-diabetes o tienen diabetes.

Ilustración 3: Menudero Tutto Freddo



Fuente: (Tutto Freddo, 2022)

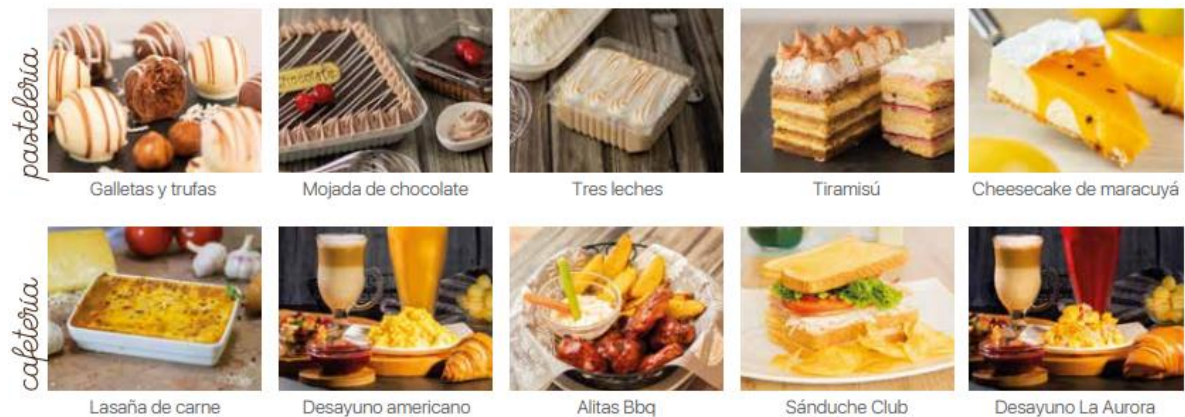
- Línea de pastelería: la producción llegó a acaparar productos como postres, tortas y panes artesanales. Recientemente Tutto Freddo completó el desarrollo de un nuevo producto que se encuentra en las últimas fases de ingreso al mercado, *macarons*, un tipo único de galleta originado en Italia y destacado por su dificultad de preparación, rasgo al que se le atribuye el precio elevado de venta al público. El equipo de producción a la cabeza de un especialista en gastronomía se encuentra en la búsqueda de nuevos sabores y combinaciones.
- Línea de cocina caliente: la elaboración de pizzas, lasañas y sándwiches forma parte de esta categoría productiva en donde se destaca particularmente el volumen de venta de lasañas de carne. La producción de estos productos es particular ya que pizzas y lasañas se distribuyen a locales propios y franquicias pre cocidos, mientras que las variedades de sándwiches se elaboran directamente por el personal del local.

Ilustración 4: Productos destacados Tutto Freddo



productos destacados

PASTELERÍA & CAFETERÍA



Fuente: (Tutto Freddo, 2022)

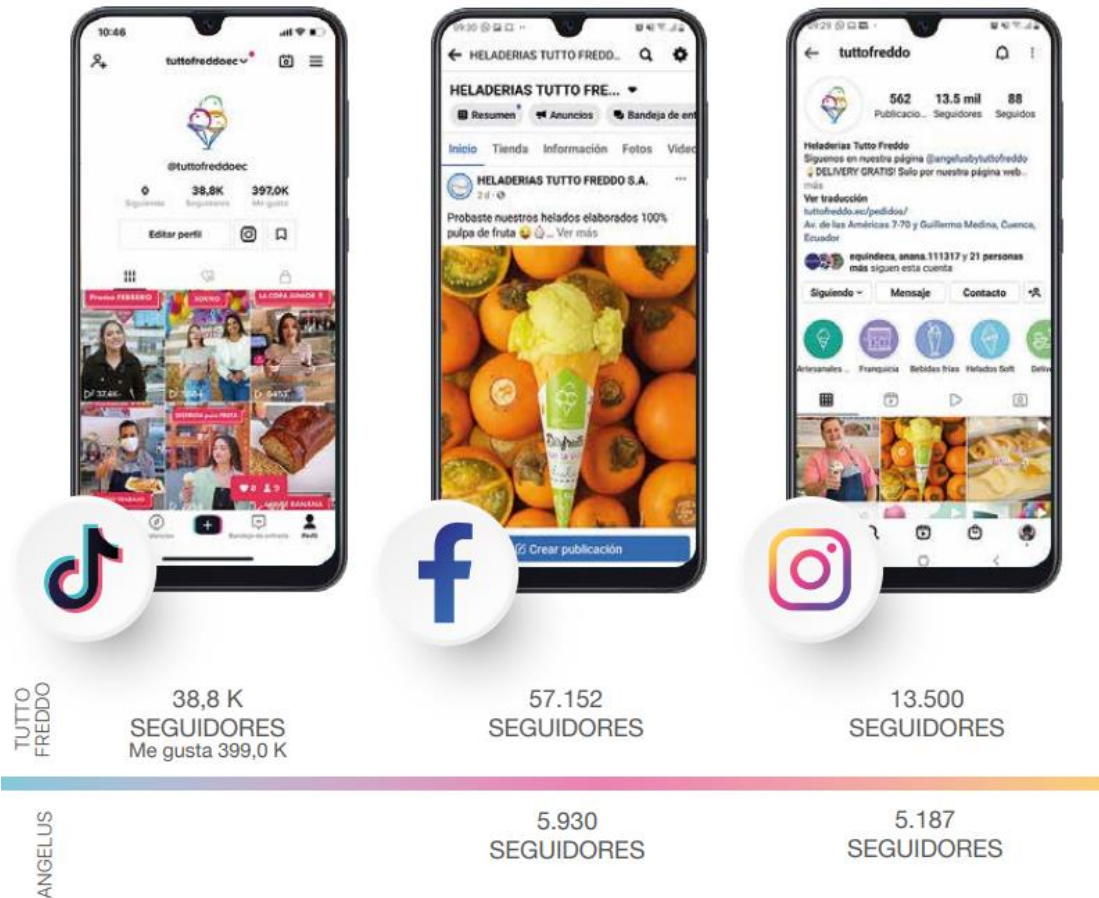
Mercado y ventas.

El trabajo de este departamento es el desarrollo de campañas, promociones, manejo de imagen, desarrollo de nuevos productos y su difusión por redes sociales de Tutto Freddo, entre otros.

- Las promociones se aplican a los locales propios y son ofrecidas a las franquicias, mientras que las campañas se realizan a nivel nacional.
- Este departamento desarrolló una nueva imagen, más fresca para el consumidor contemporáneo y que pretende establecer pautas como paleta de colores, fuentes y diseños a usar en promociones o campañas, etiquetas de helados, servilletas, envolturas y tapicería de locales. El desarrollo de la nueva línea de imagen y los *posts* promocionales en las redes sociales se realizan con aplicaciones como: Premier, Photoshop, Ilustrador, Blender y After Effects.
- Debido a la demanda de productos más sanos, el área de mercadeo está desarrollando una línea de helados *light* aptos para personas diabéticas.
- Las marcas Tutto Freddo, Nice Cream y Angelus se encuentran patentadas y registradas por seguridad de su propiedad intelectual, tema que también es manejado por este departamento para mantener la vigilancia de posibles casos de robo de imagen o nombre.
- Tutto Freddo se encuentra activo en varias redes sociales como Twitter, Tik Tok e Instagram. Lugares virtuales donde se sabe que el alcance al público no es tan costoso y los resultados son bastante efectivos. Así mismo, existe ya una opción de pedidos por web que está siendo promocionado mediante envíos gratis por tiempo limitado. Algo que el departamento exalta de los resultados obtenidos con las redes sociales son los sorteos por los días festivos como el día de la madre que han

retribuido enormemente al alcance y crecimiento de seguidores más dispuestos a interactuar con las redes de la empresa.

Ilustración 5: Redes sociales Tutto Freddo



Fuente: (Tutto Freddo, 2022)

La financiación de las actividades de mercadeo se hace con un presupuesto del área contable mediante la entrega de un porcentaje sobre las ventas de los locales propios y del área de franquicias. Así mismo, las franquicias se benefician en menor medida de un porcentaje destinado a promoción y ventas, y se les otorga beneficios como cubrir un porcentaje de la pérdida de rentabilidad causada por las promociones, ejemplo de ello se da cuando Tutto Freddo cubre con Notas de Crédito un porcentaje que se pierde con la aplicación de promociones obligatorias como la *Promo del Mes*.

Financiera.

Este departamento es el encargado de recolectar, dirigir y planificar el flujo de capital que permite a la empresa la continuación de las actividades productivas con el mayor beneficio posible. Tutto Freddo S. A. mantiene un ciclo constante de re inversión, algo que impulsa el crecimiento empresarial. Las finanzas no se abren a accionistas sino se concentra en la propia empresa el buen manejo de las utilidades y las inversiones oportunas.

Los locales propios se financian con capital directo, es decir, capital operativo producto de las ventas, mientras que cuando la empresa emprende proyectos fuertes como la actual construcción de la nueva planta de producción en el parque industrial de Chaullayacu, la gerencia opta por financiamientos bancarios que no afecten la liquidez de la firma. Es decir, entran a negociación y consideración los convenios con bancos y los términos de prestación que proponen.

En cuanto a las franquicias, Tutto Freddo adquiere un porcentaje mensual de las ganancias de cada local franquiciado, sin embargo, también se esfuerzan por equilibrar la carga de inversión que requieren las franquicias con diferimiento del pago inicial y beneficios en precios especiales por promociones, publicidad, importación de insumos, etc. Todo esto demuestra así que la empresa no está enfocada meramente en las ganancias a corto plazo, sino también en preservar el correcto funcionamiento de los locales. Las franquicias otorgan a la empresa el 2,5% de las ventas mensuales netas por publicidad y un adicional 1% por las ventas logradas por la marca, valor que será dividido entre el área comercial y contable.

Seguridad Empresarial (RRHH).

Recursos Humanos, conocido por las siglas RRHH, es el departamento empresarial que se enfoca en reclutar, entrevistar y seleccionar al personal capacitado para trabajar, así como en el manejo de los beneficios o prestaciones de los empleados, todo esto manteniendo un

enfoque en la armonización del ambiente laboral. Dentro de sus actividades también está la de mantener un control de horarios laborales, vacaciones, permisos, y demás beneficios laborales. De este departamento sale también el personal encargado de vigilar, controlar y cuidar de la higiene y seguridad laboral tanto en los bienes muebles e inmuebles como en los empleados de la organización.

Contabilidad.

La contabilidad de la empresa se maneja según la normativa nacional y la MIT (normativa internacional), cuya característica principal es presentar los archivos contables o estados financieros con un lenguaje simple y factible. Esta empresa cuenta con un incentivo fiscal que es el *impuesto diferido*, es decir la oportunidad de pagar por plazos el impuesto a la renta para mermar la carga de costos que afectan la liquidez. Este departamento se encarga de supervisar y controlar el manejo de las cuentas de tal manera que evidencien el desarrollo de una actividad comercial legal y justa.

Los resultados de la producción se ven reflejados en el *centro de costo*, el área contable se encarga de sacar el PIG (Estados de Resultado) por local propio y es en base a este resultado saca todos los costos de cada local como transporte, gasolina, limpieza, etc., para posteriormente dividirlos entre todos los locales. Esto con el objetivo de mantener una liquidez equitativa de cada local al absorber con una fracción de gastos equivalente a sus ingresos.

Flujo de venta neta.

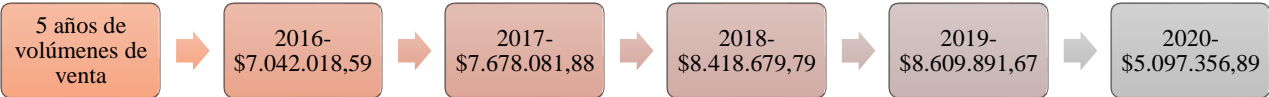


Tabla 2 Flujo de ventas netas Tutto Freddo

Flujo de venta neta.

Las ventas netas de los últimos años reflejan el entorno comercial y los resultados de la planificación de Tutto Freddo S. A. Se puede apreciar el constante crecimiento hasta llegar al año 2020, en el que el mercado global se vio paralizado causando millonarias pérdidas que también se ven reflejadas en esta empresa. La disminución de las ventas en USD 3,5 millones dólares imponen un desafío actual y futuro en el manejo de esta crisis desatada por la pandemia del COVID-19.

Las principales actividades que cada integrante del departamento contable realiza son:

- Ingreso de facturas: compras de inventario y compras gastos.
- Cobranzas: cobros a clientes, ingreso retenciones, cuadro cartera, permisos y aplicativos (Uber, Pedidos Ya y Rappi).
- Fijación de precios de venta: costos unitarios y beneficio.
- Cuadros de caja chica, tarjetas de crédito, diarios contables y cuadros de cuentas.
- Revisión de cierres de caja por local: dos cierres de caja diarios que dan 1500 cierres de caja mensuales.
- Bancos: préstamos, créditos y conciliaciones.
- Balances generales: supervisión del trabajo general del área.

Administración.

El área administrativa es aquella que se encarga de fusionar las actividades de las demás funciones de la empresa antes mencionadas en base a su planificación, organización, dirección, coordinación y control. La cabeza de la gerencia de Tutto Freddo están en Equindeca, primera empresa creada por el fundador de Tutto Freddo, Ingeniero José Ochoa, dedicada a la importación de equipos y repuestos para el área HORECA (Hoteles, Restaurantes y Caterings), persona que posteriormente crearía una tercera empresa con la cadena de Hoteles Ibis.

Equindeca fue fundada en 1994 y posee 27 años de trayectoria en el campo de importaciones de insumos para hoteles, lavanderías, restaurantes, cadenas de comida rápida, catering, comedores institucionales, bares, cafeterías, pizzerías, panaderías, además de insumos para el catering de grandes compañías del sector petrolero, minero, penitenciario, hospitalario, etc. Al ser empresas bajo la misma gerencia existe una coordinación de esfuerzos que generan un complemento competitivo entono a la adquisición de insumos importados.

Tutto Freddo se caracteriza, como la mayoría en el mercado latinoamericano, por su considerable distancia de poder con respecto a los empleados frente a la principal figura autoritaria, así como su jerarquía laboral y la organización de las actividades comerciales a través de división de puestos. La administración, gerencia general, determina personal capacitado y con experiencia que guíe y controle de manera cercana cada departamento de la empresa, son conocidas como jefes/as de área o coordinadores/as. La sub gerencia de cada área permite un reconocimiento más acertado de la situación de la empresa en cada área y permite el surgimiento de ideas que impulsen la mejora de la administración general.

1.5 Análisis FODA de la empresa Tutto Freddo S.A.

FORTALEZAS	<ul style="list-style-type: none"> - Innovación en procesos y capacitación constante de personal - Adaptabilidad frente al mercado nacional - Marca establecida y reconocida nacionalmente - Proceso de producción estandarizado - Permanente control y supervisión del cumplimiento correcto de todos los procesos - Buen manejo de inversiones y área contable, convenios con bancos nacionales - Capacidad de adquisición de insumos y maquinaria importada mediante Equindeca Cía. Ltda. Empresa del mismo dueño de Tutto Freddo dedicada a la importación de productos HORECA
------------	---

OPORTUNIDADES	<ul style="list-style-type: none"> - Ampliación a nivel nacional e internacional - Reconocimiento de la marca en mercados extranjeros - Desarrollo de nuevas prácticas de manufactura - Impulso al desarrollo tecnológico y automatización de procesos - Capacidad de situarse como una economía de escala - Especialización y capacitación del personal y la Administración
DEBILIDADES	<ul style="list-style-type: none"> - Capacidad actual limitada de producción, existe más demanda que oferta - Búsqueda de ingreso directo a mercados internacionales a través de la inversión directa impone un riesgo muy alto que la empresa cubriría por sí sola - La empresa no cuenta con experiencia en el mercado internacional
AMENAZAS	<ul style="list-style-type: none"> - Aumento de la competencia - Posibilidad de cambios en las tendencias del mercado que afecten negativamente la rentabilidad de la empresa - Vulnerabilidad a las nuevas políticas y leyes, y sus costes de aplicación - Sistema de producción mayormente tradicional - Crisis actual de la pandemia por el COVID-19, ligada a la posibilidad de un desabasto mundial o alguna consecuencia que aletargue el proceso de producción que depende de insumos importados

Tabla 3 Análisis FODA Tutto Freddo

CAPÍTULO 2- DIAGNÓSTICO DEL MERCADO PERUANO.

2.1 El mercado internacional de la manufactura de helados y postres.

De acuerdo con la investigación realizada por la empresa Imarc Group, especialistas en análisis de mercados, al hablar del mercado de helados nos referimos a uno valorado hasta 2020 en 65.8 millones de dólares americanos (USD) y que, a pesar de los retos y golpes presentados por la pandemia, demuestra tener una amplia capacidad de adaptabilidad que permitiría a dicho mercado alcanzar un valor de 83.7 millones de dólares americanos (USD) para 2026 (IMARC,2022).

La pandemia por el virus del COVID-19 puso a la industria global del helado en un punto de transformación, esto dado el cierre de los principales puntos de venta de los helados: el sector HORECA (Hoteles, Restaurantes y Caterings). Es indudable el impacto negativo que las heladerías de todo el mundo sufrieron durante los primeros meses de pandemia dadas las reglas de confinamiento y distanciamiento social que afectaban de manera frontal el *status quo* del canal de distribución al consumidor. Sin embargo, este gran reto orilló a varias empresas a abrirse a nuevos métodos de llegada a sus clientes mediante el uso de distribuidores en supermercados, aplicaciones de delivery y el desarrollo de empaques adecuados para el transporte del producto. Solo depender de una forma de venta y distribución limita la capacidad que una empresa tiene para equilibrar una crisis, que en el caso del COVID-19 tiene que ver principalmente con la dificultad de proveer del producto al cliente de una forma inocua, segura y factible (IMARC,2018).

La pregunta importante que se trata de responder en este capítulo es entonces: ¿la industria manufacturera de helados y postres es capaz de soportar e incluso superar la crisis para así enraizar aún más su status en el mercado internacional? Afortunadamente, la respuesta es SÍ. Existen dos puntos principales en torno a esta premisa: alternativas de desarrollo e innovación y enfoque en el consumidor.

Para empezar, existe un amplio abanico de alternativas de distribución que se han estado tomando y que permanecerán más allá de un contexto de pandemia. Empresas heladeras de todo el mundo, tomando como ejemplo al Grupo Unilever y Smooy, se adaptaron en un inicio a la opción de delivery a través de plataformas como Glovo. La integración del delivery en la industria de postres y helados representa un nuevo paso que debe ser implementado tras un estudio, análisis y desarrollo oportuno de las vías de comunicación, presentación, empaque, etc. En el caso de Tutto Freddo, cada producto requeriría un empaque apto para la textura y contenido particular.

Es aquí donde el mismo grupo anteriormente mencionado, Unilever, lanzó a inicios de pandemia un manual llamado Guía Práctica de Primeros Pasos, compartido con el *#queremosayudarte*, con la finalidad de otorgar acceso a conocimientos que gran parte de los que conforman este sector no poseen. Por su parte, Froneri Iberia, más conocida como Helados Nestlé comenzó a promover la acción “*Siempre abiertos para ti*”, en donde fueron los pioneros en desarrollar cartas digitales bajo códigos QR y nuevos métodos de embalaje.

Lo anterior mencionado son alternativas que otorgan a la empresa un mayor grado de conocimiento para el propio manejo de su empresa, las alternativas pueden ir desde nuevos métodos de entrega hasta el uso de tecnología como una herramienta que impida el estancamiento del mercado tanto heladero como restaurantes ya que mismas prácticas han sido implementadas en otros sectores, demostrando así la actual y futura importancia de las mismas (Corresponsables, 2020).

Cuando se habla de tener un *enfoque en el consumidor*, se trata de tomar cada decisión empresarial de la mano con los intereses y deseos del mercado objetivo, de otra manera el camino de desarrollo que una empresa toma arbitrariamente puede impactar negativamente a la respuesta del consumidor. El mercado es cada vez más exigente, y al ser un ente abstracto que resulta de la interpretación de los gustos y preferencias de los consumidores las empresas deben ser conscientes del contexto que las rodea: desarrollo social, salud y ambiente, etc.

Actualmente se puede ver una ola de importancia por la responsabilidad social y ambiental en los consumidores de todos los sectores de mercado, esto en el caso del sector de helados y postres ha implicado la evolución y aparición de segmentos de mercado con preferencias distintas:

- Productos libres de lactosa.
- Etiquetado adecuado que muestre las BPM y demás certificados que garanticen un producto saludable y apto para el público.
- Bajo contenido calórico, graso y de azúcar.
- Componentes orgánicos.
- Empaques eco amigables.
- Saborizantes naturales.
- Nuevas mezclas de sabores y texturas.
- Materia prima de mayor calidad es más importante que el precio.

Parte del desarrollo que el estudio de este mercado enseña es que existen varias formas de innovar y promover el consumo de helados. El helado es una rica fuente de carbohidratos, calcio, fósforo, tiamina, riboflavina, niacina y ácido fólico, además de vitaminas A, C, D, E, K, B-6 y B-12. Estos beneficios a la salud del consumidor, que en mayor parte pasan por alto por la falta de capacidad o experiencia que la empresa tiene para vender el producto en base a sus ventajas comparativas y competitivas, junto con la aptitud que los helados poseen respecto al uso y desarrollo de nuevos sabores, ingredientes orgánicos y mejor calidad son lo que cementa las raíces de una industria que va de la mano con el tiempo. El futuro de los helados se materializa inclusive en la mezcla que ya existe con la tecnología, dando como resultado impresoras de helado y nuevas presentaciones o formas de comer el producto que fueron originadas de la mano con la Ciencia (IMARC, 2022).

Helados y postres son el tipo de producto cuyo mercado objetivo no está definido por el producto como tal que ofrecen sino la forma, ingredientes y características en las que se venden al consumidor final. Desde la perspectiva comercial, esta industria tiene potenciales consumidores de todas las edades y condiciones lo cual brinda a las empresas más opciones

de presentación como podrían ser los helados para diabéticos, helados libres de lactosa, postres sin gluten, postres y helados bajos en grasa, y elaborados con ingredientes orgánicos. Siendo este el escenario de la industria de manufactura de helados y postres, se puede concluir lo siguiente:

- Es un mercado fuerte con grandes proyecciones de crecimiento global.
- Es un mercado que posee la capacidad de expandirse a más nichos.
- Es un mercado capaz de adaptarse a los deseos de los consumidores.
- Es un mercado con grandes oportunidades de innovación.

2.2 Selección de mercado.

Para este estudio se van a tomar en cuenta los países pertenecientes a América del Sur como los potenciales destinos, esto debido a que el atractivo principal es la cercanía geográfica y similitud cultural. Siendo así, Tutto Freddo puede tener como principales países destino a Perú y Colombia para su plan piloto de internacionalización, al ser países vecinos existen más facilidades y representan menos gastos en temas de transporte y logística además de ser conocidos por su parentesco en cuanto a los gustos de los consumidores.

Ilustración 6: Ubicación geográfica de Ecuador, Colombia y Perú



Fuente: Google imágenes

Análisis de Colombia:

El mandatario Iván Duque Marquéz comenzó su periodo presidencial el 7 de agosto de 2018 hasta la actual fecha. Perteneciente al partido Demócrata, obtuvo la ganancia de las elecciones frente a Gustavo Petro tras alcanzar el 53,95% de los votos populares. Los principales pilares de su gobierno son la legalidad, el espíritu empresarial y la equidad, con ejes transversales en términos de infraestructura, sostenibilidad ambiental e innovación. La crisis del COVID-19 ha resaltado las debilidades económicas con el desempleo alto y la informalidad de los puestos laborales que van en aumento, y por otro lado la crisis de personal productivo debido a las barreras educativas y el pobre acceso a una educación digna. La economía colombiana se asienta sobre recursos no renovables como el petróleo, lo que se traduce en una constante vulnerabilidad al entorno exterior. A pesar que se vio un incremento en la economía en el año 2021, según el Banco Mundial, Colombia va a volver a los niveles socioeconómicos del 2019, mismos que ya eran considerados desfavorables.

Ecuador y Colombia son vecinos territoriales, gracias a esta ventaja de proximidad los costos de transporte serian bajos. No tiene ninguna restricción comercial con el Ecuador y cuenta con una fácil disponibilidad y acceso de información.

Análisis de Perú:

En un inicio de la crisis de la pandemia por el COVID-19, Perú se vio afectado tanto en la parte política y social, como económica como no se le había visto en más de una década. Perú se ha caracterizado como el país latinoamericano con raíces fuertes y un crecimiento constante, mismo que logró recuperar a mediados del año 2021. El gobierno peruano actual está representado por Pedro Castillo, presidente que durante su campaña demostró tintes populistas, pero que dadas las respuestas negativas de la sociedad y la industria peruana optó por demostrar el apoyo al libre mercado y la privatización.

Este país al igual que Colombia se encuentra como límite territorial ecuatoriano, lo que también representa un bajo costo de transporte. Por otro lado, la disponibilidad de información es buena y amplia dado el carácter público con el que se maneja el gobierno de Perú. La experiencia comercial previa con este país ha sido reconocida ya que algunas industrias ecuatorianas están radicadas en Perú y demuestran resultados muy favorables.

Ilustración 7: Selección de mercados: Colombia y Perú

Criterios	Colombia	Perú
<i>Proximidad Geográfica</i>	5	5
<i>Nivel de Desarrollo</i>	1	4
<i>Crecimiento Económico</i>	2	4
<i>Estabilidad Política</i>	3	3
<i>Hábitos de consumo</i>	5	5
<i>Idioma</i>	5	5
	21	26
1: condiciones muy desfavorables.		
2: condiciones desfavorables.		
3: condiciones neutras.		
4: condiciones favorables.		
5: condiciones muy favorables.		

Fuente: elaboración propia

De entre los territorios de interés para la internacionalización de Tutto Freddo destacó Perú. Siendo así, la propuesta y estudio del proceso de internacionalización va a girar en torno al territorio peruano. Perú se ha presentado como el país más favorable por todos los criterios mencionados, donde también se destaca el reconocimiento local por ser el país que las empresas ecuatorianas eligen al empezar sus actividades trasfronterizas como es el caso de: Banco Pichincha, Indurama, Marathon Sports, Inversiones Rim más conocida por su marca Zhumir, entre otras.

Las empresas ecuatorianas ven la mano de obra peruana como una preparada y de bajo costo. Según una publicación de Diario El Comercio en 2021, la Embajada ecuatoriana en Lima ha contabilizado actividades comerciales de más de 100 empresas ecuatorianas en territorio peruano en sectores: financiero, industrial, comercio, transporte, turismo y construcción.

2.3 Diagnóstico del mercado peruano.

Primero, no se puede hablar del estudio del mercado peruano sin antes conocer el tipo de gobierno y sus características actuales:

<i>País</i>	<i>República del Perú</i>
<i>Capital</i>	Lima
<i>Independencia</i>	28 de julio de 1821
<i>Jefe de Estado</i>	Presidente Pedro Castillo Terrones
<i>Forma de Gobierno</i>	Es una República democrática, independiente y soberana. Su Gobierno es unitario, descentralizado y representativo, y se conforma bajo el principio de la división de poderes. El Congreso tiene una cámara única.
<i>Población</i>	33,035 millones de habitantes
<i>Lengua</i>	Castellano, Quechua, Aymará, entre otras.
<i>Superficie</i>	1.285.220 km ²
<i>Moneda</i>	Sol peruano (PEN- S/.)
<i>Tasa de desempleo</i>	9.4%
<i>Acuerdos comerciales en vigor</i>	2020
<i>Acuerdos con Ecuador</i>	Sí

Tabla 4 Datos generales de Perú (Banco Mundial, 2022)

No cabe duda que la pasada elección presidencial causó incertidumbre a las industrias y empresas peruanas debido a la ideología del actual mandatario, Pedro Castillo, que en su campaña se basó en promover medidas y actividades bajo una postura izquierdista y populista. Esto sin duda refleja la razón de las consecuencias generadas a corto plazo durante este periodo de inestabilidad y duda: falta de apoyo a la gestión de Castillo con un 46% de la población, según datos brindados por el Instituto de Estudios Peruanos, así como del aumento de la desconfianza internacional en cuanto a la inversión en el país (El Universo, 2021).

La dura situación política, social y económica a la que se enfrentó Perú no se debe únicamente a los efectos de la pandemia del COVID-19, sino también a la inestabilidad por parte del Estado que se tradujo en protestas donde condenaban el actuar de gobierno frente a la inversión pública y a un panorama político nebuloso. Esto es, según al reportaje de diario El País de Perú, debido a que las políticas planteadas por el ex presidente Martín Vizcarra estaban volcadas al cuidado de los indicadores macroeconómicos mas no la aplicación de políticas públicas que protejan y apoyen a la población: inversión en obras públicas, mayores fondos para salud y educación, subsidios contra la pobreza. A esto se le sumó la batalla entre Pedro Castillo y Keiko Fujimori por la presidencia, misma que causó opiniones divididas que se engrandecieron con la demanda de fraude electoral tras la victoria, aunque muy reñida, de Castillo por parte de su contrincante (IPE, 2021).

Es a pesar de este panorama que se vivió, Perú logró recuperar la estabilidad y ahora posee indicadores que dan la esperanza de un constante crecimiento económico a futuro:

- En el último trimestre de 2021 Perú capitalizó su posición en el mercado global colocando bonos de deuda por 4000 millones de USD, de ellos 1000 millones vencen en el periodo de 100 años (2121), siendo esto la señal de confianza de los inversores extranjeros (Kuan Veng, 2020).
- Si bien los gobiernos pasados han tenido diferentes ideologías que muchas veces siembran duda de las consecuencias que pueden afectar el mercado, los presidentes de las últimas décadas han demostrado ser pragmáticos y demostrar caminos separados de la política con la economía, es decir, se mantiene la continuidad del apoyo al libre mercado, privatización, inversión y comercio exterior. Gracias a esta característica se nombra a Pedro Francke como principal asesor económico, hecho que aporta confianza al mercado del país al tratarse de una figura que goza de reconocimiento empresarial y académico. Es así como se plantea un aumento de impuestos mineros, lucha contra evasión de impuestos y mayor gasto público.
- Para mediados de 2021 Perú apuntaba a ser la economía más débil seguida de Venezuela, para finales de año bajó el riesgo país en 8 puntos básicos cerrando así con 1.32 puntos porcentuales, un cálculo realizado por el banco de inversiones JP

Morgan. Perú se convirtió en el país con el menor riesgo país de la región, seguido de México y Colombia.

- Según el Ministerio de Comercio Exterior y Turismo del gobierno peruano, en un reporte hasta octubre 2021 se registró un incremento del 38% de las exportaciones y un crecimiento sostenido del sector textil, agropecuario y manufacturero (Gobierno del Perú, N.A).

Investigación de mercado.

El análisis o investigación de mercado hace referencia a una identificación de información relevante, seguida de una recolección de datos y un análisis que van a servir de guía para el desarrollo de una empresa, esto porque los resultados son una herramienta que permite mejorar la visión comercial y elegir el mejor camino para el desarrollo. Se trata de una estrategia de marketing impulsada para el análisis de un sector o mercado específico causado por la necesidad de una empresa de penetrar el nicho al que su producto o servicio va dirigido.

Existen cuatro tipos de investigación de mercados, los dos primeros hacen referencia a la forma de estudiar el mercado (variables), mientras que los finales se refieren a la obtención de datos (fuentes):

- Cualitativo: análisis basado en variables no medibles (sentimientos del consumidor).
- Cuantitativo: análisis basado en datos medibles extraídos de una muestra poblacional (encuestas: estadísticas).
- Primario: obtención de datos de primera mano (estudios de campo: encuestas).
- Secundario: uso de datos existentes (informes, libros, artículos) (Barrientos-Felipa, 2021).

Si bien una empresa puede encargarse del estudio del mercado, también cuentan con la opción de la tercerización. Es decir, confiar en el trabajo de una empresa especializada en estudios de mercado.

Es así como una de las fuentes de información relevantes para la gerencia de una empresa con miras a penetrar el mercado peruano es la entidad pública de Dirección General de Investigación y Estudios sobre Comercio Exterior, misma que trabaja de la mano con la Dirección General de Políticas de Desarrollo de Comercio Exterior. La primera es la encargada de la obtención de información y análisis de las estadísticas que son proveídos a la segunda entidad, dándole una visión basada en inteligencia comercial con la finalidad de formular nuevas políticas y estrategias que beneficien las relaciones y actividades comerciales internacionales (Gobierno del Perú, 2020).

Así mismo, existen empresas privadas dedicadas al estudio de mercados y capaces de brindar un servicio especializado a empresas que buscan asesoría para penetrar de manera exitosa en el mercado peruano:

- Datum Internacional (Perú).
- The Contracting Society (Perú).
- Data Survey | Consultoría, Estadística y Empresarial (Lima, Perú).
- ISM | Investigación Social y de Mercados (San Isidro, Lima, Perú).
- CPI – Compañía Peruana de Investigación de Mercados SA (Perú).

De entre las mejores fuentes de información se destaca el portal web de Global Negotiator, mismo que brinda un análisis detallado y toda la información necesaria para desarrollar estrategias comerciales factibles y exitosas en Perú:

Ilustración 7: Global Negotiator



Fuente: <https://www.globalnegotiator.com/es/infotrade/74-peru>

De acuerdo con la página oficial del gobierno peruano, existe un gran interés por la búsqueda de generar nuevos lazos comerciales con diversos países, internacionalizar sus empresas y atraer la inversión extranjera. Para lograr comprender las tendencias del comercio exterior existen entidades encargadas del estudio y análisis de los datos obtenidos: Dirección General de Investigación y Estudios sobre Comercio Exterior, misma que cuenta con dos ramas, la Dirección de Desarrollo y Procesamiento de Información (DDPI) y la Dirección de Estudios Económicos (DEE). La primera es la encargada de recopilar la información, procesarla y analizar de forma cuantificable los resultados con el objetivo de comunicarlo a la Dirección General que a su vez se encarga de desarrollar y contribuir con la creación de políticas y estrategias que impulsen el crecimiento del sector comercial. La segunda dirección desarrolla investigaciones en torno a las políticas comerciales existentes y su impacto socio económico en la sociedad, de esta manera se puede contribuir a la prosperidad de los acuerdos comerciales, integraciones regionales o internacionales, desarrollo y facilitación de actividades de comercio exterior (Gobierno del Perú, 2020).

Tratados comerciales Perú-Ecuador.

La eliminación de las barreras comerciales originadas a partir de la integración económica en sus distintos niveles es sin duda uno de los principales impulsores para la cooperación y apertura comercial entre dos o más países. La integración económica pretende lograr una profunda cooperación internacional que puede ser visualizada en el caso de la Unión Europea donde sus países miembros han logrado alcanzar un Mercado Único, mismo que se caracteriza por la libre circulación de bienes, mercancías, capital y personas, así como por el uso de una divisa única reduciendo así la posibilidad de verse afectados por la fluctuación económica o monetaria. Sin embargo y tomando como ejemplo a Latinoamérica, la integración ha resultado ser un objetivo por el que se lucha desde hace varias décadas y que muchas veces se estanca antes de conseguir llegar al punto más alto de integración. En el caso de Perú, este país forma parte de 22 acuerdos comerciales en estado activo, aquellos relevantes en esta investigación son los compartidos con Ecuador: la Comunidad Andina (CAN), la Asociación Latinoamericana de Integración (ALADI) y la Alianza del Pacífico (AP).

- Comunidad Andina de Naciones (CAN): Anteriormente conocida como Pacto Andino, es una organización regional formada en el Acuerdo de Cartagena en 1969. Sus objetivos principales se centran en el desarrollo equitativo de los países miembros (Bolivia, Colombia, Ecuador y Perú), facilitar la integración regional con miras a alcanzar un mercado común, mejorar la posición regional frente al mercado internacional, fortalecer las relaciones internacionales.



Ilustración 8: CAN

Para 1993 entra en funcionamiento la Zona Andina de Libre Comercio, uno de los logros más importantes de la CAN. Gracias a esto inicia el camino de la integración económica, empezando por una libre circulación de mercancías entre los Países Miembro, es decir, los productos o servicios pueden circular sin gastos tributarios de por medio. Así mismo, a partir de 2003 se permite la libre circulación de personas que exenta la necesidad de un pasaporte al país de destino de un miembro. Cabe destacar que Perú cuenta con los mejores indicadores sociales y económicos entre los miembros de la CAN, entre estos puede destacar el más significativo en tema de economía: el Índice de Desarrollo Humano (IDH), que alcanza un actual de 0.77 sobre 1 clasificando así 4to mejor de Latinoamérica, seguido por Colombia, Brasil y Ecuador.

- Asociación Latinoamericana de Integración (ALADI): es la organización de integración latinoamericana más grande que existe, y está compuesta por trece países miembros: Argentina, Bolivia, Brasil, Chile, Colombia, Cuba, Ecuador, México, Panamá, Paraguay, Perú, Uruguay y Venezuela. Esta organización se originó con el



Ilustración 9: ALADI

Tratado de Montevideo en 1980, mismo que establece su marco jurídico. Así como en el caso de la CAN, ALADI pretende impulsar la generación de un mercado común latinoamericano mediante acuerdo preferenciales ya sea aplicados a toda la región o entre dos o más Estados miembros. La naturaleza de los tratados puede ser de todo tipo de

cooperación: arancelaria, desarrollo tecnológico, promoción turística, cooperación financiera, entre otros (ALADI, 2020).

- Alianza del Pacífico (AP): Si bien Ecuador no forma parte de los países miembros de esta alianza, el Estado tiene el objetivo de llegar a formar parte de ella partiendo de ser un observador, es decir, aquel país que tiene acceso a las reuniones privadas y archivos exclusivos, pero no poseé voto ni participación directa. El gobierno del actual presidente de Ecuador, Guillermo Lasso, ha mostrado su interés desde hace



Ilustración 10: Alianza del Pacífico

varios años de formar parte de esta organización económica, siendo el tratado próximo a firmarse con México el último paso para establecerse como miembro de pleno derecho para así gozar en toda su profundidad de los beneficios actuales y los futuros. Creada en 2011 y establecida en 2012, es un organismo integrado por México, Perú, Colombia y Chile que tiene como objetivo una integración de nivel más profundo y acaparando varios ámbitos: social, fiscal, monetario, comercial, etc. Este tratado es de suma importancia dado que centra los esfuerzos en penetrar el mercado de Asia del Pacífico, apuntando directamente a China, país entre pocos que logró cerrar el 2020 con un crecimiento económico positivo a pesar de la pandemia por el COVID-19. La Alianza del Pacífico prioriza también la Inversión Extranjera Directa, que es promovida gradualmente por el ingreso a economías más dinámicas, se incentiva así la IED tanto entre sus países miembro como aquellos que no forman parte de este bloque (SELA, 2021).

2.3 Análisis PEST.

Un científico puede desarrollar varias teorías e hipótesis, pero la materialización de éstas no depende únicamente de los conocimientos que posee sino del uso de las herramientas precisas junto con la elección o adaptación de un entorno adecuado que lo guíen.

Es igual al hablar de negocios, la planificación estratégica de la Administración permite la aplicación de métodos y tomas de decisiones que alcancen los objetivos de la empresa en base al estudio del mercado de forma integral y desde todos sus enfoques. Desconocer las preferencias de los consumidores, nuevas tendencias, competidores, y los factores socioculturales, políticos y económicos del país donde se pretende vender el servicio o producto es la principal causa del fracaso de una compañía (VSI Consulting, 2022).

Beneficios del análisis del entorno.

- Toma de decisiones con el enfoque total del entorno actual que a su vez permiten proyectar los panoramas futuros del mercado.
- Inteligencia comercial para el desarrollo de las actividades comerciales y productivas.
- Identificación de riesgos y amenazas del mercado.
- Identificación de oportunidades de crecimiento y mayor rentabilidad.

El análisis PEST es el estudio de los 4 principales factores que afectan el entorno de las empresas: Político, Económico, Sociocultural y Tecnológico. Según la frase, atribuida a sir Francis Bacon y conocida mundialmente tras aparecer en el famoso escrito de Leviatán de Thomas Hobbes, “El conocimiento es poder”, y para una empresa cuya naturaleza está intrínsecamente influenciada por el entorno que la rodea, el conocimiento simboliza una herramienta fundamental para su crecimiento y éxito.

Que una empresa posea conocimiento estratégico sobre el mercado en el que participa, abre paso a reconocer sus opciones comerciales y mejores maneras de enfrentar las crisis. Si bien el análisis PEST es el más conocido y usado, se va a tomar en cuenta al análisis que se derivó: PESTEL (PEST+ Ecológico, Legal) dado que este nos provee de una visión más completa y acertada del mercado globalizado en el que vivimos. El análisis de los factores complementarios aparece dada la creciente importancia que los consumidores van adquiriendo en temas ambientales y en justicia social que rodean a las empresas (García Brito, 2022).

Ilustración 11: PESTLE-Tutto Freddo en el mercado peruano.



Fuente: (Elaboración propia)

1. Factores Políticos: Se analizan las leyes y regulaciones que puedan influir en un negocio, así como la situación política del país.

Políticas Gubernamentales-. El gobierno peruano actual ha recalcado estar a favor del mercado, la industria privada, el comercio exterior, internacionalización e inversión extranjera. Si bien sus acciones han sido la solución de la desconfianza que inicialmente se mostró tanto nacional como internacionalmente al gobierno de Castillo, siempre va a existir un riesgo donde la intención del gobierno por destinar más recursos a inversión pública se traduzca en políticas que lleguen a oprimir los márgenes de rentabilidad de las empresas, causando su ralentización o impedimento de desarrollo. Sin embargo, si se habla de las actividades comerciales de forma general se visibilizan a las empresas como actores en constante riesgo, ya sea en diferente medida, causados por la incertidumbre del mercado. La duda forma parte de la dinámica del comercio y es algo obligatorio que una empresa decida

un camino con mayor o menor riesgo en base a lo que estén dispuestos a arriesgar de la mano con lo que sea posible ganar (El Universo, 2021).

Estabilidad Política-. Perú se encuentra entre uno de los países más estables de América Latina y de los principales para la Inversión Extranjera Directa (IED), sin embargo, la llegada de la pandemia afectó las esferas de la sociedad global y Perú no fue la excepción. En un lapso de 2 años el gobierno peruano ha tenido a 4 presidentes, característica clara de un periodo de caos político y desconcierto social. A pesar de este panorama, Perú ha mantenido un constante crecimiento económico en menos de 2 años del inicio de la pandemia, tras una fuerte contracción económica, y asegurado la confianza de inversionistas extranjeros al mostrarse como un Estado cuyo gobierno no pretende controlar el mercado con políticas izquierdistas. Fue la pandemia la causante de la primera contracción significativa en 30 años y aquella que frenó temporalmente el constante avance económico que el país ha ido teniendo en los últimos 22 años.

2. Factores Económicos-. Son aquellas variables económicas relacionadas con las empresas como la competencia, tamaño del mercado, tendencias macroeconómicas, indicadores, etc.

Aumento de la Competencia-. La venta de helados en Perú está encabezada por la empresa D'Onofrio, perteneciente a Nestlé Perú, con USD 162.5 millones en ventas anuales en un país con un consumo promedio de 1,8 litros anuales por habitante, seguida se encuentra la productora de helados Artika. Ambas empresas se enfocan en la constante inversión e innovación para lograr penetrar aún más al mercado que, según sus estudios, aumenta de manera constante. Es bajo este panorama donde, según Euromonitor, el mercado de helados apunta a alcanzar los USD 200 millones para 2024. Tutto Freddo puede apuntar a ingresar y acaparar el mercado usando sus ventajas comparativas y competitivas guiadas bajo un correcto estudio del mercado. A pesar de todo, también es importante señalar que el riesgo se concentra en la reacción de un consumidor ante una marca extranjera desconocida versus las marcas posicionadas localmente (El Comercio, 2022).

Poder Adquisitivo de los Consumidores. - Las tendencias económicas del país apuntan a un crecimiento macroeconómico sostenido, entre ellas se destaca la Paridad de Poder

Adquisitivo (PPA) del país peruano que supera la de Ecuador al llegar a los 11.490 en 2020. Al hablar de un sector como el de los helados y postres, podemos asumir que son productos capaces de ser adquiridos por la mayor parte de personas sin importar gustos o preferencias. Así pues, en un país con un mercado con mayor poder adquisitivo y un rango de alcance grande se genera un ambiente atractivo para la inversión e internacionalización. Incluso si se toman en cuenta los riesgos de la crisis económica causada por el COVID-19, un punto de vista puede mostrar el extraño beneficio que ha causado: al no poder adquirir productos muy caros las personas pueden aprovechar esos recursos y elegir usarlos en productos más económicos, aumentando su consumo. El mercado de consumidores de helados y postres mantiene una tendencia ascendente lo cual lo hace atractivo para este estudio que pretende tomar a Perú como país ideal para el proceso de internacionalización de Tutto Freddo, empresa que ofrece productos económicos y de gama alta.

3. Factores Socioculturales: este factor implica el entendimiento del mercado al que va enfocado el producto, comprender sus creencias y actitudes para así anticipar su reacción ante lo ofrecido por la empresa.

Tendencias de los Consumidores. - El mercado de los helados se ve afectado por tendencias globales que están tomando fuerza y que van alineadas a cuidar la salud, usar materia prima orgánica y seguir procesos productivos que no afecten al medio ambiente ni a la dignidad o justicia laboral. En el desarrollo de postres y helados es posible jugar y experimentar con una variedad de insumos o innovaciones que, si bien implican un reto, son también la forma en la que una empresa puede diferenciarse de otra e imponerse en la mente del consumidor. Tutto Freddo entonces tiene la oportunidad de identificar sabores y preferencias locales para crear productos nuevos o adaptar a los existentes a tendencias del mercado del país destino.

Rasgos Culturales. - En Latinoamérica, comer un helado es sinónimo de emociones y experiencias, se trata de un producto cargado de sensaciones y ligado a la sociedad desde hace un largo tiempo. Es un producto típico de los domingos soleados del parque en familia, las tardes con amigos o un encuentro casual con amigas. Al existir diversidad de gamas se trata también de un producto accesible para la gran mayoría de la población, así como llamativo para personas con distintos gustos o necesidades dada su amplia posibilidad de

innovación y desarrollo. El bagaje cultural de la sociedad del mercado peruano es algo fundamental a analizar para Tutto Freddo y su objetivo.

4. Factores Tecnológicos: Son las variables que relacionan a la tecnología, que puede adquirir o crear una empresa, y su impacto en el desarrollo comercial y competitivo de un mercado.

Tecnología de la Competencia. – Es importante tener una clara idea de la capacidad de las empresas competidoras en cuanto al acceso y uso de la tecnología y cómo esto representa un obstáculo para la empresa, pero a su vez un punto de partida en el desarrollo de tecnología propia. En el caso de Perú existen 2 principales competidores por cuestión de tamaño e ingresos: D’Onofrio y Artika. La empresa líder es D’Onofrio con un ingreso anual de USD 162,5 millones de dólares americanos en ventas a nivel nacional, es la principal marca del consumo fuera y dentro del hogar. Uno de sus principales obstáculos es la incapacidad de cubrir la demanda, tema que se pretende corregir con fuertes y constantes inversiones para el desarrollo de más plantas de producción, tanto D’Onofrio como Artika invierten cientos de miles de dólares anualmente en el desarrollo tecnológico de sus plantas y procesos con el fin de mejorar sabores y la experiencia del consumidor. Estos competidores principales cuentan con productos industrializados y de fácil distribución a sus clientes finales.

En el caso de la competencia artesanal, Paletas Factory es el principal contrincante con presencia en 22 ciudades en carritos congeladores como principales puntos de venta. Para mediados de 2020 la empresa se planteó acabar el año con una tienda propia en Lima, así como el plan a futuro de desarrollar una línea de paletas saludables y paletas para perros. Si bien la pandemia ya marcó el obstáculo de entregar el producto al cliente, todas las empresas antes mencionadas han optado por el uso y promoción por redes sociales, así como el uso de aplicaciones de delivery: Rappi, Glovo, Pedidos Ya (El Comercio, 2022).

Automatización. – Tutto Freddo es una empresa principalmente artesanal pues sus procesos de elaboración requieren de una considerable cantidad de capital humano, siendo este el caso, la necesidad de internacionalización también promueve la necesidad de automatizar ciertos procesos que se puedan realizar en su mayor rango mientras no alteren los rasgos originales del producto, es decir, tecnología aplicada correctamente ya que todo conlleva un

riesgo de inversión para la empresa. Si bien es necesaria la automatización para Tutto Freddo al enfrentarse al entorno de competidores automatizados, existen puntos a favor y en contra que deben ser tomados en cuenta:

Ventajas	Desventajas
<ul style="list-style-type: none"> • Niveles de calidad mejorados <ul style="list-style-type: none"> • Ahorro de costes • Seguridad personal • Mayor productividad (más producción en menor tiempo) • Mejora en el flujo de datos <ul style="list-style-type: none"> • Ventaja competitiva 	<ul style="list-style-type: none"> • Capacitación personal <ul style="list-style-type: none"> • Coste de inversión • Riesgo obsolescencia tecnológica • Complejidad de aplicación • Dependencia de producción en la tecnología

Tabla 5 Ventajas y desventajas de la automatización

5. Factores Legales: Es el estudio del entorno legislativo al que se tiene que enfrentar la empresa e identificación de las leyes que van a afectar las campañas y actividades del negocio a realizar.

Leyes y regulaciones. – Gracias al acuerdo comercial de la CAN, a nivel de leyes existen grandes ventajas comerciales que comparten los Países Miembro donde las fronteras tienen un estado de libre circulación de mercancías. Este tratado también beneficia la integración de empresas dada la animosidad de sus actuales relaciones comerciales como Estados. Según la Ley de Promoción de las Inversiones Extranjeras, en su decreto legislativo No. 662, Título No. 1 Art. 05, los inversionistas extranjeros se rigen con las mismas condiciones que los inversionistas nacionales en cuanto a propiedad intelectual e industrial. Adicional y muy importante está la estabilidad jurídica de los inversores, donde el Estado garantiza tres puntos: estabilidad del régimen tributario vigente, estabilidad del régimen de disponibilidad de divisas, y estabilidad al derecho de no discriminación. Sin embargo, existen dos condiciones para la garantía jurídica antes mencionada y de las cuales Tutto Freddo goza con la capacidad de solventarlas:

- Inversión directa no menor a USD 2 millones de dólares americanos.
- Generación de un mínimo de 20 puestos de trabajo permanentes (Gobierno de Perú, 2022).

6. Factores Ecológicos: aquellas obligaciones entorno a la salud y bienestar del medio ambiente, son derivadas de actividades económicas que deben seguir con el reglamento del territorio en el que se desarrollan.

Legislación y consumidores. – La autoridad encargada de regular a la industria de manufactura en temas ambientales es el MITINCI, Ministerio de Industria, Turismo, Integración y Negociaciones Comerciales Internacionales, que a través de los instrumentos de gestión ambiental tienen la finalidad de hacer cumplir las normas y obligaciones a las empresas manufactureras del país. Es importante señalar que sobre quien recae el peso legal de las obligaciones es el titular de la empresa, la figura representante detrás de las actividades comerciales. Los organismos, reglamentos, proyectos y leyes de gestión ambiental tienen entre sus objetivos la promoción del uso de tecnologías que se adapten a las necesidades que el cambio climático nos presenta, adoptando su uso en los procesos productivos para así lograr una mejora continua en la gestión ambiental a nivel de industrias.

El titular tiene obligaciones que pretenden marcar el límite de desarrollo de actividades manufactureras a través de normativas que amparan los derechos del medio ambiente:

- Establecer programas de reducción de contaminación y generación de residuos.
- Ejecutar programas de prevención, correctivos y de planificación: EIA (Estudio de Impacto Ambiental), DIA (Declaración de Impacto Ambiental), DAA (Declaración de Adecuación Ambiental), PAMA (Programa de Adecuación y Manejo Ambiental), EAE (Evaluación Ambiental Estratégica), entre otros.
- Adoptar un sistema integrado que permita recolectar datos precisos sobre los procesos de manufactura y sus consecuencias o reacciones ambientales (Gobierno del Perú, 2015).

A más de lo anterior mencionado se encuentra la preferencia de los consumidores por adquirir productos o servicios que mantengan el rasgo de eco amigable, es decir, cuyos ingredientes o procesos no tengan un impacto negativo en la naturaleza.

2.4 Análisis de requisitos para ingresar competitivamente al mercado.

Ventajas competitivas son aquellas cualidades únicas y sostenibles a largo plazo que una empresa posee y que la hacen destacar de entre las demás que participan en el mismo mercado. Tutto Freddo puede aplicar este concepto y ser una empresa competitiva gracias a los insumos y su forma de producción donde manejan materia prima a la que varias empresas no pueden acceder o no poseen conocimiento, convirtiéndose así sus productos en aquellos difíciles de imitar. El término de ventaja competitiva fue insertado por Michael Porter en 1980 y a través de 3 métodos se puede maximizar dicha ventaja en el mercado:

- **Ventaja en costes:** Tutto Freddo maneja márgenes de utilidad estables y ganancias constantemente elevadas año tras año minimizando lo mayor posible los costes con el objetivo de lograr mayor competitividad, lo que define esta competitividad es su modelo de integración vertical donde al encargarse de la producción y manejo de toda la cadena de suministros se logra abaratar costes y concertar las ganancias.
- **Ventaja por diferenciación:** La diferenciación de Tutto Freddo está en su calidad, aspecto que constantemente se ha destacado. La elaboración de los insumos a más de reducir costes beneficia a lograr la calidad establecida en el proceso de producción y mantener el sabor con el que la empresa desea destacar.
- **Ventaja por enfoque:** Tutto Freddo ya ha desarrollado líneas de helado exclusivas para segmentos particulares: diabéticos, bajo en grasa, sin lactosa, orgánico, etc. La constante innovación y el impulso tecnológico pueden ayudar a la empresa a mantener y evolucionar esta ventaja.

CAPÍTULO 3- ESTABLECIMIENTO DE OBSTÁCULOS DE LAS EMPRESAS FRENTE AL MERCADO PERUANO.

Este breve capítulo se centra en un análisis personal en base a lo expuesto y estudiado previamente con el objetivo de determinar los principales obstáculos a los que Tutto Freddo se podría enfrentar en caso de la aplicación de un plan para internacionalizarse en Perú. Es aquí donde se exponen los puntos débiles según cada función de la empresa:

3.1 Análisis comparado de la función financiera.

En un escenario de internacionalización, la herramienta a considerar de primera mano es la capacidad para financiar un proyecto de internacionalización que, sea cual sea la forma de entrada elegida, se traduce en una inversión con riesgo. El riesgo que corre Tutto Freddo es la elección de un plan que puede verse negativamente alterado si llegan a aplicarse nuevas leyes o generarse regulaciones de parte del Estado, tomando en cuenta que la campaña del gobierno comenzó con rasgos populistas y de izquierda donde no se puede descartar al 100% un futuro país que se cierre a relaciones comerciales resultando en una imposibilidad de mantenerse en el mercado. Otro obstáculo vendría a ser el comportamiento del mercado peruano, una variable muy difícil de predecir y que de no adaptarse o penetrar correctamente podría causar un estancamiento del crecimiento de la empresa en el mercado destino, es importante recalcar que las finanzas soportan todo proyecto y manejan los costes administrativos que incrementan significativamente con la internacionalización.

3.2 Análisis comparado de la función producción.

Tutto Freddo muy seguramente a optar por mantener la centralización de la producción ya que esto garantiza el cumplimiento de sus estándares de calidad, aspecto clave de su competitividad. Sin embargo, si la empresa opta por ingresar al mercado con todos sus productos pre establecidos y producirlos de manera desmedida, esto puede generar un impacto negativo en el mercado peruano ya que se trata de una marca nueva que, al igual que la mayor parte de empresas, no va a contar con una ganancia inmediata. Al desear encargarse de la producción sin tercerización se añade el riesgo económico, legal y

ecológico: el riesgo económico resalta al requerir una mayor inversión para la creación de una planta de producción, de la mano de permisos estatales y regulaciones ambientales cuyo incumplimiento no puede ser justificado por la falta de conocimiento de la legislación peruana y que pueden causar la suspensión de las actividades productivas. Por otra parte, la delegación de la producción a una empresa local también impone riesgos en cuanto a su manufactura y la posible disparidad en sabor, presentación y calidad. Otros riesgos pueden ser atribuidos al incremento de competidores locales o la popularización en el mercado peruano de un producto sustituto del helado.

3.3 Análisis comparado de la función comercial.

La amenaza a la que se enfrenta el departamento de mercadeo no es más que la del impacto de los competidores con su capacidad de promoción y marcas establecidas en la mente del consumidor, es aquí donde el departamento de Tutto Freddo debe planificar correctamente diversos puntos de su actividad comercial:

- Canales de promoción analizando a la competencia del mercado de helados peruano y sus métodos.
- Facilidad de acceso a la información de los competidores para desarrollar estrategias más adaptadas al mercado peruano.
- Estudio y análisis de las preferencias del consumidor.
- Determinar si conviene estandarizar o adaptar los productos al nuevo mercado.

No se puede asegurar la capacidad que posee una empresa que inicia su expansión internacional para determinar las acciones más idóneas en la entrada a un nuevo mercado. Es elección de la empresa designar a un tercero local como apoyo para este departamento o arriesgarse a seguir los resultados de un estudio propio, mismo que posee un margen de error mayor. Si un producto no es correctamente promocionado, implantado en el consumidor y establecido como competencia en el mercado, su proyección a perdurar en el mismo disminuye.

3.4 Análisis comparado de la función administrativa.

La función administrativa es tal vez la que más riesgos tiene debido al aumento considerable de tareas que implican un proyecto de internacionalización. Planificar, supervisar y controlar departamentos en desarrollo requiere de mayor inversión, esfuerzo y orden a la hora de determinar el sistema de trabajo dentro de la empresa. La internacionalización supone un mayor número de personas al mando de ciertas áreas y una mayor cantidad de empleados, originando probablemente una burocracia que dificulte aún más la comunicación de la gerencia de la empresa con los encargados del mando de cada función en el país destino. Es importante ver a la Administración de Tutto Freddo como el corazón del proyecto, aquí recae tanto el posible éxito en el mercado peruano como su fracaso. Esta función se encarga de coordinar y fusionar los esfuerzos de los demás departamentos para lograr la correcta aplicación del plan, un simple fallo o error de otra área va a repercutir como efecto dominó sobre las otras. Se destaca aquí el riesgo de una demanda o problemas legales en Perú ocasionados por una posible mala práctica comercial derivada de una mala administración, quien corre el riesgo es el representante legal de la empresa y a quien se le sancionaría. Otro de los principales riesgos sería en torno al personal por contratar en el país de destino y la dificultad que pueda representar su capacitación.

3.5 Determinación de demás brechas existentes para la internacionalización.

Todas las esferas de la empresa se pueden ver afectadas por los propios obstáculos y amenazas que impone la internacionalización. Si bien una empresa tiene la oportunidad de crecimiento en un mercado extranjero, la emoción de expansión no debe opacar la importancia de investigar los mejores métodos de entrada, mercado destino y pronosticar correctamente la inversión. La falta de análisis y estudio del mercado destino puede repercutir en el efecto del producto o servicio en el mismo, pudiendo así representar un obstáculo para la supervivencia de la empresa a largo plazo. Existen 5 puntos principales a considerar como represores de la internacionalización:

- Inversión indefinida ya que en la práctica se pueden originar problemas que para solucionarlos necesitarían de un mayor gasto, esto afecta directamente la liquidez de la empresa

- Ausencia de personal capacitado en la producción, ya sea por falta de recursos humanos o por un número bajo de personas especializadas en la actividad de la empresa en el mercado extranjero
- Desconocer el mercado de manera directa impide la identificación de oportunidades o potenciales socios comerciales
- Dificultad de acceso a la información del mercado
- Dependencia y vulnerabilidad permanente al Gobierno y su legislación

CAPÍTULO 4- PLAN DE ACCIÓN PARA LA INTERNACIONALIZACIÓN DE POSTRES Y HELADOS.

4.1 Plan de acción para cada una de las funciones de la empresa.

A pesar del entorno palpablemente competitivo que rodea el mercado internacional, la estrategia de ingreso de una empresa a un país extranjero demuestra que los riesgos pueden tener recompensas de alto beneficio empresarial. Los beneficios se resumen en tres puntos principales: primero, la organización tiene oportunidad de crecimiento financiero tras imponerse a la competencia y generar ganancias; segundo, toda empresa comienza la expansión internacional desconociendo de primera mano sus implicaciones, beneficios u posibles obstáculos, es aquí donde la experiencia tiene un papel fundamental en la futura productividad efectiva en el país de destino; por último se encuentra el valor que una empresa es capaz de generar a través de la satisfacción de consumidores y su posicionamiento en uno o varios mercados internacionales.

A continuación, se presentan los pasos y puntos a tomar en cuenta desde la perspectiva de cada área departamental que forma la empresa Heladerías Tutto Freddo S.A.:

Función administrativa. La Gerencia es la encargada de delegar el estudio de mercado a su propia empresa o subcontratar a una especializada en este servicio para posteriormente definir, planificar y organizar un plan detallado sobre las actividades de las que cada departamento de la compañía se deberá hacer cargo como parte del proyecto de internacionalización.

Su función se basa en dirigir, guiar y supervisar los esfuerzos de todos los elementos de la empresa para así obtener un resultado favorable en el camino de establecimiento de marca y competitividad en el mercado peruano.

Actividades de la función administrativa:

- Gerencia viaja personalmente a la localidad elegida para establecer el proyecto de internacionalización tras el análisis del estudio de mercados pertinente.
- Establecer vínculos con proveedores locales y monitorear las actividades de la competencia, así como el comportamiento de los consumidores y posibles segmentos de mercado.
- Adquirir las fuentes de información necesarias para obtener conocimiento de temas legales que sean de interés para las actividades empresariales, evitando así la posibilidad de errores o bloqueos legales que derivan en retrasos y pérdidas de producción, y en algunos casos la imposibilidad de continuar con las actividades comerciales.
- Determinar la capacidad de mano de obra especializada y los retos que pueden enfrentar en temas de personal del Área de Producción en el país destino, así como la elaboración de un plan que prevenga y mitigue posibles problemas de dicho departamento.
- Definir el personal requerido, así como encargarse de su preparación y entrenamiento oportuno.
- Monitorear las decisiones y actividades de los miembros de la empresa, mitigar los efectos adversos corrigiendo sobre la marcha.
- Aplicar de manera efectiva instrumentos de administración en mercados internacionales aprovechando las Tecnologías de la Información y Comunicación (TICs).

Función financiera. Para el departamento de Finanzas es fundamental conocer y mantener en línea todos los requerimientos u obligaciones que la empresa debe tomar en cuenta en cuanto a las políticas gubernamentales y leyes que se apliquen a sus actividades, es decir, adaptar su actuar a la normativa peruana.

Actividades de la función financiera:

- Elección adecuada de la forma de entrada a elegir de la empresa, de esto dependen variables como el riesgo y la rentabilidad futura.
- Establecer las normas internas de financiación a cada departamento, adaptando las mismas al nuevo mercado, y cómo reaccionan y se adaptan progresivamente durante el posicionamiento de la marca en el país destino.
- Establecer metas a corto y largo plazo para alcanzar una rentabilidad en ascenso, así como un mejor posicionamiento y capacidad de inversión en: infraestructura, marketing, y producto.
- Hacer un buen manejo de estrategias de finanzas en mercados internacionales para mitigar y prevenir problemas de liquidez a los que Tutto Freddo se puede enfrentar durante en proyecto de internacionalización.

Función de producción. El departamento producto carga la obligación de implementar un sistema efectivo de producción que alcance los estándares que sostienen en el país de origen o, en los mejores casos, que lo supere.

Actividades de la función de producción:

- Capacitación de personal para actividades en la planta de producción y atención al cliente.
- Manejo de la maquinaria e insumos para elaboración de productos, así como su mantenimiento y cuidado.
- Desarrollo de un flujo de producción mejorado que aumente la productividad y resulte en un buen resultado para alcanzar una economía en escala de la empresa.
- Dirigirse bajo las diversas normativas peruanas como el Reglamento Sanitario de Alimentos DTO No. 1222 (FAO, 2015).
- Las tendencias de los consumidores locales infieren en la aplicación, uso y presentación del producto final, tema del que la producción forma parte.

Función de mercado y ventas. Establecer una marca país es una actividad que consiste en la evolución de tácticas y estrategias que varían según la situación particular de cada empresa. Se pueden percibir a las estrategias de marketing internacional como algo que trasciende el beneficio empresarial, siendo una pieza importante que impacta las relaciones entre Estados. Las marcas muchas veces aparentan ser la carta con la que se presentan los países y los determinantes del prestigio y reconocimiento del mismo en el ámbito internacional. Las estrategias de marketing son entonces mucho más valiosas de lo que se pintan en un panorama local, dando beneficios al país de origen como al de destino.

Actividades de la función de mercado y ventas:

1. Adaptar el producto y las estrategias enderezadas con las necesidades y gustos de los consumidores o segmento objetivo.
2. Asegurar la aceptación de la marca en el mercado local, adaptar la imagen al mercado peruano.
3. Analizar las estrategias de las marcas locales y ajustarlas a la visión y misión de la empresa.
4. Adquirir conocimiento de los precios, plazas de distribución y volumen de producción de la competencia para toma de decisiones estratégicas.
5. Encargarse de la imagen de los locales, en un inicio siendo un solo local propio de prueba, en cuanto a tapicería, colores, fuentes, menú, localización, etc.

4.2 Aplicación marketing-mix basado en el mercado peruano.

El Marketing Mix es una estrategia focalizada en analizar la parte interna de una compañía a través de 4 puntos centrales, más conocidos como las 4Ps: producto, precio, plaza y promoción. Fue Jerome McCarthy quien introdujo este modelo de estudio en 1960, a partir de ahí se transformó en una herramienta empresarial para facilitar el planteamiento de metas y objetivos originadas por un estudio profundo del funcionamiento propio de la empresa.

Las variables a estudiar en el Marketing Mix Internacional son:

- Precio: posicionamiento frente a la competencia, estrategia de diferenciación.
- Producto: enfoque en la satisfacción del consumidor (garantía, servicio post-venta).
- Distribución: canales del producto hasta llegar al cliente final.
- Promoción: marketing inteligente (maximizar alcance y ganancias) (García, Lomas, 2014).

Caso Tutto Freddo: las 4Ps.

4.2.1 Producto.

Hay dos caminos en cuanto al enfoque que toma el producto a nivel internacional, la empresa puede decidirse bien por la *estandarización* o por la *adaptación*. En el primer caso el producto mantendría la imagen, estilo de promoción, envase, precio y marca que la empresa usó en el país de origen, por el contrario, la adaptación implica realizar cambios estratégicos en el producto dado el entorno cultural, social y económico del nuevo mercado para así suavizar el impacto de entrada y garantizar en mayor medida el éxito.

Productos como los helados se prestan para estrategias estandarizadas que benefician a la empresa en cuanto a menores costes y procesos simplificados. La razón se debe a la aparición de características generales predominantes en todo el mercado global de los helados y la oportunidad que las empresas poseen para innovar.

En el caso de Tutto Freddo, y manteniendo en mente la semejanza cultural y apertura comercial entre Perú y Ecuador, el método a tomar sería la estandarización ya que como parte de los objetivos de la empresa a la hora de internacionalizarse está el mantener la marca país e imagen adquirida, objetivo que aparenta ser viable gracias a la visible homogenización de los gustos de los consumidores y los beneficios de la cercanía de los territorios: semejanza en el comportamiento de los segmentos de mercado de cada país.

Adaptaciones obligatorias:

- Certificaciones sanitarias.
- Normas de seguridad industrial.
- Normas medioambientales.

Adaptaciones voluntarias:

- Ajustes de precios.
- Imagen adaptada a la cultura.
- Aspectos lingüísticos.
- Hábitos de consumo.

Características del producto:

Ilustración 12: Características del producto



Fuente: (García Lomas, 2014)

Atributos intrínsecos.

- Composición: Tutto Freddo cuenta con productos a base de leche, agua, bajos en azúcar y bajos en grasa. Los ingredientes que se usan son adquiridos por proveedores certificados o gracias a la importación de materia prima de primera.
- Calidad: a pesar de cubrir un costo superior a sus competidores locales en la elaboración de sus productos, Tutto Freddo mantiene un límite donde se toma en cuenta el poder de adquisición del mercado. En el caso de Perú, con un mayor índice

superior al de Ecuador de PPA, el mercado es capaz de valorar de mejor manera la calidad aceptando un precio mayor.

- **Diseño:** la presentación es un aspecto importante para esta empresa que mantiene un departamento de mercadeo y ventas enfocado, entre otros objetivos, en brindar una presentación que resulte de fácil uso y llamativo para los consumidores. Los últimos diseños desarrollados se han centrado en envases ideales para los envíos a domicilio, tema que a raíz de la pandemia cobró fuerza.
- **Garantía:** a través de su materia prima de calidad y procesos integrados bajo este principio, Tutto Freddo garantiza la inocuidad de sus productos, es decir, que éstos no causen malestar en sus consumidores. Esta es una poderosa herramienta competitiva de la empresa, permitiéndole tener la viabilidad de competir internacionalmente.
- **Marca:** la distribución de todos los productos, a pesar de ser en locales franquiciados, mantiene el uso de la marca Tutto Freddo que ha sabido adquirir reconocimiento a nivel nacional. La intención de la empresa es mantener la marca y alcanzar a adquirir reconocimiento internacional con el mismo nombre con el que se originó.
- **Made in:** el impacto del lugar de elaboración es un tema importante dado el incremento en campañas nacionales peruanas, y a nivel generalizado en todos los países, que impulsan el consumo local. Tutto Freddo tiene la intención de elaborar directamente los productos en el país de destino, siendo así el *made in* puede ser la prueba que gane la confianza de los clientes con respecto a la intención comercial de una marca ecuatoriana realizando actividades comerciales en Perú.

Atributos externos:

- **Etiqueta:** gracias a las similitudes lingüísticas con Perú, el idioma no es una barrera, no obstante aspectos a considerar son la forma en la que Tutto Freddo decida comunicarse con el cliente con el fin de incentivar la compra del producto y la legislación que regule las características que deben tener las etiquetas dentro del país de destino.

- Envase: Tutto Freddo mantiene el uso de envases con medidas manejadas tanto en Ecuador como Perú: cono, litro, medio litro, porción, etc. La empresa se encuentra en el desarrollo de envases eco amigables que pretenden atraer a más consumidores (García Lomas, 2014).

Lanzamiento de productos:

La oferta de Tutto Freddo de productos nuevos en el mercado peruano requiere de un análisis especial donde se identifiquen los productos que necesitan modificación en el mercado internacional y aquellos que necesiten ser adaptados a las necesidades o gustos de un segmento particular, para posteriormente pasar por las siguientes seis fases (García Lomas, 2014):

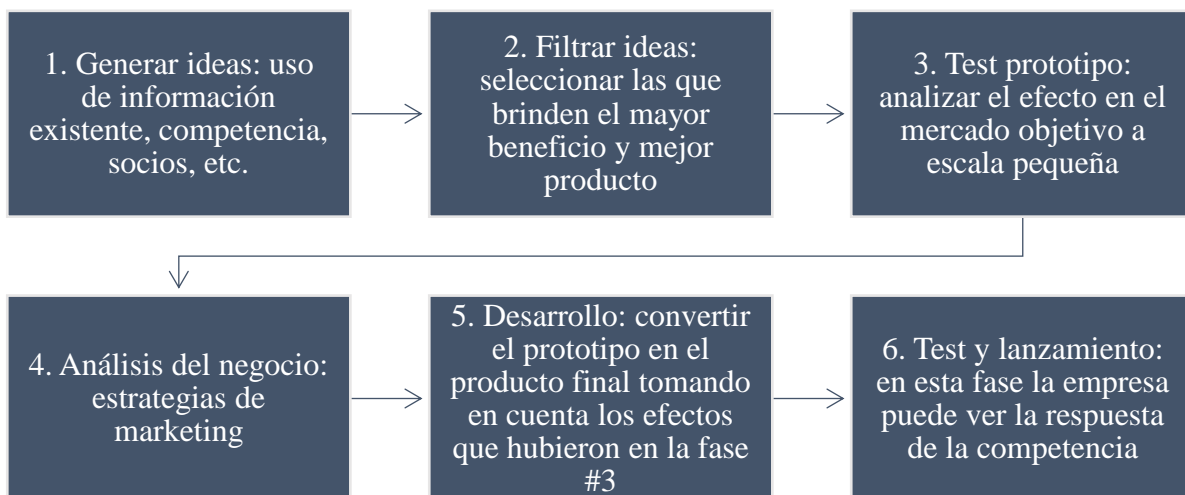


Tabla 6 Fases de creación de un nuevo producto en el mercado internacional

Ventaja comparativa del producto.

Tutto Freddo se enfoca bastante en el tema de calidad, un tema que no debe ser pasado por alto y más aún en una sociedad en constante búsqueda de mejores prácticas enfocadas en el cuidado de la salud. Conforme la civilización avanza, las empresas siempre deben tener en cuenta las variaciones en las preferencias y exigencias del mercado objetivo.

Temas como la sostenibilidad o el uso de productos mejorados juegan un papel protagonista en la mente del consumidor al momento de elegir adquirir un producto ofertado por más de una empresa.

Al hablar de ventajas comparativas se habla de la forma que una empresa halla para hacer u ofrecer un producto o servicio de mejor manera que sus competidores. En el caso de Tutto Freddo esta ventaja está las materias primas y la disposición de un margen de ganancia menor que los usados por la competencia, siendo así debido al alto costo de materia prima elegida para sus procesos. La finalidad es alcanzar a establecerse de forma automática en la mente del consumidor cuando éste, por sí solo, identifique con su paladar la diferencia entre un helado cualquiera versus uno marca Tutto Freddo. Un ejemplo de lo anterior dicho se refleja en la preferencia de uso de crema de origen animal, base de helado importada de Italia, crema de helado importada de México y Brasil, proveedores certificados, planta de pulpas donde se eligen las mejores frutas y garantizan un producto 100% natural, etc (UTEL, 2021).

4.2.2 Precio.

Se trata de la única variable del Marketing Mix que genera ingresos y del cual se puede obtener y calcular la rentabilidad de la empresa. Influye directamente en los objetivos de venta y rentabilidad que se hayan planificado, resultando en un factor importante dado su efecto tanto en los consumidores como en la empresa. El precio resulta ser un elemento que la empresa mantiene con un mayor control, es decir, es considerablemente fácil variar los precios en base a decisiones estratégicas comerciales que resultan en un beneficio ya sea por competencia o por penetración en un nuevo mercado.

En el caso de Tutto Freddo, la política de precios brinda un abanico de opciones donde los productos pueden ser adquiridos por personas de distinta capacidad adquisitiva. Aquí se destacan dos segmentos de mercado bajo los que la empresa se maneja: *price consciousness* y *value for money*. Price consciousness hace referencia al público que es consciente del precio

en las decisiones de compra, mientras que value for money corresponde al mercado dispuesto a anteponer calidad a precio.

La principal misión de Tutto Freddo es mantener su competitividad a través de la diferenciación por calidad, a pesar de esto, la empresa no deja de lado la importancia de ofertar productos a precios accesibles destinados a ampliar su alcance de consumidores. El precio requiere un análisis completo del mercado en el que se va a realizar la actividad económica ya que es de aquí de donde surgen las variables a considerar en los precios.

Variables de costes para la fijación de precios:

- Costo de logística y aduana: materia prima importada de Italia
- Costo de adaptación del producto: sabores, envase e imagen
- Costo de distribución: venta directa, delivery y distribuidores locales
- Costo de establecimiento: local/es propios, oficinas y planta de producción
- Costos fijos: servicios básicos, sueldos de empleados, capacitaciones.

Las variables de costes, en otras palabras, son los gastos realizados por la empresa que deben ser incluidos en el cálculo que lleva al producto del costo hacia el precio al consumidor final. Dependiendo de la estrategia elegida por la empresa las variables a considerar van a cambiar. Sin embargo, el precio no solo depende de variables de costes sino también de variables del consumidor: tipo de cambio, poder adquisitivo, posicionamiento, efecto *made in*.

Existe una ventaja en cuanto al tipo de cambio donde la empresa ecuatoriana Tutto Freddo, con su manejo del dólar americano, mantiene recursos financieros considerados fuertes frente al sol peruano debido a la capacidad adquisitiva y nivel de inversión que ofrece dado su tipo de cambio, \$1 dólar americano equivale a S/3,87 soles peruanos. Una empresa que maneja una moneda fuerte y estable ante una moneda nacional apalanca costes y se mantiene resiliente ante la adaptación al precio local. Las principales empresas competidoras muestran una gama de precios razonables y bastante accesibles, sin embargo, se les puede considerar como productoras a escala por el volumen que manejan y la imagen de sus productos que se

asemejan más a fábricas como Pinguino en Ecuador, característica que permite a Tutto Freddo destacar en cuanto a su estilo e imagen de marca que fusiona lo tradicional con lo moderno.

4.2.3 Plaza.

Esta etapa del Marketing Mix determina la forma de entrada al mercado peruano, siendo la alternativa principal el establecimiento de la empresa en el país destino, más conocida como implantación. Cabe mencionar que la implantación es el método que la empresa mantiene actualmente como la opción #1 a tomar en su proceso de internacionalización. Para Tutto Freddo el manejo y control de los procesos es la clave para garantizar la satisfacción del cliente, así mismo les posibilita la capacidad de acaparar de primera mano los datos e información del mercado y las vías de entrada.

Tras considerar a Perú como un país adecuado para la propuesta de internacionalización de Tutto Freddo, la empresa iniciaría con el establecimiento físico donde su principal vía de distribución es a través de locales propios y plataformas digitales.

A medida que avance el crecimiento comercial de la marca en el nuevo mercado se pueden pensar en nuevos puntos de distribución como cadenas de supermercados o islas de venta en centros comerciales. La distribución exclusiva es otra opción para la empresa tomando en cuenta que bajo este principio se rigen en la distribución nacional: locales propios y franquicias autorizadas. Así mismo, existe la oportunidad de desarrollar puntos de distribución selectivos de acuerdo a la localización de los segmentos y criterios como: situación financiera, gama, calidad del producto e imagen. Ej: establecimiento de locales en zonas consideradas de *clase alta* donde se pueda ofrecer más variedad de *macarons*, un producto considerado de gama alta que Tutto Freddo desarrolla bajo un nivel alto de calidad destinado a un público de alto poder adquisitivo.

4.2.4 Promoción.

No basta fabricar el producto y lanzarlo al mercado sin antes considerar la importancia de la comunicación del producto. La promoción tiene como objetivo proveer de la suficiente información a los consumidores como para motivarlos a adquirir o probar el producto. Aspectos a considerar sobre la comunicación internacional son: idioma, cultura, economía y leyes.

En el caso de Perú, la cercanía y el parentesco social y cultural debido a un pasado compartido, y tendencias políticas y económicas similares es algo destacable, pero a la vez blanco de críticas dada la persistente dificultad de integración comercial que ha tenido Latinoamérica en temas de cooperación comercial comparado con el escenario de la Unión Europea donde, a pesar de diferencias culturales e idiomáticas existe, una sólida y profunda integración comercial. Sin embargo, es gracias a tratados como la CAN y ALADI que se considera a Perú como un país adecuado para la propuesta de internacionalización de Tutto Freddo dadas las ventajas comerciales que se derivan de ellos.

Es necesario identificar las características socioeconómicas del país destino dado que estas reflejan los canales bajo los cuales la promoción llega a los potenciales clientes. La capacidad que una persona tenga para adquirir un celular o computadora frente al nivel de personas que mantienen el uso de canales de comunicación tradicionales como la radio, periódico y televisión nacional, y los datos cuantitativos de la población tecnológicamente activa son algunas de las variables que van a guiar a la empresa en su forma y método de promover sus productos.

Según datos del Banco Mundial, hasta 2020 el 65% de la población peruana ha obtenido acceso a internet. Esta cifra se encuentra en un constante aumento y debe de considerarse al momento de desarrollar campañas destinadas al mercado con acceso a internet:

- Contenido en redes sociales.
- Herramientas de publicidad de Google y Facebook.
- Desarrollo de aplicación móvil.
- Página web Tutto Freddo: blog y comentarios.

- Otras formas de marketing digital.

El 35% restante de la población puede ser cubierto a través de promociones donde se otorguen muestras a personas al azar, ferias y exposiciones, y publicidad por medios tradicionales como televisión, revistas y radio. Tutto Freddo tiene también la oportunidad de elegir una empresa de publicidad local que se encargue de toda esta etapa con la ventaja de conocer el terreno comercial local, esta opción reduce el margen de error (Banco Mundial, 2022).

4.3 Formas de propuesta.

La internacionalización se puede producir a través de múltiples maneras de las que una empresa puede preferir en cuanto al modo de entrada al mercado extranjero (Peris Ortiz, Rueda Armengot & Benito Osorio, 2017):

Exportación Indirecta	Exportación Directa	Acuerdos de Cooperación	Implantación
<ul style="list-style-type: none"> • agente comercial • distribuidor/ importador/ mayorista 	<ul style="list-style-type: none"> • venta directa a cliente final • venta a grandes detallistas 	<ul style="list-style-type: none"> • Licencia • Franquicia • Joint Venture • Piggyback 	<ul style="list-style-type: none"> • Filial de Producción • Filial Comercial • Delegación Comercial

Tabla 7 Formas de ingreso a mercados exteriores

Método	Descripción
<i>Exportación indirecta</i>	La empresa exporta mediante un intermediario en el país de origen y estaría a cargo del manejo logístico del producto hacia la empresa del país de destino, la cual se encarga de trámites aduaneros, ventas y distribución. La empresa exportadora comparte a la importadora los conocimientos en temas de marketing y manejo de la marca. Aquí también se da la relación de la empresa con agentes

comerciales que se encargan de la venta al cliente final en su país (agente local).

Exportación directa

La empresa local, sin ningún intermediario, se encarga del contacto con la empresa del país destino, así como de todos los trámites logísticos, administrativos y financieros. La empresa vende directamente al cliente final o a grandes cadenas de detallistas.

Licencia

Este tipo de método de internacionalización forma parte de los de tipo contractual, es decir, aquí existe una negociación entre las empresas de distintos países. La licencia se basa en otorgar, bajo límites y cláusulas legales que amparan los beneficios de la empresa del país de origen del producto, el derecho a una empresa extranjera de usar la marca, patente y el proceso productivo. Todo esto centrado en asegurar las mismas características de los productos que fabrica la empresa local.

Franquicia

La franquicia es otro acuerdo contractual que varía de la licencia por el simple hecho que la misma pretende replicar de una manera más perfeccionista el modelo usado por la empresa local en su franquiciado (empresa en el país destino). Es decir, brinda un detalle exacto de las operaciones, marketing, y ventas generando un sistema de manufactura estandarizada.

Joint Venture

Este método fusiona la parte contractual con la inversión directa. Permite a las empresas compartir un riesgo y sacar provecho de las fortalezas, ya que ambas se encargan de aportar inversión, el socio local maneja conocimientos de su propio mercado versus el socio extranjero que aporta con los conocimientos y tecnologías de procesos.

<i>Piggyback</i>	Es un tipo de acuerdo comercial que consiste en la cooperación con una empresa local que permite el uso de su red de distribución establecida, se trata de una alianza entre fabricantes del mismo producto o prestadores de servicios complementarios. La venta del producto de cada empresa puede ser unilateral, cuando las ventas de los productos suceden solo en el mercado internacional, o bilateral, cuando la empresa local a más de vender los productos de la empresa extranjera, ésta vende los suyos en su propio mercado.
<i>Filial de Producción</i>	Este método puede ser considerado el más riesgoso desde la posición de la empresa que desea penetrar el mercado internacional. En las subsidiarias propias la empresa controla al 100% el proceso de internacionalización que, si bien significa un mayor riesgo, representara un mayor porcentaje de ganancias. La empresa se establece directamente en el mercado objetivo a través de filiales comerciales o de producción. Las ventajas de este método de implantación se encuentran centradas en los costes y la posibilidad de abastecimiento a un nuevo y mayor mercado.
<i>Filial Comercial</i>	Esta forma de implantación consiste en la creación de una Sociedad Jurídica que es controlada por la matriz, es decir, la Administración en el país de origen. La matriz se encarga de proveer del servicio de logística, marketing y ventas, y realiza gestiones de importador y distribuidor.
<i>Delegación Comercial</i>	Este método de implantación resulta ser el menos riesgoso al apuntar a la creación de oficinas de venta con personal reducido que cumplen el papel de los agentes comerciales. La ventaja de la aplicación de esta forma de internacionalización es el progresivo conocimiento y expansión de una red de ventas propia de la empresa en el mercado destino.

Tabla 8 Métodos de internacionalización

4.3.1 Formas de propuesta: selección método caso Tutto Freddo.

Como propuesta de plan para la internacionalización de Tutto Freddo está la elección de iniciar con una Filial de Producción, opción elegida gracias a las características que posee la empresa y que previamente fueron descritas en el análisis previo de la empresa, que permite la expansión de la venta del producto local a un mercado internacional de primera mano con apertura a la creación de una economía a escala, significando menores costes y mayores posibilidades de crecimiento de mercado.

De ser elegida esta opción de implantación directa a través de la presencia de todas las ramas de la empresa en el mercado extranjero, es necesario mantener al pendiente los obstáculos y amenazas que conlleva el ingreso de una empresa a una cadena de ventas, mercado y cultura nueva. Esta opción es la que contiene la mayor posibilidad de selección por parte de la propia empresa en el desarrollo de su proyecto de internacionalización, esto dado que por sobre los riesgos está la necesidad e importancia de mantener los estándares de producción y manejo de los locales físicos, campañas de marketing e imagen particular de la marca.

Implantarse directamente en el mercado extranjero permite a la empresa adquirir conocimiento de comercio internacional de manera directa, facilitando y abriendo la posibilidad de continuación de expansión de marcas ecuatorianas a más territorios.

4.4 Plan económico: objetivos y financiamiento.

Un plan económico dentro de un proyecto de internacionalización de una empresa, es la etapa del estudio, análisis y determinación de la viabilidad del proyecto mismo desde un punto de vista económico. Es aquí donde se evalúa la rentabilidad de la internacionalización de Tutto Freddo en Perú bajo los siguientes pasos: análisis de precios de la competencia, determinación de precios de los productos estrella (variables costos a considerar) y flujo del proyecto de TIR y VAN.

Para empezar, es fundamental destacar los objetivos económicos de Tutto Freddo en cuando a la propuesta de internacionalización de su marca ya que esto permite divisar no sólo la meta sino moldear el camino para poder alcanzarla:

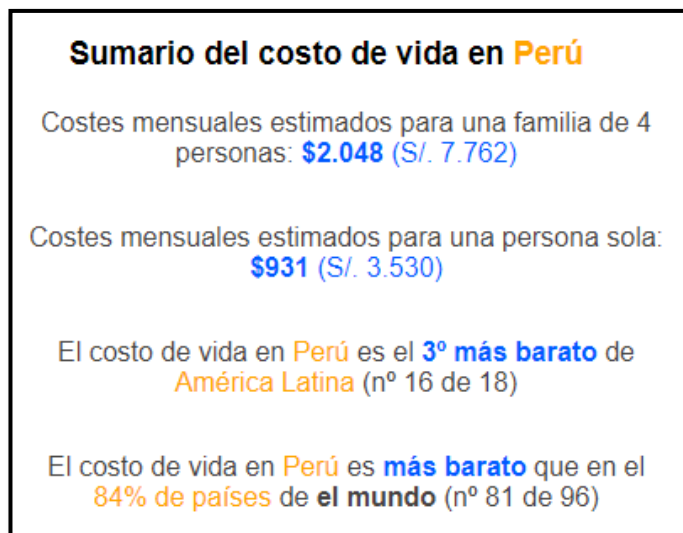
- La empresa busca ampliarse a un mayor mercado tomando como enfoque principal la ciudad de Lima-Perú y de esa forma apoyar a su fortalecimiento económico, que resulta en un mayor poder de refinanciación y a su vez de la posibilidad de continuidad de la expansión a más territorios o a mayor volumen dentro de los mismos.
- Desarrollo de una economía de escala y competitividad con marcas renombradas en mercados internacionales, como meta sería volver a Tutto Freddo parte de dichas marcas.
- Determinación de una política económica de precios y financiamiento efectiva, capaz de equilibrar la rentabilidad con el acceso al mercado objetivo y el apalancamiento de los gastos de producción.
- Adquirir experiencia comercial en el mercado internacional, principalmente en proyectos de internacionalización en donde la empresa adquiere un valioso conocimiento y aprendizaje, mismo que puede significar una herramienta ventajosa a la hora de continuar con la expansión comercial internacional o motivar a empresas del país de origen a realizar estos

4.4.1 Análisis de precios de la competencia.

Para poder realizar un plan económico efectivo primero se debe tomar en cuenta que se habla de un plan económico internacional en donde juegan factores económicos del país destino al que la empresa se dirige. Es lógico que la razón del análisis de los factores del país destino se debe a que de éstas dependerán los consumidores para poder tomar decisiones sobre los productos o servicios que pueden y quieren adquirir.

En este caso la empresa Tutto Freddo enfoca su interés de penetrar el mercado de Lima, Perú. Según la página web Expatistan.com, dedicada a resumir y explicar la relación del costo de vida del país de un individuo frente a otro, el costo de vida de Perú se resume en lo siguiente:

Ilustración 13: Costo de vida en Perú



Fuente: (Expatistan, 2021)

Al hacer un breve análisis de la información registrada en este sitio web y otros sitios encargados de enseñar la relatividad de la moneda entre dos países, se puede ver al costo de vida peruano como uno muy similar al de nuestra realidad y hasta cierto punto más barato. Cuando se estudia en específico los precios del mercado de helados en Perú frente a Ecuador el resultado es el siguiente:

PRECIOS MERCADO HELADOS			0,26
	Ecuador	Perú	TC (EC-PE)
retail	\$ 0,50	S/ 2,00	S/ 1,92
artesanales	\$ 1,25	S/ 7,50	S/ 4,81
*precios promedios			TC: 1 sol peruano equivale a 0,26 USD

Tabla 9 Precios mercado de helados: Ecuador y Perú- Elaboración propia

Si bien el precio de marcas de helado como Pinguino en Ecuador y D'Onofrio en Perú en paletas de helado al estilo *retail*, es decir productos heladeros producidos de manera industrial y distribuidos por agentes comerciales que venden a menor volumen a los clientes finales, el precio de los helados artesanales varía y para beneficio de la moneda americana.

A continuación, un breve resumen sobre los precios de los competidores de Tutto Freddo en Perú:

1. La marca líder de helados en Perú es D'Onofrio, seguido por Artika. Estas marcas si bien son las más vendidas en términos de volumen, son marcas que trabajan bajo un sistema de distribución y retail. Sus precios rondan los S/ 2 (\$0,53).
2. Otra marca famosa ubicada en Lima es Anelare, Nacida como un emprendimiento fruto del trabajo de titulación de Romina Remy ahora es una empresa exitosa con 2 locales propios y presencia en 5 plazas comerciales. Sus helados son también publicitados como 100% hechos en casa, saludables y tradicionales, y cuenta con una carta a elección de 15 sabores disponibles. Sus precios inician en S/ 7 (\$1,85).
3. En el caso de las paletas se encuentran marcas en Lima como Palettas, una franquicia chilena con renombre ubicada en más de 4 centros comerciales, y Paletas Factory, con presencia en 22 ciudades incluyendo Lima, que se destacan por ofrecer una variedad de sabores dignos de un paladar peruano como: lúcuma, suspiro limeño, aguaymanto, dulce de leche con nuez, etc. Ambas empresas distribuyen paletas a precios desde S/ 7,50 (\$1,98).
4. Existen otras empresas dedicadas a la venta de postres y helados que apunta a un mercado con ingresos mayores, este es el caso de Laritza D' y Gelarti. Ambas marcas destacan sus productos al ser italianos, libres de preservantes y colorantes artificiales. Un ejemplo de sus precios, en el primer caso de Laritza D', 1 litro de helado se comercializa a S/ 55 (\$14,52) mientras que, en el segundo caso de Gelarti, 1 brownie con helado se vende a S/ 13,50 (\$3,56).

4.4.2 Análisis de gastos de la empresa en Perú

Para poder probar que la empresa Tutto Freddo y la propuesta de la internacionalización a Perú es una opción viable y rentable desde el punto de vista económico, se debe hacer un conteo y análisis de todos los gastos a los que la empresa se enfrentaría y tendría que cubrir, dichos gastos se ven reflejados en el cálculo final de los precios de los productos. A continuación, se presenta el detalle de las variables que una empresa con interés en la expansión internacional debe tomar en cuenta:

1. Sueldo: en Perú es obligación del empleador inscribir a su empleado en el Ministerio de Trabajo bajo un contrato escrito donde conste su sueldo y los beneficios que posee, en Perú el salario mínimo se sitúa en S/ 930 (\$250). Este gasto es de naturaleza fija, es decir, se trata de un gasto constante que el empleador debe considerar.
2. Costo capacitación: el empleador debe capacitar al personal local para el manejo de la maquinaria, así como de la correcta aplicación de los procesos de producción y normativas. Aquí se sitúa todo gasto relacionado con la capacitación del personal. Si bien este costo no es algo recurrente, no se descarta la búsqueda por parte de la empresa de un continuo desarrollo que va de la mano con la necesidad de reforzar o implementar nuevas capacitaciones.
3. Equipos y maquinaria: la adquisición de equipos para el funcionamiento de una planta de Tutto Freddo representa una inversión fuerte pero necesaria si se plantea una entrada directa con un local propio, es decir, la creación de una sucursal extranjera. Como ventaja de este punto está el hecho de que no se necesita un constante cambio de maquinaria o renovación de las mismas a partir de la primera adquisición.
4. Suelo: corresponde a todo costo proveniente del uso de las instalaciones donde se ubicaría la planta de producción y el local en Perú. Tomando en cuenta esto, en Perú el de un arriendo en una zona cara de la ciudad de Lima tiene un costo aproximado de S/ 3.127 (\$825), mientras que en una zona normal de la ciudad sería de S/ 1.660 (\$435). Asimismo, la empresa puede optar por la compra directa de un terreno y asumir también gastos de construcción.

5. **Materia prima o insumos:** este rubro corresponde a un gasto fijo donde el empleador se encarga de gestionar con el resto del equipo laboral la adquisición de los insumos necesarios para la fabricación de los productos que se esperan comercializar en el mercado exterior. En el caso de Tutto Freddo, la empresa debe decidir si encargarse directamente de la importación de materias primas y la producción directa de los insumos o adquirir los insumos necesarios de proveedores certificados.
6. **Gastos por tercerización:** hace referencia a todos los gastos conectados a las relaciones comerciales de Tutto Freddo con empresas peruanas que puedan proveer del insumo que la empresa necesita para cumplir con su proceso productivo de una manera más eficiente y sin tener que enfrentarse a obstáculos desconocidos debido al nuevo entorno.
7. **Gastos de ventas y publicidad:** la empresa, al entrar en un mercado nuevo, debe hacer todo lo posible por posicionarse y darse a conocer, es así como estos gastos representan un valor fuerte que tiene como objetivo publicitar y promocionar de manera que la visión y misión de la empresa se vean reflejadas en las actividades de este departamento.
8. **Asesores comerciales:** al entrar en el mercado heladero peruano, Tutto Freddo debe pensar como prioridad en asesorarse correctamente sobre sus actividades comerciales para poder así asegurar un rendimiento positivo y una buena acogida del mercado peruano frente a los productos. Los asesores comerciales pueden determinar si una empresa decide adaptar su producto, imagen o publicidad gracias a su conocimiento del mercado local y el comportamiento del consumidor.

A continuación, se presentan una serie de cálculos que van a determinar si el proyecto de inversión tiende a ser favorable para la empresa o no. Es aquí donde Tutto Freddo analiza datos, proyecta y define su capacidad de apalancamiento de los gastos de fabricación y operativos, porcentaje de rentabilidad de los productos más populares, proyección del flujo de caja, proyección de costos y gastos, etc.

PRODUCTOS MÁS VENDIDOS DE HELADERIAS TUTTO FREDDO S. A.												
PRODUCTO	LINEA	COSTO PRODUC.	% OPERAT.LOG.	C.PROD.+OP	P.S/IVA	P.V.P.	% Costo de Venta	% MARG. CONTR.	RENT. BRUTA	RENT. NETA		
Freddo Simple	HELADERIA	0,363967	0,13	0,49	1,16	1,30	31,38%	68,62%	218,71%	136,08%		
Cono Junior	HELADERIA	0,5455	0,19	0,74	1,78	1,99	30,65%	69,35%	226,31%	141,71%		
Lasaña de Carne	PIZZERIA	2,557	0,89	3,45	4,24	4,75	60,31%	39,69%	65,82%	22,83%		
Pizza de Jamón	PIZZERIA	1,5109	0,53	2,04	3,79	4,25	39,82%	60,18%	151,11%	86,01%		
Pasta Mojada de Chocolate	PASTELERIA	0,9664	0,34	1,30	2,05	2,30	47,14%	52,86%	112,13%	57,13%		
Torta Selva Negra X12	PASTELERIA	6,2592	2,19	8,45	13,39	15,00	46,75%	53,25%	113,93%	58,46%		
Moneda en USD												
PRODUCTO	P.S/IVA - COSTO TOTAL	VOLUMEN DE VENTAS SEMANALES							Ventas Semanales	Ingresos semanales	Ventas mensuales	Ingresos mensuales
		Lunes	Martes	Miércoles	Jueves	Viernes	Sábado	Domingo				
Freddo Simple	\$ 0,67	112	86	92	122	152	132	92	788	\$ 526,89	3152	\$ 2.107,57
Cono Junior	\$ 1,04	62	72	76	88	102	106	52	558	\$ 582,31	2232	\$ 2.329,26
Lasaña de Carne	\$ 0,79	42	52	62	66	76	76	32	406	\$ 319,95	1624	\$ 1.279,79
Pizza de Jamón	\$ 1,75	18	22	22	28	42	52	28	212	\$ 371,91	848	\$ 1.487,63
Pasta Mojada de Chocolate	\$ 0,75	12	16	22	22	32	42	16	162	\$ 120,75	648	\$ 482,99
Torta Selva Negra X12	\$ 4,94	3	4	5	6	7	14	10	49	\$ 242,06	196	\$ 968,26
Tutto Freddo La Corte											Total	\$ 8.655,50
Promedio diario ventas por producto												
Freddo Simple	112,57	113										
Cono Junior	79,71	80										
Lasaña de Carne	58,00	58										
Pizza de Jamón	30,29	30										
Pasta Mojada de Chocolate	23,14	23										
Torta Selva Negra X12	7,00	7										

Tabla 10 Ingresos mensuales Tutto Freddo

Tras la recopilación de datos del local Tutto Freddo ubicado cerca de La Corte (Parque de La Madre), se pudo hacer un cálculo de los ingresos netos mensuales, es decir, sin contabilizar los gastos e impuestos. Asimismo, es gracias a esta proyección que fue posible promediar las unidades vendidas de los productos más famosos de los consumidores de la marca. Para la determinación de los precios de dichos productos, se encuentra desglosado el cálculo que usa la empresa para determinar sus precios ya que, si bien estos son guiados por los precios del mercado y los competidores, cada empresa determina su margen de utilidad en base a los costos que está dispuestos a asumir.

CAPITAL DE TRABAJO						
Costos indirectos del servicio	\$ 750,00					
Gastos de administración	\$ 750,00					
Costo mano de obra	\$ 3.500,00					
Insumos	\$ 1.500,00					
Total	\$ 6.500,00					
PROYECCIÓN DE COSTOS Y GASTOS						
	1 MES	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
<i>tasa de interés</i>			3%	3,15%	3,30%	3,50%
Costos indirectos del servicio	\$ 750,00	\$ 9.000,00	\$ 9.270,00	\$ 9.562,01	\$ 9.877,55	\$ 10.223,27
Gastos de administración	\$ 750,00	\$ 9.000,00	\$ 9.270,00	\$ 9.562,01	\$ 9.877,55	\$ 10.223,27
Costo mano de obra	\$ 3.500,00	\$ 42.000,00	\$ 43.260,00	\$ 44.622,69	\$ 46.095,24	\$ 47.708,57
Insumos	\$ 1.500,00	\$ 18.000,00	\$ 18.540,00	\$ 19.124,01	\$ 19.755,10	\$ 20.446,53
Total	\$ 6.500,00	\$ 78.000,00	\$ 80.340,00	\$ 82.870,71	\$ 85.605,44	\$ 88.601,63

Tabla 11 Proyección de Gastos y Costos

De igual manera, el análisis de datos relacionados con el costo de las actividades de la empresa representa el monto que la empresa es obligada a cubrir para garantizar el correcto funcionamiento de sus procesos. En base a estos montos se proyecta el gasto que debe considerar la empresa con el paso de algunos años, aplicando un porcentaje que ajusta los costos con la inflación de precios que el mercado pueda tener en el futuro.

Activos Fijos	
Intangibles	
Imagen y mercadeo	\$ 5.000,00
Obra Civil	\$ 2.000,00
Costo Marca (Franquicia)	\$ 9.000,00
Tangibles	
Mantecedora	\$ 4.500,00
Horno	\$ 5.000,00
Freezer	\$ 4.000,00
Mesa de preparación	\$ 3.000,00
Máquina de helado	\$ 3.500,00
Granizadora	\$ 2.500,00
Menaje	\$ 2.000,00
Batidora	\$ 500,00
Blastchiller	\$ 3.000,00
Mostrador	\$ 1.500,00
Local	\$ 1.200,00
Muebles	\$ 5.000,00
Equipos de seguridad	\$ 2.000,00
Computadora	\$ 1.600,00
Caja registradora	\$ 1.000,00
Datafast	\$ 200,00
Demás (batidoras, filtros, balanzas, microondas, etc)	\$ 5.000,00
Capital de trabajo	\$ 6.500,00
Gasto de construcción e instalación	\$ 10.000,00
Total Inversión	\$ 78.000,00

Los activos fijos son aquellos bienes de empresa que se caracterizan por un periodo de duración o permanencia de más de 1 año, esto incluye bienes o derechos usados, en este caso por Tutto Freddo, con el fin de lograr producir el bien o servicio.

Por un lado, están los activos intangibles, aquellos no percibidos por los sentidos pero que tienen valor en la ejecución de las actividades planificadas por la gerencia. Por el contrario, los activos tangibles son aquellos que podemos percibir y adquirir de manera material.

Los activos fijos no pretenden convertirse en efectivo o ingresos para la empresa directamente, sino son usados como los instrumentos para la elaboración de los productos o servicios que van a ser vendidos al cliente final.

La suma de los activos fijos, capital de trabajo y el gasto que implica el equipamiento e instalación dan el total de la inversión que un local de Tutto Freddo requiere para su funcionamiento.

FLUJO DE CAJA						
	Mes 1	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Ingresos de caja	\$ 8.655,50	\$ 103.866,03	\$ 109.059,34	\$ 114.512,30	\$ 120.237,92	\$ 126.249,81
<i>Ventas</i>	\$ 8.655,50	\$ 103.866,03	\$ 109.059,34	\$ 114.512,30	\$ 120.237,92	\$ 126.249,81
Egresos de caja	\$ 6.500,00	\$ 78.000,00	\$ 80.340,00	\$ 82.870,71	\$ 85.605,44	\$ 88.601,63
<i>Insumos</i>	\$ 1.500,00	\$ 18.000,00	\$ 18.540,00	\$ 19.124,01	\$ 19.755,10	\$ 20.446,53
<i>Transporte</i>	\$ 150,00	\$ 1.800,00	\$ 1.854,00	\$ 1.912,40	\$ 1.975,51	\$ 2.044,65
<i>Administración</i>	\$ 750,00	\$ 9.000,00	\$ 9.270,00	\$ 9.562,01	\$ 9.877,55	\$ 10.223,27
<i>Costos Fijos</i>						
<i>Sueldos</i>	\$ 3.500,00	\$ 42.000,00	\$ 43.260,00	\$ 44.622,69	\$ 46.095,24	\$ 47.708,57
<i>Arriendo</i>	\$ 400,00	\$ 4.800,00	\$ 4.944,00	\$ 5.099,74	\$ 5.268,03	\$ 5.452,41
<i>Luz</i>	\$ 75,00	\$ 900,00	\$ 927,00	\$ 956,20	\$ 987,76	\$ 1.022,33
<i>Internet</i>	\$ 50,00	\$ 600,00	\$ 618,00	\$ 637,47	\$ 658,50	\$ 681,55
<i>Teléfono</i>	\$ 25,00	\$ 300,00	\$ 309,00	\$ 318,73	\$ 329,25	\$ 340,78
<i>Agua</i>	\$ 50,00	\$ 600,00	\$ 618,00	\$ 637,47	\$ 658,50	\$ 681,55
Flujo de caja	\$ 2.155,50	\$ 25.866,03	\$ 28.719,34	\$ 31.641,59	\$ 34.632,47	\$ 37.648,18
Flujo acumulado	\$ 2.155,50	\$ 25.866,03	\$ 54.585,37	\$ 86.226,96	\$ 120.859,44	\$ 158.507,62

Tabla 13 Flujo de Caja

El siguiente paso pretende proyectar el flujo de caja de Tutto Freddo, mismo que muestra los ingresos netos tentativos de la empresa a largo plazo dados los datos de los ingresos por ventas y los egresos que tiene la caja. Para determinar estos datos se restan los ingresos de caja de los egresos y se suma su totalidad con el resultado del año siguiente, dando así el flujo de caja acumulado a 5 años.

4.4.3 Flujo del TIR y VAN

Realizar una inversión conlleva un riesgo a fracasar y perder, es así como el TIR y VAN aparecen como herramientas para comprobar la viabilidad y rentabilidad de un proyecto de inversión. El VAN, por sus siglas Valor Actual Neto, es un indicador financiero que suma los flujos de gastos e ingresos futuros de un proyecto y resta la inversión inicial, en el caso que la operación resulte en un valor positivo se prueba que es un proyecto viable. Por otro lado, el TIR, más conocido como Tasa Interna de Retorno, es otro método de análisis que

pretende determinar la tasa de beneficio o rentabilidad que una empresa tiene si invierte en un proyecto. El TIR utiliza el flujo de caja proyectado y el monto de inversión inicial para determinar el porcentaje de beneficio o pérdida de una inversión. La principal diferencia entre estos dos indicadores yace en que el VAN permite comparar entre proyectos de inversión y determinar cuál es la mejor basada en la proyección de los flujos de caja, mientras que el TIR dice la tasa porcentual y el tiempo aproximado en el que la empresa recuperaría su inversión inicial.

VAN= Beneficio Neto Actualizado (BNA) – Inversión Inicial (I₀)

$$VAN = -I_0 + \sum_{t=1}^n \frac{F_t}{(1 + TIR)^t} = -I_0 + \frac{F_1}{(1 + TIR)} + \frac{F_2}{(1 + TIR)^2} + \dots + \frac{F_n}{(1 + TIR)^n} = 0$$

I₀: inversión inicial

F: flujo de dinero (ingresos-egresos)

N: número de periodos (tiempo)

TIR: tasa de descuento de la inversión (costo de oportunidad-COK)

BNA: valor actualizado de flujo de caja (estimación ventas futuras)

Esta operación puede resultar en tres posibles resultados que permitirán a la empresa visibilizar la viabilidad de su proyecto de inversión:

- **VAN = 0.** Sí el resultado es igual a cero (0), se determina que el proyecto no dará ganancias ni pérdidas, o sea, es indiferente.
- **VAN > 0.** Cuando el valor obtenido es mayor a cero (0) se asume que el proyecto será rentable.
- **VAN < 0.** Si el valor obtenido es menor a cero (0) se considera el proyecto no viable.

TIR= Flujo de Caja (aplicada tasa de descuento) – Inversión Inicial

$$\text{TIR} = \left[-I + \left[\frac{\text{FC}}{(1+X)^n} \right] \dots \right] = 0$$

Inversión inicial ← I

Flujo de Caja Neto → FC

Tasa de descuento o incógnita ← X

Periodo de tiempo → n

I: inversión inicial

FC: flujo de dinero (ingresos-egresos)

n: número de periodos (tiempo)

X: tasa de descuento

- **TIR = 0.** Sí el resultado es igual a cero (0), se determina que el proyecto no dará ganancias, sin embargo, tampoco representa pérdida. Desde una visión financiera, este resultado prueba que el resultado del proyecto de inversión no compensa el riesgo asumido.
- **TIR > COK.** Cuando el valor obtenido es mayor al porcentaje de la tasa de descuento, que representa el costo de oportunidad, se asume que el proyecto será rentable.
- **TIR < COK.** Cuando el valor obtenido es menor al porcentaje de la tasa de descuento, que representa el costo de oportunidad, se asume que el proyecto no será rentable.

Aplicación del TIR y VAN al caso de Tutto Freddo

Después de comprendida la naturaleza de estas herramientas y cómo se aplican dentro de proyectos de inversión, se toma el producto más vendido para comprobar que Tutto Freddo mantiene un margen muy bueno de ganancias y es capaz de afrontar los gastos operativos y de fabricación de los productos, de tal manera que se posiciona como una inversión viable. Dados los resultados, es claro que la empresa obtiene ganancias considerables tras los gastos e inversión inicial ($VAN > 0$) así como una tasa de rentabilidad superior a la tasa de descuento que se aplica a los flujos de caja ($TIR > COK$).

TIR y VAN					
Flujo de ingresos		Flujo de egresos		Flujo de efectivo neto	
Año	Valor	Año	Valor	Año	Valor
1	\$ 103.866,03	1	\$ 78.000,00	1	\$ 25.866,03
2	\$ 109.059,34	2	\$ 80.340,00	2	\$ 28.719,34
3	\$ 114.512,30	3	\$ 82.870,71	3	\$ 31.641,59
4	\$ 120.237,92	2	\$ 85.605,44	2	\$ 34.632,47
5	\$ 126.249,81	3	\$ 88.601,63	3	\$ 37.648,18
				Inversión Inicial	\$ -78.000,00
<i>Tasa de descuento</i>	10%			BNA	\$ 158.507,62
				VAN	\$ 40.053,37
				TIR	27%
					0,27197

Tabla 14 Cálculo del VAN y TIR

		Formulación de Datos					
		<i>f1</i>	\$ 25.866,03				
		<i>f2</i>	\$ 28.719,34				
		<i>f3</i>	\$ 31.641,59				
		<i>f4</i>	\$ 34.632,47				
		<i>f5</i>	\$ 37.648,18				
		<i>n</i>	5 años				
		<i>i</i>	10% de tasa de interés				
		<i>Io</i>	\$ 78.000,00				
VAN=	$\frac{f1}{(1+i)^{n1}}$	$\frac{f2}{(1+i)^{n2}}$	$\frac{f3}{(1+i)^{n3}}$	$\frac{f4}{(1+i)^{n4}}$	$\frac{f5}{(1+i)^{n5}}$		- <i>Io</i>
VAN=	$\frac{25866,03}{(1+0,10)^1}$	$\frac{28719,34}{(1+0,10)^2}$	$\frac{31641,59}{(1+0,10)^3}$	$\frac{34632,47}{(1+0,10)^4}$	$\frac{37648,18}{(1+0,10)^5}$		-78000,00
VAN=	$\frac{25866,03}{1,1}$	$\frac{28719,34}{1,21}$	$\frac{31641,59}{1,331}$	$\frac{34632,47}{1,4641}$	$\frac{37648,18}{1,61051}$		-78000,00
VAN=	23514,58	23734,99	23772,80	23654,45	23376,56		-78000,00
VAN=	40053,37						
VAN=	$\frac{25866,03}{(1+i)^1}$	$\frac{28719,34}{(1+i)^2}$	$\frac{31641,59}{(1+i)^3}$	$\frac{34632,47}{(1+i)^4}$	$\frac{37648,18}{(1+i)^5}$		-78000,00
0=	$\frac{25866,03}{(1+i)^1}$	$\frac{28719,34}{(1+i)^2}$	$\frac{31641,59}{(1+i)^3}$	$\frac{34632,47}{(1+i)^4}$	$\frac{37648,18}{(1+i)^5}$		-78000,00
0=	$\frac{25866,03}{1,27196749}$	$\frac{28719,34}{1,617901296}$	$\frac{31641,59}{2,057917851}$	$\frac{34632,47}{2,617604603}$	$\frac{37648,18}{3,329507957}$		-78000,00
0=	20335,45	17750,98	15375,54	13230,60	11307,43		-78000,00
0=	0,00						

Tabla 15 Aplicación manual de las fórmulas de VAN y TIR

CONCLUSIONES.

Tras el estudio y desarrollo de una propuesta de plan de internacionalización para la empresa Tutto Freddo, se han determinado varios puntos centrales que la gerencia puede considerar al momento de poner en marcha este proyecto de comercio exterior:

- Un plan de internacionalización empresarial en este nuevo mundo globalizado es algo que se presenta cada vez más como una necesidad para asegurar la supervivencia en el mercado a largo plazo de una empresa, que como una opción que pueden considerar a futuro.
- Para poder determinar el mejor plan de internacionalización las empresas deben hacer un arduo y profundo análisis de su entorno, la forma en la que se han manejado internamente y también frente a sus competidores en el mercado al que pertenecen. Gracias a estos estudios se puede obtener una visión integral de la empresa interna y externamente, permitiendo de igual manera tener una idea más clara de la viabilidad de aplicación de un proyecto de internacionalización.
- Existen varios métodos de entrada a mercados internacionales que las empresas pueden aplicar dependiendo de factores: financieros, recursos humanos, etc. Tutto Freddo ha demostrado ser una empresa suficientemente capaz de desarrollar sus actividades directamente en el mercado peruano.
- Los cálculos realizados en base a datos reales de ventas, costos, e información relacionada con la producción y administración prueban que Tutto Freddo es una empresa con la capacidad de generar ingresos y reinvertirlos en su crecimiento. Es importante destacar la importancia que se ha señalado en este estudio de la promoción de crecimiento de las empresas cuencanas.
- El flujo del TIR y VAN muestran satisfactorios resultados que prueban la viabilidad del proyecto y su impacto positivo en la empresa a nivel económico y financiero.
- Así como un proyecto de expansión representa beneficios como el crecimiento laboral, renombre de marca país, expansión internacional con mayor posibilidad de alcance de mercados, y desarrollo, también se deben tomar en cuenta los riesgos y obstáculos antes mencionados que Tutto Freddo debe analizar, estudiar, determinar y planificar correctamente.

ANEXOS.

Anexo 1.

Planta de Cuenca: Av de las Américas y Mariscal Lamar (cerca de El Punto)

- | | |
|--|--------------------------------|
| 1- parte externa | 11- amasadora de pre mezcla |
| 2- bodega de materia prima de pastelería | 12- leudador |
| 3- bodega de materia prima de heladería | 13- hornos industriales |
| 4- baños y lockers | 14- blast chiller |
| 5- ingreso de personal | 15- gavetas de pastelería |
| 6- desinfección de personal | 16- área de batidos |
| 7- zona de pulpas | 17- etiquetado de productos |
| 8- área de heladería | 18- zona de producto terminado |
| 9- pasteurizadora | 19- salida y entrega |
| 10- cámaras de refrigeración | |

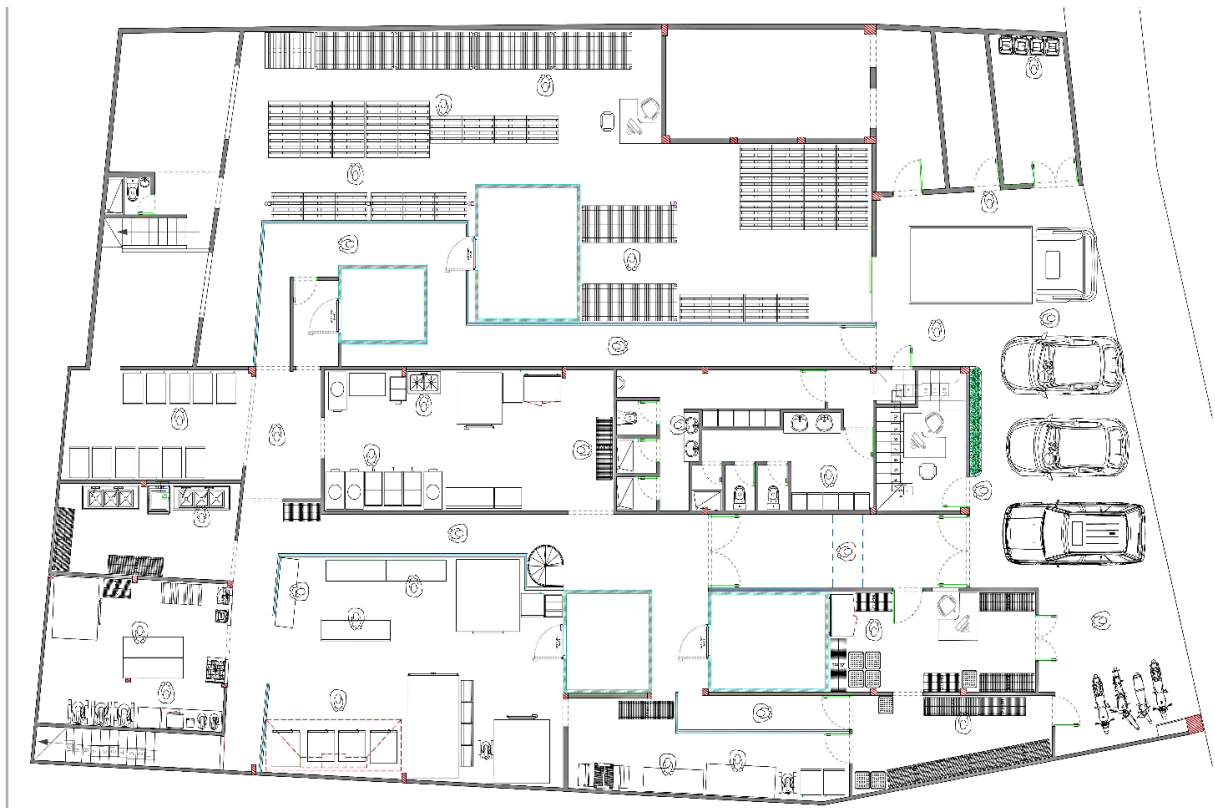


Ilustración 13 Planta Tutto Freddo Cuenca

Imágenes inéditas de la Planta Tutto Freddo- Cuenca, Ecuador.



Ilustración 14 Ingreso principal a la planta



Ilustración 15 Baños y lockers del personal



Ilustración 16 Puerta de entrada de materia prima



Ilustración 17 Área de desinfección



Ilustración 18 Ingreso al área de producción



Ilustración 19 Control de plagas



Ilustración 20 Cuadro de flujo de personal

CONTROL DE LIMPIEZA Y DOSIFICACIÓN DE CLORO EN EL PEDILUVIO							Compañía: TULLIO FREDDO	Plantel: 100
FECHA	HORA	ESTADO	ACCION A TOMAR	CANTIDAD DOSIFICADA	VERIFICACION	RESPONSABLE DE CAMBIO	RESPONSABLE VERIFICACION	
		SI	NO	SI	NO	SI	NO	
15/05/2023	08:00	SI		1.000 ml	SI	ALBA	ALBA	
15/05/2023	14:00	SI		1.000 ml	SI	ALBA	ALBA	
15/05/2023	20:00	SI		1.000 ml	SI	ALBA	ALBA	
16/05/2023	08:00	SI		1.000 ml	SI	ALBA	ALBA	
16/05/2023	14:00	SI		1.000 ml	SI	ALBA	ALBA	
16/05/2023	20:00	SI		1.000 ml	SI	ALBA	ALBA	
17/05/2023	08:00	SI		1.000 ml	SI	ALBA	ALBA	
17/05/2023	14:00	SI		1.000 ml	SI	ALBA	ALBA	
17/05/2023	20:00	SI		1.000 ml	SI	ALBA	ALBA	
18/05/2023	08:00	SI		1.000 ml	SI	ALBA	ALBA	
18/05/2023	14:00	SI		1.000 ml	SI	ALBA	ALBA	
18/05/2023	20:00	SI		1.000 ml	SI	ALBA	ALBA	

Ilustración 21 Control de horarios de limpieza



Ilustración 22 Materia prima heladería



Ilustración 23 Zona de ingreso de materia prima



Ilustración 24 Materia prima panadería



Ilustración 25 Amasadora de pre mezclas



Ilustración 26 Área de helados

DISTRIBUCIÓN DE LAS BASES DE HELADO DE ACUERDO A LA COLORACION DE LOS BALDES

BALDE	BASE A ALMACENAR
	BLANCO BASE DE LECHE
	AZUL BASE DE MANJAR
	ROJO BASE DE AGUA
	AMARILLO BASE DE CHOCOLATE

Ilustración 27 Codificación de normas alimenticias



Ilustración 28 Materia prima pastelería



Ilustración 29 Instrucciones e insumos de limpieza

DOSIFICACION ADEREZOS HELADO FREDDO						
HELADO	ADEREZO	CANTIDAD	BACHA GRANDE	BACHA PEQUEÑA		
			eschericho N°	eschericho N°		
Apesante	Nuez	100g/10g	1	1	1/2	para cada nivel. 3 capas
Quilogramos	Uva roja	100g/10g	1/3	1/4		para cada nivel. 3 capas
Menta	Chocolate derretido	200g/144g	1/2	1/2		para toda la bacha, directa a la máquina
Chicle	Misochile	50g/35g	1/3	1/3		para cada nivel. 3 capas
Banana split	Mango	40g/32g	1/4	1/4		para cada nivel. 3 capas
	Gotas de chocolate	50g/35g	1/3	1/3		para cada nivel. 3 capas
Chocomint	Nuez	100g/10g	1/2	1/2		para cada nivel. 3 capas
Margar con nuez	Nuez	100g/10g	1/2	1/2		para cada nivel. 3 capas
Variegado Frutilla	Mermelada fresca	160g/10g	2/3	1/3		para cada nivel. 3 capas
Yogurt	Mermelada de mora	160g/10g	2/3	1/3		para cada nivel. 3 capas
Crocantito	Nuez	60g/32g	1/2	1/4		para cada nivel. 3 capas
	crocantito	60g/32g	1/2	1/4		para cada nivel. 3 capas
Stracottella	Chocolate derretido	280g/144g	1/2	1/2		para toda la bacha, directa a la máquina
Oreo	Galleta receta picada	147g/74g	3/2	3/2		solo dos capas, la tercera se galleta con 112 unidades para 80 y se sustituye para 80P
Martigala	Margar		1/2	1/4		para cada nivel. 3 capas
Kinder	chocolate blanco/negro	100g/70g	3/4	1/3		para cada nivel. 3 capas
Nueces Kinder	Granuhella	107g/57g	1/3	1/4		para cada nivel. 3 capas
Bombom	Variegado bombom	120g/60g	1/2	1/4		para cada nivel. 3 capas
Rafaela	Variegado Gouto	120g/60g	1/2	1/4		para cada nivel. 3 capas

Ilustración 30 Dosificación de aderezos

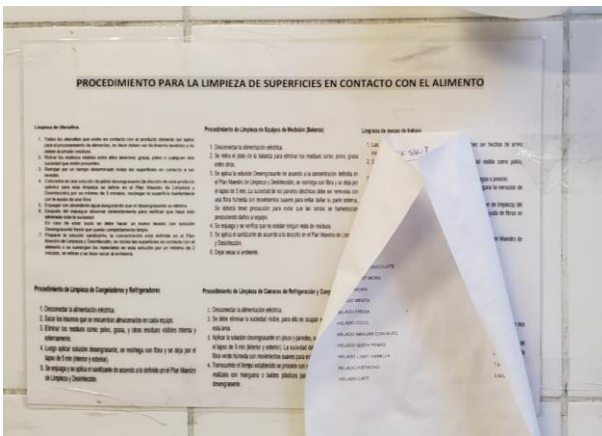


Ilustración 31 Procedimiento de limpieza del personal



Ilustración 32 Materia prima para producción del día



Ilustración 33 Blast chillers (zona de enfriamiento)



Ilustración 34 Pasteurizador de helados



Ilustración 35 Proceso producción pastelería



Ilustración 36 Área de hornos y ensamblaje



Ilustración 37 Hornos industriales



Ilustración 38 Personal de pastelería



Ilustración 39 Hornos industriales



Ilustración 40 Zona salida producto final



Ilustración 41 Vista de planta desde oficinas



Ilustración 42 Oficinas del Departamento de Producción

BIBLIOGRAFÍA.

- ALADI. (2020). *ALADI Perú*. ALADI. Retrieved 14 February 2022, from <https://www.aladi.org/sitioaladi/paises-miembros/peru/>.
- AméricaEconomía. (2021). *Nuevos ministros y política económica clara: los retos de Castillo para recuperar confianza empresarial y calificación de Perú*. AméricaEconomía. Retrieved 16 February 2022, from <https://www.americaeconomia.com/economia-mercados/nuevos-ministros-y-politica-economica-clara-los-retos-de-castillo-para-recuperar-confianza-empresarial-y-calificacion-de-peru>.
- Andino, R., & Imbaquingo, J. (2020). *Boletín Técnico No. 01-2020-DIEE. Directorio de Empresas y Establecimientos 2019* [Ebook]. Retrieved July 2021, from https://www.ecuadorencifras.gob.ec/documentos/web-inec/Estadisticas_Economicas/DirectorioEmpresas/Directorio_Empresas_2019/Boletin_Tecnico_DIEE_2019.pdf.
- Argüello Rueda, J. (2018). *Globalización y desarrollo. Análisis a las realidades internacionales Revisión entre Estados Unidos y Colombia* [Ebook] (1st ed.). Corporación Universitaria del Caribe (CECAR). Retrieved 14 February 2022, from [http://file:///C:/Users/USER/Downloads/advocatus,+Revista+Advocatus+2018-II+\(PRINT\)-17-37.pdf](http://file:///C:/Users/USER/Downloads/advocatus,+Revista+Advocatus+2018-II+(PRINT)-17-37.pdf).
- Banco Mundial. (2022). *Perú Panorama general*. Banco Mundial. Retrieved 14 February 2022, from <https://www.bancomundial.org/es/country/peru/overview#1>.
- Barrientos-Felipa, P. (2021). *Perú y los indicadores económico-sociales y su relación con la marca país*. Scielo. Retrieved 14 February 2022, from http://www.scielo.org.co/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0120-81602020000200091.
- Billin. (2020). *¿Qué es son los Factores de Producción? - Glosario Billin*. Billin. Retrieved 14 February 2022, from <https://www.billin.net/glosario/definicion-factores-de-produccion/>.
- Corresponsables. (2020). *ODS8. Unilever, de la mano de Frigo, lanza la campaña #QueremosAyudarte para apoyar al sector de la restauración*. Corresponsables.com España. Retrieved 16 February 2022, from <https://www.corresponsables.com/actualidad/ods8-unilever-frigo-campana-queremosayudarte-apoyar-sector-restauracion-delivery-covid19>.

- El Comercio. (2022). *Helados por delivery: 3 opciones para hacerle frente al calor de este verano 2022*. Retrieved 14 February 2022, from <https://elcomercio.pe/provecho/tendencias/helados-artesanales-por-delivery-en-lima-3-opciones-fuera-de-serie-que-debes-probar-este-verano-noticia/?ref=ecr>.
- El Universo. (2021). *Pedro Castillo ya es oficialmente el presidente de Perú*. El Universo. Retrieved 14 February 2022, from <https://www.eluniverso.com/noticias/internacional/pedro-castillo-ya-es-oficialmente-el-presidente-de-peru-nota/>.
- García Brito, G. (2022). *Internacionalizar una empresa exige una estrategia jurídica / Gestión*. Revistagestion.ec. Retrieved 13 February 2022, from <https://www.revistagestion.ec/estrategia-analisis/internacionalizar-una-empresa-exige-una-estrategia-juridica>.
- García Garnica, A., & Taboada Ibarra, E. (2022). *Teoría de la empresa: las propuestas de Coase, Alchian y Demsetz, Williamson, Penrose y Nootboom*. Scielo.org.mx. Retrieved 13 February 2022, from http://www.scielo.org.mx/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0188-33802012000100002.
- García Lomas, O. (2014). *Marketing Internacional: Plan de internacionalización para empresas* [Ebook]. Global Marketing Strategies. Retrieved 17 January 2022, from <http://globalnegotiator.com/files/plan-de-internacionalizacion-empresa.pdf>.
- García Soto, García Cabrera, A. (2019). *Motivos para la internacionalización y resultados de la empresa de base tecnológica: construyendo una agenda de apoyo institucional* [Ebook]. Retrieved 16 June 2021, from <https://www.scielo.sa.cr/pdf/tec/v14n1/1659-3359-tec-14-01-38.pdf>.
- Gobierno del Ecuador. (2021). *Gobierno impulsa capacitación en análisis de mercados e internacionalización – Ministerio de Producción Comercio Exterior Inversiones y Pesca*. Produccion.gob.ec. Retrieved 16 February 2022, from <https://www.produccion.gob.ec/gobierno-impulsa-capacitacion-en-analisis-de-mercados-e-internacionalizacion/>.
- Gobierno del Perú. (2015). *Reglamento de gestión ambiental para la industria manufacturera y comercio interno* [Ebook]. Retrieved 14 February 2022, from <http://www2.produce.gob.pe/dispositivos/publicaciones/ds017-2015-produce.pdf>.
- Gobierno del Perú. (2022). *Ley de promoción de las inversiones extranjeras-decreto legislativo n° 662* [Ebook]. Retrieved 14 February 2022, from <http://www.sice.oas.org/investment/natleg/per/dl662.pdf>.

- Gobierno del Perú. (2022). *Registrar inversiones extranjeras en Proinversión*. Gob.pe. Retrieved 14 February 2022, from <https://www.gob.pe/10613-registrar-inversiones-extranjeras-en-proinversion>.
- Gobierno del Perú. *Ministerio de Comercio Exterior y Turismo | Gobierno del Perú*. Gob.pe. Retrieved 16 January 2022, from <https://www.gob.pe/7001-ministerio-de-comercio-exterior-y-turismo-organizacion-de-ministerio-de-comercio-exterior-y-turismo>.
- Gobierno del Perú. *Ministerio de Comercio Exterior y Turismo - Dirección General de Investigación y Estudios sobre Comercio Exterior*. Gob.pe. Retrieved 16 January 2022, from <https://www.gob.pe/7680-ministerio-de-comercio-exterior-y-turismo-direccion-general-de-investigacion-y-estudios-sobre-comercio-exterior>.
- Gobierno del Perú. *Obtener garantías de estabilidad jurídica para inversionistas nacionales y extranjeros*. Gob.pe. Retrieved 16 January 2022, from <https://www.gob.pe/9495-obtener-garantias-de-estabilidad-juridica-para-inversionistas-nacionales-y-extranjeros>.
- Iberglobal. (2019). *Principales barreras a la internacionalización de la empresa*. Iberglobal. Retrieved 14 February 2022, from <https://iberglobal.com/index.php/escuela-de-comercio-exterior/1455-barreras-internacionalizacion>.
- IMARC. (2018). *Ice Cream Market Trends | IMARC Group*. Imarcgroup.com. Retrieved 16 February 2022, from <https://www.imarcgroup.com/ice-cream-trends>.
- IMARC. (2022). *Global Ice Cream Market Share 2022, Size, Trends, Forecast 2027*. Imarcgroup.com. Retrieved 16 January 2022, from <https://www.imarcgroup.com/ice-cream-market>.
- Instituto Peruano de Economía (IPE). (2021). *Índice de Desarrollo Humano - IDH | Instituto Peruano de Economía*. Instituto Peruano de Economía. Retrieved 14 February 2022, from <https://www.ipe.org.pe/portal/indice-de-desarrollo-humano-idh/>.
- Kuan Veng, A. (2020). *Perú y el rol de los bonos sociales ante el COVID-19 - Cámara de Comercio Americana del Perú*. Cámara de Comercio Americana del Perú. Retrieved 14 February 2022, from <https://amcham.org.pe/articulo/peru-y-el-rol-de-los-bonos-sociales-ante-el-covid-19/>.
- Mesa, O., (2021). *La globalización y la internacionalización de la empresa: ¿es necesario un nuevo paradigma?* Scielo.org.co. Retrieved July 2021, from http://www.scielo.org.co/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0123-59232005000300005.
- Medina Giacomozzi, A. (2005). *Causas de la internacionalización de la empresa* [Ebook]. Universidad Autónoma Metropolitana Unidad. Retrieved July 2021, from <https://www.redalyc.org/pdf/413/41304504.pdf>.

- Morales, F. (2018). *Globalización: conceptos, características y contradicciones* [Ebook] (1st ed.). Docente e Investigador de la Escuela de Economía Agrícola de la Universidad de Costa Rica. Retrieved 14 February 2022, from <http://file:///C:/Users/USER/Downloads/Dialnet-Globalizacion-4796216.pdf>.
- Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y la Agricultura (FAO). (2015). *Decreto Legislativo N° 1222 - Optimiza los procedimientos administrativos y fortalece el control sanitario y la inocuidad de los alimentos industrializados y productos pesqueros y acuícolas*. Fao.org. Retrieved 14 February 2022, from <https://www.fao.org/faolex/results/details/es/c/LEX-FAOC148287>.
- Pérez, Á., & Pérez, M. (2021). *El proceso de internacionalización de un proyecto empresarial* [Ebook]. Universidad de Cádiz. Retrieved 16 February 2022, from <https://emprendedores.uca.es/wp-content/uploads/2018/02/7-proceso-internacionalizacion.pdf>.
- Pérez González, Pérez Narváez, Á. (2018). *El proceso de internacionalización de un proyecto empresarial* [Ebook]. Universidad de Cádiz. Retrieved 16 June 2021, from <https://emprendedores.uca.es/wp-content/uploads/2018/02/7-proceso-internacionalizacion.pdf>.
- Peris Ortiz, M., Rueda Armengot, C., & Benito Osorio, D. (2017). *Internacionalización: Métodos de entrada en mercados exteriores* [Ebook]. Universidad Politécnica de Valencia. Retrieved 16 February 2022, from https://riunet.upv.es/bitstream/handle/10251/31217/Internacionalizaci%C3%B3n_submissionb.pdf.
- Puerto Becerra, D. (2010). *La globalización y el crecimiento empresarial a través de estrategias de internacionalización* [Ebook]. Universidad del Norte. Retrieved July 2021, from <https://www.redalyc.org/pdf/646/64615176009.pdf>.
- Rodríguez Mendoza, R., & Avilés Sotomayor, V. (2022). *Las PYMES en Ecuador. Un análisis necesario* [Ebook] (1st ed.). Universidad Católica del Ecuador. Retrieved 13 February 2022, from [http://file:///C:/Users/USER/Downloads/337-Art%C3%ADculo_manuscrito_ensayo-2829-1-10-20200909%20\(1\).pdf](http://file:///C:/Users/USER/Downloads/337-Art%C3%ADculo_manuscrito_ensayo-2829-1-10-20200909%20(1).pdf).
- Roldán, P. (2020). *Costos de transacción*. Economipedia. Retrieved 13 February 2022, from <https://economipedia.com/definiciones/costos-de-transaccion.html>.
- Rueda Galvis, J. (2009). *LOS PROCESOS DE INTERNACIONALIZACIÓN DE LA EMPRESA: CAUSAS Y ESTRATEGIAS QUE LO PROMUEVEN* [Ebook]. Retrieved 16 June 2021, from <https://www.redalyc.org/pdf/4096/409634350005.pdf>

- Sánchez Jiménez, V. (2015). *LA REDEFINICIÓN DEL PAPEL DE LA EMPRESA EN LA SOCIEDAD* [Ebook]. Asociación Castellano Manchega de Sociología-Universidad Complutense. Retrieved 14 February 2022, from <https://www.redalyc.org/pdf/3221/322142550008.pdf>.
- SELA. (2021). *La Alianza del Pacífico y Ecuador negociarán integración profunda* | SELA. Sela.org. Retrieved 14 March 2022, from <http://www.sela.org/es/prensa/servicio-informativo/20211025/si/76539/la-alianza-del-pacifico-y-ecuador-negociaran-integracion-profunda>.
- Tutto Freddo. (2022). *Tutto*. Heladerías Tutto Freddo S.A. Retrieved 13 February 2022, from <https://tuttofreddo.ec/>.
- Tutto Freddo. (2019). Tutto Freddo. Retrieved 16 February 2022, from <https://tuttofreddo.ec/franquicias/>.
- UTEL. (2021). *Competitividad y complejidad económica: dos caras de la misma moneda - Macroconsult*. Macroconsult. Retrieved 14 February 2022, from <https://grupomacro.pe/macroconsult/2021/03/04/competitividad-y-complejidad-economica-dos-caras-de-la-misma-moneda/>.
- UTEL. (2020). *Las funciones básicas de la empresa según Henry Fayol - BLOG | UTEL*. BLOG | UTEL. Retrieved 14 February 2022, from <https://utel.edu.mx/blog/10-consejos-para-las-funciones-basicas-de-la-empresa-segun-henry-fayol-2/>.
- VSI Consulting. (2022). *Plan de marketing internacional ¿Cuál es su importancia?* | VSI Consulting. VSI Consulting. Retrieved 13 March 2022, from <https://www.vsiconsulting.net/plan-de-marketing-internacional/>.
- Westreicher, G. (2021). *Activo Específico*. Economipedia. Retrieved 13 February 2022, from <https://economipedia.com/definiciones/activo-especifico.html>.