

# TRABAJO DE INVESTIGACION FINAL

TIF Empresa: "Heladerías Saverio"

Autor/es:

Jugend, Franco – LU: 1081022

Lispio, Ana Clara – LU: 1078279

Mansilla, Daniela Ailén – LU: 1079084

Miori, Agustina – LU: 1079078

Soriano, Nicolás – LU: 1080330

Carrera:

Licenciatura en Comercio Internacional

Tutor:

Lic. Cordiano, Marcelo Pablo Miguel

Año: 2019

Fundación Universidad Argentina de la Empresa  
Facultad de Ciencias Económicas

FUNDACIÓN  
**UADE**



---

# TRABAJO DE INTEGRACIÓN FINAL EN COMERCIO INTERNACIONAL

---

TIF EMPRESA: “HELADERÍAS SAVERIO”



Facultad de ciencias económicas

Universidad Argentina de la Empresa (UADE)

2019

# ÍNDICE

0. Abstract	
1. Situación actual de la empresa Saverio.....	
2. Etapa previa a la internacionalización de la empresa.....	
3. Franquicias .....	1
3.1. Ventajas y desventajas para las partes.....	5
3.2 Formatos de Franquicias.....	7
3.2.1 Franquicias de producción.....	7
3.2.2 Franquicias de distribución.....	9
3.2.3 Franquicias Comerciales Múltiples.....	10
3.2.4 Franquicia Máster.....	11
4. Investigación de mercados	
4.1 Preselección de mercados.....	15
4.2 Chile	
4.2.1 Análisis del Macroentorno: PESTAL.....	16
4.2.2 Análisis del Microentorno: Cinco Fuerzas de Porter.....	30
4.2.3 Análisis de las franquicias en el país.....	35
4.2.4 Análisis del consumidor final.....	37
4.3 Colombia	
4.3.1 Análisis del Macroentorno: PESTAL.....	39
4.3.2 Análisis del Microentorno: Cinco Fuerzas de Porter.....	52
4.3.3 Análisis de las franquicias en el país.....	59
4.3.4 Análisis del consumidor final.....	62
4.4 Ecuador	
4.4.1 Análisis del Macroentorno: PESTAL.....	64
4.4.2 Análisis del Microentorno: Cinco Fuerzas de Porter.....	79
4.4.3 Análisis de las franquicias en el país.....	85
4.4.4 Análisis del consumidor final.....	88
4.5 Perú	
4.5.1 Análisis del Macroentorno: PESTAL.....	90

4.5.2	Análisis del Microentorno: Cinco Fuerzas de Porter.....	102
4.5.3	Análisis de las franquicias en el país.....	109
4.5.4	Análisis del consumidor final.....	112
4.6	Uruguay	
4.6.1	Análisis del Macroentorno: PESTAL.....	113
4.6.2	Análisis del Microentorno: Cinco Fuerzas de Porter.....	128
4.6.3	Análisis de las franquicias en el país.....	134
4.6.4	Análisis del consumidor final.....	136
4.7	Desarrollo del Marketing Mix (7 P).....	139
5.	Logística internacional	
5.1	Requisitos en origen.....	148
5.2	Logística internacional.....	149
5.3	Requisitos en destino.....	154
6.	Matriz de atractividad.....	157
7.	Recomendaciones y conclusiones finales.....	158
8.	Bibliografía.....	160
9.	Anexos	
9.1	Anexo 1.....	179
9.2	Anexo 2.....	188

## ABSTRACT

En este trabajo de investigación final se analizó la probabilidad de que la Heladería Saverio pueda expandirse a través del sistema de franquicias a diversos países latinoamericanos. Para esto se consideró la situación actual de la empresa, la cual desea reposicionarse en el mercado nacional e internacionalizar su marca, en busca de la estabilidad económica que otros países de la región ofrecen. El trabajo se enfocó en realizar un análisis exhaustivo de Chile, Colombia, Ecuador, Perú y Uruguay, teniendo en cuenta la industria del helado y la presencia de las franquicias en cada territorio.

Se indagó sobre la situación política, legal y económica de cada país, observando indicadores macroeconómicos y políticas de cada Estado. Luego se consideraron aspectos socioculturales, tecnológicos y ambientales para comprender los intereses y necesidades generales de la sociedad. Por otro lado, se realizó un análisis más detallado del microentorno, es decir, de la competencia directa, los productos sustitutos y los posibles competidores entrantes. Además, se evaluaron posibles franquiciados en cada país y la posibilidad de seguir trabajando con los proveedores actuales. En cuanto a este último aspecto, se estudió la posibilidad de producir en destino o de exportar el producto terminado.

Teniendo en cuenta los datos previos, el funcionamiento y regulación de las franquicias en el país de destino y un análisis del consumidor final, se determinó la estrategia de marketing mix más óptima para cada país.

Finalmente, se realizó una matriz de atractividad donde se consideraron los indicadores analizados de mayor relevancia para así establecer los países más viables para este tipo de proyecto.

The aim of this final research project is to determine the level of probability that “Heladería Saverio” has of expanding to other South American countries by a franchising system. The current situation of the company has been taken into account as they want to reposition their brand in both national and international markets, seeking economic stability. The project has been focused on the countries of Chile, Colombia, Ecuador, Peru and Uruguay, taking into account the scope of the ice cream industry in each territory and the presence of franchises in them.

It was inquired about the political, legal and economic situation of each country to have a sound idea of them regarding these aspects, paying close attention to macroeconomics indicators and each country policies. On the one hand, social and environmental aspects were considered in order to be able to understand the general interests and needs of the society. On the other hand, an analysis of the microenvironment was made, including direct competitors, substitute products and the threat of new market competitors. Not only were possible franchisees in each country analysed but also the alternative of keeping on working with Saverio’s current suppliers. Regarding the last ones mentioned, the possibility to manufacture in site or to export the final product were also taken into consideration.

Considering the previous information, the regulation of franchises in each country and the characteristics of the final consumer, the marketing mix strategy optimal for them was determined.

Finally, an attractive matrix including the most relevant indicators of the countries was carried out. Taking into account the results, each country was ranked and the ones that were more viable for the project were determined.

## 1. SITUACIÓN ACTUAL DE LA EMPRESA SAVERIO

Las heladerías “Saverio” han sido fundadas en 1909 cuando Francesco Saverio Manzo, un inmigrante nacido en Salerno (Italia), comenzó fabricando para sus vecinos. Al notar que el feedback era positivo, decidió empezar a comercializarlos instalando la primera heladería en el barrio de San Cristóbal. En 1995 la heladería cambio de dueño, el hijo del fundador se la vendió a Roberto de Rossi.

En abril de 2019 Saverio vendió su sucursal histórica en San Cristóbal, donde fabricaban los helados, debido a la caída en la demanda y su alta capacidad ociosa. La producción se mudó a la provincia de Buenos Aires y dejó de estar en manos de Saverio, mejorando tanto los procesos como algunas materias primas y recetas. De esta forma Saverio adquiere el producto de la planta, lo recibe en su sede central y desde allí lo distribuye a los puntos de venta y a los clientes mayoristas. Así, Saverio se concentra en el desarrollo de productos, la supervisión de la producción, la estrategia comercial, el marketing, las ventas y todos los procesos administrativos.

Recientemente inauguraron un local en Avenida San Juan al 2809 pero con un estilo más moderno haciendo hincapié en la propuesta de cafetería y pastelería para amortiguar la estacionalidad de los helados. Saverio actualmente cuenta con otro punto de venta propio en José María Moreno al 201. Adicionalmente el producto se distribuye sin marca de forma mayorista abasteciendo a restaurantes, confiterías, hoteles y empresas de catering.

Este año Saverio está cumpliendo 110 años de historia ininterrumpida dentro del mercado de helados artesanales, manteniendo su calidad y posicionamiento como marca Premium, con un alto precio de venta y un producto genuino.

En base a lo anteriormente mencionado, el problema que presenta Saverio es la pérdida del posicionamiento en un mercado que está saturado y donde el consumidor no valora la calidad del helado, esto provocó la caída de sus ventas, la cual se vio reflejada en el cierre de uno de sus locales.

Para salir de esta situación, Saverio vio una oportunidad en los mercados extranjeros donde lograría diversificar riesgos y aumentar su rentabilidad, aprovechando la estabilidad económica que presentan los demás países de la región. Para así recuperar su posicionamiento y seguir con su expansión.

## 2. ETAPA PREVIA A LA INTERNACIONALIZACIÓN DE LA EMPRESA

A la hora de internacionalizarse la empresa debe llevar a cabo una serie de acciones para tener éxito en su expansión al exterior.

Para la inserción a mercados extranjeros a través de un sistema de franquicias es necesario tener reconocimiento y trayectoria con este formato, ya que se debe garantizar a la otra parte el funcionamiento y el éxito de este modelo de negocio. Por lo tanto, Saverio debe otorgar franquicias locales, las cuales deben operar por lo menos tres años, para validar que sus franquicias son rentables y generan ingresos de manera sostenida. Es necesario afianzar su posición en el mercado argentino antes de replicar el modelo en el extranjero.

Al crear una red de franquicias, Saverio puede lograr un mejor posicionamiento, creando una imagen y estilo único para todos sus locales, ratificando así la marca y su reconocimiento.

Otra cuestión importante es contar con una página web donde el potencial cliente pueda contactarse con la empresa y conocer lo que esta ofrece. Además, crear un sitio web y redes sociales le permite a la empresa tener un mayor contacto con este pudiendo así recabar datos sobre ellos, ya sean positivos para reforzar dichos aspectos como los negativos para mejorarlos.

De esta manera puede atraer clientes nuevos, especialmente aquellos que son más jóvenes, y fidelizar nuevos y antiguos consumidores, debido a que estos se sentirán más cercanos a la marca y contarán con soporte en caso de necesitarlo. Por otro lado, a través de las redes se podrá transmitir y reforzar en los clientes el concepto de heladería Premium, que es el principal diferencial de la empresa.

### 3. FRANQUICIAS

Según el Código Civil y Comercial argentino (2015) “Hay franquicia comercial cuando una parte, franquiciante, otorga a otra, franquiciado, el derecho a utilizar un sistema probado, destinado a comercializar determinados bienes o servicios bajo el nombre comercial, emblema o marca del franquiciante, quien provee un conjunto de conocimientos técnicos y la prestación continua de asistencia técnica o comercial contra una prestación directa o indirecta del franquiciado”.<sup>1</sup> El plazo del contrato de franquicia no puede ser inferior a 4 años y al vencimiento del plazo, el contrato se entiende prorrogado tácitamente por plazos sucesivos de un año; a la segunda renovación se transforma en un contrato por tiempo indeterminado. El plazo puede ser menor en casos especiales, como ferias o congresos.

El franquiciante debe ser titular de todo aspecto a ceder o tener derecho a su utilización y transmisión al franquiciado. Esto incluye bienes tangibles e intangibles, como es el caso de marcas, patentes, insumos y maquinarias.

En cuanto a la responsabilidad, las partes del contrato no están vinculadas laboralmente, por lo tanto “Heladerías Saverio” no responde por las obligaciones del franquiciatario ni por la rentabilidad del sistema otorgado. El franquiciado debe indicar claramente su calidad de persona independiente en sus facturas, contratos y demás documentos comerciales. Sin embargo, la empresa deberá responder ante defectos en el sistema que le causen un daño comprobable al franquiciatario.

<sup>1</sup>(Kemlemajer, et al., Código civil y comercial de la nación , 2015)

Saverio deberá otorgarle a su futuro franquiciatario toda la información económica y financiera sobre la evolución de unidades similares a la ofrecida en franquicia. Para llevar adelante el funcionamiento de la misma deberá proporcionar todos los conocimientos y asistencia técnica necesaria, adicionando un manual de operaciones con las especificaciones para desarrollar la actividad.

Si la empresa decide proveer las materias primas e insumos al franquiciado deberá hacerlo en las cantidades y precios adecuados.

La empresa deberá asegurarse de que la contraparte del contrato desarrolle efectivamente la actividad comprendida en la franquicia, cumpliendo las especificaciones del manual de operaciones. También debe exigirle la información de cómo se está llevando a cabo la actividad y que este facilite las inspecciones que se deban realizar.

Antes de firmar un contrato de franquicia hay algunas cuestiones que se deben tener en cuenta, como la descripción de los bienes y/o servicios que serán producidos y/o comercializados por el franquiciado, la contraprestación de la franquicia, la zona territorial concedida al franquiciado, la duración del contrato y causas de renovación. Previo al cierre de un acuerdo, la empresa franquiciante debe realizar un análisis económico específico, el cual sea objetivo y realizado a conciencia.<sup>2</sup> Por otro lado, se debe llevar a cabo una investigación de mercados antes de dirigirse a un nuevo país, esta debe incluir información macroeconómica, microeconómica y de la competencia. Además, se debe realizar un análisis FODA para detectar las fortalezas de la empresa y establecer métodos para ampliarlas o mejorarlas, para poder detectar debilidades de la compañía, reducirlas y a su vez saber encontrar oportunidades en el mercado de destino y poder aprovecharlas, como así evitar las amenazas que se podrían presentar.

<sup>2</sup> (internacional, 2017) Minuto 22

Finalmente, se realizará un análisis definitivo con el interesado, quien debe estar dispuesto a aportar información sobre su mercado y brindar datos y hechos para poder definir un objetivo en común. En base a esta información, el franquiciante (Saverio) deberá ajustar su plan a las características del mercado meta. El plan de negocios debe aclarar y detallar la misión y la visión de la empresa, para poder alinearlas con el objetivo del futuro franquiciatario. A su vez, debe proponer objetivos estratégicos y económicos.

El proceso de desarrollo del negocio determina que realizará cada parte, este debe ser realista en tanto la empresa no se comprometa a realizar acciones que luego no podrá cumplir. En este momento se detallan las herramientas de monitoreo, como puede ser la frecuencia de visitas según el desarrollo del negocio; las herramientas de marketing y publicidad a utilizar para captar franquiciados o clientes y el modelo de negocios de cada parte, aclarando los rendimientos esperados para cada una de ellas. Es importante preparar cierta información que el franquiciado exigirá antes de llegar a un acuerdo. En muchos países existe un derecho informativo precontractual que le da la facultad a los franquiciados de contar con antecedentes de la marca para analizar la inversión. Es por esto, que el franquiciante debe tener disponible y lista para entregar información sobre la razón y el domicilio de la empresa, el capital social y los distintos accionarios, una breve reseña de la historia y evolución del mercado e inclusive un organigrama del departamento de franquicia.<sup>3</sup> Es probable que quien esté interesado en adquirir la franquicia se cuestione algunos aspectos sobre la situación del mercado y el sector, por lo tanto se debe indagar sobre el concepto del negocio y como este se posiciona y diferencia del resto, para saber si es reconocido u original para el público. También querrá conocer la extensión de la red de franquicias, el número de centros propios como el de franquiciados y si alguna tienda de la red tuvo que cerrar, cuáles fueron los motivos. En cuanto a aspectos financieros, le interesará

<sup>3</sup>-(Staff, 2018)

conocer las inversiones iniciales necesarias, las obligaciones financieras a las que deberá hacer frente y una estimación de los ingresos anuales o mensuales que percibirá por estas. Por último, pedirá información en cuanto a la infraestructura y estética de la franquicia, si esta debe estar ubicada en una zona determinada, su acondicionamiento, los metros cuadrados mínimos que debe tener el local y las políticas de marketing. Puede que para obtener más información se contacte con otros franquiciatarios que operen en la cadena, por eso es importante mantener una buena relación con estos y contar con que ellos también estén preparados para recomendarlos.

A la hora de elegir un *franquiciatario* Saverio debe tener algunas *características* en cuenta, para que este sea eficiente en su trabajo y el adecuado para la tarea. Una de las cualidades fundamentales es que este tenga conocimiento del mercado local y por sobre todo del segmento al que se dirige la franquicia. Es por ello que se recomienda que el futuro franquiciatario haya operado un local propio antes. Además, al conocer el mercado puede ayudar a la selección de proveedores en el país meta. Otros aspectos a tener en cuenta son la capacidad económica y crediticia del franquiciatario ya que este deberá realizar ciertas inversiones para poder llevar adelante el negocio de la manera adecuada. Es importante que este posea conocimiento del mercado inmobiliario de su país, regulaciones a las que deberá hacer frente y costos impositivos que se le presentarán.<sup>4</sup>

En cuanto a las características personales del franquiciatario, es recomendable que este sea flexible y este predispuesto a mantener buenas relaciones a largo plazo. Para ello, este debe tener la capacidad de comunicarse adecuadamente y poder transmitir los resultados, tanto positivos como negativos; para mantener una relación fluida.

<sup>4</sup>(Diolinda, 1999)

A continuación se desarrollan distintos tipos de franquicias con sus aspectos más relevantes, sus ventajas y desventajas con el fin de identificar la alternativa más viable.

### 3.1 VENTAJAS Y DESVENTAJAS PARA LAS PARTES

La actividad comercial en régimen de franquicia tiene *ventajas* tanto para el franquiciador como para el franquiciado. Por un lado, permite que el franquiciador consolide su marca y se expanda nacional e internacionalmente a bajo costo; y por otro, permite que el franquiciado incurra en menos riesgos al abrir su negocio, ya que podrá aprovechar la reputación de la marca del franquiciador.

Entre las *ventajas del franquiciante* podemos mencionar que al ampliar la distribución de su negocio este obtiene mayores ingresos debido a una mayor participación en el mercado y la reducción de costos que se obtiene gracias a la economía de escala lograda. Al estar presente en más lugares, la marca se vuelve más reconocida. El franquiciador es quien establece las bases y condiciones del negocio y mediante contratos fuertes este puede establecer que el servicio se entregue de acuerdo a sus especificaciones logrando así consistencia en las tiendas. Por último, cuentan con un capital de trabajo cualificado que conoce la región donde fueron establecidas las franquicias y comparten riesgos financieros con el franquiciado, ya que deben contribuir para el personal y equipo necesario.

Las *ventajas del franquiciado* al obtener un formato de negocio ya establecido es la reducción del riesgo de establecer uno nuevo, ya que la franquicia cuenta con una reputación, prestigio y reconocimiento adquiridos; puede hacerse de los nuevos desarrollos en red y el marketing regional o nacional que realizó el franquiciante. Esto permite un desarrollo seguro y la posibilidad de alcanzar el punto de equilibrio más rápido, para lograr estabilidad a largo plazo.

<sup>5</sup> (Zeithami & Bitner, 2002)

<sup>6</sup> (Club Planeta, n.d.)

Además, cuenta con el asesoramiento continuo en materias como producción, contabilidad, finanzas y/o marketing. También, al pertenecer a una franquicia, se obtienen condiciones de compra más favorables, plazos de pago más ventajosos y seguridad al obtener materias primas.

Por otra parte, *las dificultades y desventajas* que se le pueden presentar al *franquiciante* tienen que ver con la motivación al franquiciatario para que este establezca precios, promueva y entregue el servicio de acuerdo a lo establecido. En cuanto a la imagen del negocio, esta puede ser dañada si el franquiciatario no cumple con los requisitos establecidos de la manera que el franquiciador lo desea. Finalmente, no hay que dejar de lado que es el franquiciado quien recibirá toda la información directa del cliente y quien establecerá una relación con este, por lo que es conveniente detallar en el contrato una cláusula para compartir dicha información.

En el caso del *franquiciatario*, este puede sentir que no tiene suficiente control sobre el negocio o que paga cuotas elevadas para la prestación del servicio, siendo los ingresos y utilidades obtenidos menores a los esperados. Al abrir una franquicia se tienen que contemplar y cubrir costos muy altos como el de entrada y el royalty de funcionamiento y publicidad, los cuales no existen en negocios no franquiciados. Y una vez dentro, el franquiciatario no tiene libertad de decisión; están sujetos a las decisiones que tome el franquiciador. Además, en el caso del que el franquiciado le otorgue el derecho de franquicia a otro sujeto cerca de su zona, los ingresos del franquiciado pueden disminuir debido al aumento de competencia.<sup>5,6</sup>

<sup>5</sup> (Zeithami & Bitner, 2002)

<sup>6</sup> (Club Planeta, n.d.)

## 3.2 FORMATOS DE FRANQUICIAS

### 3.2.1 FRANQUICIAS DE PRODUCCIÓN

Este tipo de franquicias es conocido tanto como franquicia de producción como franquicia industrial. Hay una mínima diferencia entre ambas definiciones. En la *franquicia de producción* el franquiciador fabrica los productos y los cede a los franquiciados para que se encarguen de la venta y que los mismos lleguen al cliente o mercado de destino, en cambio en la *franquicia industrial* el fabricante cede a otro el derecho a fabricar y comercializar el producto con su marca original.<sup>7, 8</sup>

Cuando el franquiciado obtiene también el derecho de producir, lo hace bajo las normas del franquiciante, en este caso se ponen a disposición de los franquiciados tanto las materias primas como el soporte de know-how. El franquiciador actúa a modo de central de compras, seleccionando y negociando los mejores productos y las condiciones más ventajosas con los proveedores. Esta modalidad abarca el derecho de fabricación, la tecnología, la comercialización de los productos, la marca, los procedimientos administrativos y de gestión y las técnicas de venta. Es un método muy usual en las franquicias de comida.<sup>9</sup>

Dependiendo del grado de integración de la red, el franquiciado puede actuar como mayorista o minorista del franquiciador.<sup>10</sup>

Dentro de las *ventajas* que le da al franquiciante, se puede mencionar la posibilidad de acortar el canal de distribución, de controlar directamente la venta de sus productos de manera rentable y de asegurarse la venta de una parte de su producción ya que la mayoría de las veces se le obliga a los franquiciados que compren los productos en exclusiva.

<sup>7</sup>(Morejón Grillo, s.f.)

<sup>8</sup>(Que franquicia, 2015)

<sup>9</sup>(Alvarez Martin-Nieto, 2015)

<sup>10</sup>(Franquicias)

En el caso del franquiciado, cuenta con productos respaldados por la marca del franquiciador y no debe ocuparse de comprar stock lo que le permite centrar su esfuerzo exclusivamente a maximizar sus ventas.

### 3.2.2 FRANQUICIAS DE DISTRIBUCIÓN

En la franquicia de distribución o vertical-inversa el franquiciador adquiere o efectúa la compra de todos los productos necesarios a distintos proveedores y luego, mediante una red de franquiciados, los vende al cliente final. Por lo tanto, actúa como revendedor o distribuidor de productos fabricados por otra empresa. En este modelo, los franquiciantes actúan como una central de compras.<sup>11</sup>

Se le entrega una licencia al franquiciatario que le permite distribuir el bien en las condiciones exigidas por el franquiciador, pero no hay transferencia de tecnología. Este tipo de franquicias se destaca por la variedad de productos a ofrecer y la distribución desde la central hacia los franquiciados. Este formato de negocio presenta *ventajas* para ambas partes, para el franquiciante podemos nombrar la reducción de riesgos e inversiones en cuanto a la distribución y la posibilidad de elección entre una amplia gama de productos. Además, es el quien establece las condiciones y exigencias del contrato. Por su lado, el franquiciado corre un menor riesgo al contar con un negocio probado y la asistencia del franquiciante, ganando a su vez conocimiento y experiencia en el área.

En cuanto a las desventajas, el franquiciante corre el riesgo de dañar su imagen a causa de algún inconveniente causado por el franquiciado y pierde parte del control en cuanto al seguimiento de la mercadería.

<sup>11</sup>(Tenerife, s.f.)

### 3.2.3 FRANQUICIAS COMERCIALES MÚLTIPLES

Son aquellas en virtud de la cual el franquiciante otorga a un franquiciado, denominado ***multifranquiciado***, el derecho a abrir múltiples negocios bajo el sistema, método y marca del franquiciante en una región o en el país durante un término prolongado no menor a cinco años, y en el que todos los locales están controlados por el multifranquiciado, sin que éste tenga el derecho de subfranquiciar, al menos sin el consentimiento del franquiciante. Que una empresa cuente con un multifranquiciado se lo considera como un sinónimo de éxito, porque esto implica que este último ha decidido invertir en otro local debido a los resultados obtenidos.<sup>12</sup>

Al franquiciador, la multifranquicia le permite acelerar el desarrollo de su red, ya que se reducen las capacitaciones necesarias. Con este formato de franquicias la coordinación es más simple y se reducen los costos de funcionamiento y gestión; resultando en una mejora en los procesos y favoreciendo la imagen de la marca al crear una cadena de franquicias más homogéneas.

Además, la incertidumbre y el trabajo (incluyendo los costos) de encontrar, cerrar un acuerdo y capacitar al franquiciatario son considerablemente menores.<sup>13</sup>

Desde el punto de vista del franquiciado, este obtiene una gran ventaja debido a la creación de sinergia entre sus operaciones, que impacta en su forma de gestión y administración, en la compra de insumos y en sus ventas. También, con el paso del tiempo este va adquiriendo mayor experiencia y es capaz de aplicarla a los nuevos negocios franquiciados, sin tener que invertir en formación ni capacitación. El éxito de la multifranquicia radica en las capacidades de gestión del franquiciado, para hacerse cargo de múltiples puntos de venta.

A veces la estructura de negocio no permite el concepto de multifranquiciado. Concederla en estos casos, por deseo que exista del franquiciado, puede llevar al fracaso de la segunda unidad o a dejar de lado aspectos de todas las unidades con las que opere.<sup>14</sup>

<sup>12</sup>(franquicias, s.f.)

<sup>13</sup>(Comprar Franquicias, 2014)

<sup>14</sup>(GARCÍA, 2008)

Los multifranquiados obtienen un alto poder de negociación que puede entorpecer claramente el funcionamiento de la cadena de forma grave, cuestionando el liderazgo del franquiciador y provocando que las relaciones entre las partes se vuelva tensa.

### 3.2.4 FRANQUICIA MASTER

El contrato de master franquicia es una variante que permite que el *master franquiciado* obtenga el derecho de tener y operar más de un establecimiento, así como el derecho a subfranquiciar la apertura de otros locales a empresas independientes (subfranquiados). Todo eso durante un tiempo determinado y dentro de un área geográfica específica.

En este tipo de contrato hay tres participantes. El primero es el franquiciador, quien tiene la propiedad de la marca y del know how. El segundo es el master franquiciado, el cual desarrollará el negocio de la franquicia a través de la búsqueda, selección y control de los subfranquiados. Y, por último, están los subfranquiados, los cuales son personas físicas o jurídicas que gestionan los puntos de venta.

Es una forma de franquicia interesante de desarrollarse internacionalmente para las empresas que ya se encuentran operando en el mercado meta ya que cuentan con un socio de confianza en el país o un posible interesado para expandir el negocio. El master franquiciado debe conocer muy bien el mercado y tener contactos a los que les puede asignar territorios para operar. Es por esto, que su selección debe ser cuidadosa; debido a que el franquiciador puede perder el control sobre el mercado por transferir la responsabilidad y podrían surgir problemas por las diferencias culturales entre ambas partes.<sup>15</sup>

El objetivo de este contrato es desarrollar el sistema de franquicia en un territorio geográfico concreto, el cual debe estar claramente definido en el contrato. Este puede acordar ampliarse o reducirse, e incluso, puede plantearse otorgarle la máxima exclusividad al master franquiciado a cambio de que este realice inversiones para desarrollar su negocio allí. También, se debe adicionar un calendario de aperturas de establecimientos dentro del contrato. Si no se establecen

<sup>15</sup>\_(LLamazares, 2013)

las limitaciones con respecto a esta exclusividad, significará que el master franquiciado tendrá un derecho incondicional y exclusivo para franquiciar el negocio en el territorio asignado, frente a cualquier otro tercero, incluyendo el franquiciador. El acuerdo debe proporcionar soluciones para la situación en la que no se obtenga el mínimo de aperturas previstas. En muchos casos, el franquiciador obliga al master franquiciado a utilizar un modelo estándar de contrato con los subfranquiciados, asegurándose siempre de que este contrato cumpla con las leyes locales sobre contratos de franquicia en el país de destino.

Por otro lado, este tipo de contrato suele incluir dos tipos de canon. El primero es la cuota inicial o fee de ingreso, que tiene que abonarse por los derechos cedidos. El segundo es una cuota de franquicia en curso por el uso del sistema de franquicia y los servicios de apoyo prestados por el franquiciador. El monto depende del número de franquicias abiertas y el nivel de desarrollo del negocio que el master franquiciado alcanza.

Se pueden incluir disposiciones que establezcan que el contrato terminará automáticamente al vencimiento del plazo acordado, y definir las causas de su finalización, las cuales muchas veces están relacionadas al incumplimiento del contrato o de la normativa local.

Este sistema transmite una parte del riesgo del franquiciador al master franquiciado y simplifica las obligaciones jurídicas del franquiciador, ya que sólo se requiere un contrato en lugar de uno para cada franquiciado. Como el franquiciador pierde una parte sustancial de control sobre el mercado por transferir responsabilidad y el cumplimiento de las normas que se establecen en el manual de franquicia; conviene tener en cuenta la seguridad jurídica en los países del franquiciador y del master franquicia antes de tomar una decisión. Por norma general, la ley aplicable será la ley del país en que este domiciliado el franquiciador.

En cuanto a la resolución de conflictos, el arbitraje es generalmente la opción menos costosa y la que requiere menos tiempo. Por lo tanto se recomienda incluir cláusulas de arbitraje en el contrato, en especial si la empresa no tiene oficina central en el mercado meta.

## 4. INVESTIGACIÓN DE MERCADOS

### 4.1 PRESELECCIÓN DE MERCADOS

Para el presente trabajo se analizaron todos los países de América del Sur: Colombia, Venezuela, Guyana, Surinam, Guayana Francesa, Ecuador, Perú, Brasil, Bolivia, Paraguay, Chile, y Uruguay.

Se descartaron Surinam, Guyana, Guayana Francesa, Bolivia y Venezuela por el poco atractivo que presentan el mercado de las franquicias y de los helados en estos países.

Luego de este primer filtro, se estudiaron en mayor profundidad los siguientes países: Ecuador, Perú, Brasil, Colombia, Paraguay, Chile, y Uruguay.

En esta instancia, se decidió descartar a Brasil y Paraguay. El primer país, en un principio, resultó atractivo por su cercanía y su relación comercial con Argentina. Sin embargo, se desestimó debido al proteccionismo nacional, este se refleja en la Cámara de Franquicias donde el 90% de las marcas registradas son brasileñas. Además, si bien el territorio brasileño es extenso, el consumo per cápita es bajo y se encuentra distribuido en distintas regiones del país, lo que implicaría que Saverio realizase una mayor segmentación y adaptación del producto para cada una de ellas.

Dentro de las razones por las cuales se descartó Paraguay, podemos nombrar el alto índice de corrupción que presenta el país en varios aspectos y en cuanto a lo comercial, hayamos que el consumo per cápita de la población es el más bajo de América y que este se encuentra acaparado por pocos competidores con mucha participación de mercado.

En conclusión, se decidió llevar adelante el trabajo de investigación y analizar a Chile, Colombia, Ecuador, Perú y Uruguay.

## 4.2 CHILE

### 4.2.1 ANÁLISIS DEL MACROENTORNO: PESTAL

#### Aspectos políticos

Chile tiene una superficie de 756.700 km<sup>2</sup>, y es uno de los países más largos del mundo, con 4.300 km de longitud, y uno de los más angostos, con un ancho promedio de sólo 180 km.<sup>16</sup> El territorio se extiende por el Continente Antártico y alcanza a la Isla de Pascua en la Polinesia, el archipiélago de Juan Fernández y las Islas San Félix, San Ambrosio y Salas y Gómez, la Zona Económica Exclusiva de 200 millas y la plataforma continental correspondiente.<sup>17</sup>

Está compuesto por 15 regiones, las cuales tienen un intendente designado por el presidente, estas son: Tarapacá (capital: Iquique), Antofagasta (capital: Antofagasta), Atacama (capital: Copiapó), Coquimbo (capital: Coquimbo), Valparaíso (capital: Valparaíso), Libertador General Bernardo O'Higgins (capital: Rancagua), Maule (capital: Talca), Concepción (capital: Concepción), Araucanía (capital: Temuco), Los Lagos (capital: Puerto Montt), Aysén del General Carlos Ibáñez del Campo (capital: Coyhaique), Magallanes y de la Antártica Chilena (capital: Punta Arenas), Metropolitana de Santiago, Los Ríos (capital: Valdivia), Arica y Parinacota (capital: Arica) y Ñuble (capital: Chillán); siendo Santiago la capital del país. Las Regiones están divididas en Provincias, y éstas en Comunas.<sup>18</sup>

<sup>16</sup>\_(DatosMacro, s.f.)

<sup>17</sup>\_(Embajada Argentina en Chile, 2018)

<sup>18</sup>\_(Pastores, 2019)

Por otro lado, también cuenta con 50 provincias a cargo de un gobernador, y con 341 municipios a cargo de un alcalde y de concejales elegidos por votación directa cada 4 años.<sup>19</sup>

Según la página oficial del gobierno chileno, Chile tiene un sistema político republicano, democrático y representativo, con un gobierno de carácter presidencial, siendo Sebastián Piñera Echenique el actual presidente desde 2018. El Estado está dividido en tres poderes independientes: ejecutivo, legislativo y judicial. Por lo cual, el país tiene un presidente que es elegido por voto popular y directo por periodos de 4 años, sin derecho a reelección; cuenta con un Congreso Nacional ubicado en Valparaíso, y una Corte Suprema.<sup>20</sup>

En cuanto, a los partidos políticos de Chile, desde 1990 hasta 2010, la Concertación de Partidos por la Democracia logro ser la coalición política mayoritaria. Esta incluía 17 partidos, entre ellos: el Partido Demócrata Cristiano, el Partido Socialista de Chile, y el Partido por la Democracia. En 2010 ganó la Coalición por el Cambio, la cual agrupó a los partidos de derecha, y en 2014 gano la centro-izquierda por medio de una alianza que incluía al Partido Comunista. En 2015, los partidos que conformaron la Coalición por el Cambio crearon una nueva coalición llamada "Chile Vamos" que término ganando las elecciones presidenciales para el periodo de 2018-2022.<sup>21</sup>

Es importante mencionar que según el ranking Doing Business, en Chile se pagan impuestos unas 7 veces al año, y esta actividad con lleva 296 horas. En este país se encuentran diferentes tipos de impuestos a pagar, divididos en tres grandes grupos: los indirectos, los directos y otros

<sup>19</sup>\_(Chile, s.f.)

<sup>20</sup>\_(Gobierno de Chile, 2017)

<sup>21</sup>\_(Biblioteca del Congreso Nacional de Chile, s.f.)

impuestos. En esta última categoría mencionada está el impuesto territorial cuya tasa depende del tipo de bienes raíces (quedan exceptuadas las viviendas y predios agrícolas y especiales).

En los directos, los más importantes son: el de la renta de primera categoría (25%), impuesto único de segunda categoría, impuesto global complementario (pago una vez al año; la tasa aumenta en la medida en que la base imponible aumente), impuesto adicional (35%).

Y, por último, los indirectos, como: el IVA (19%), el impuesto a los productos suntuarios (15% y 50% dependiendo del tipo de producto), el impuesto a bebida alcohólicas y productos similares (10%, 31,5% y 20,5% dependiendo del producto), impuesto a tabacos (52,6% para cigarros y 59,7% para tabaco elaborado), impuesto a los combustibles, impuesto a los actos jurídicos (máximo de 0,8%), impuesto único (máximo de 0,8%), y el impuesto al comercio exterior.

Respecto al impuesto al comercio exterior, las importaciones quedan afectadas al pago de derechos *ad valorem* sobre el valor CIF, y al pago del IVA (19%) sobre CIF + derechos *ad valorem*.<sup>22</sup> Por otro lado, dependiendo del tipo de producto, se puede exigir el pago de impuestos especiales o, en caso de mercaderías usadas, si se autoriza su importación, se paga un recargo adicional del 3% sobre el CIF. Chile tiene convenios para evitar la doble tributación con varios países, entre ellos se encuentra Argentina desde 2017.<sup>23</sup>

Cabe aclarar, que Chile tiene libertad de importación y que solo mantiene prohibiciones a ciertos productos para proteger la salud de los habitantes y animales, para preservar vegetales y

<sup>22</sup>\_(Servicio de Impuestos Internos , s.f.)

<sup>23</sup>\_(Servicio de Impuestos Internos de Chile, s.f.)

cuidar el medio ambiente; y que, por esa libertad, no se aplican regímenes de licencias a las importaciones. Aun así, se siguen aplicando cupos para los sectores referidos a vestuario, textiles, azúcar y carnes; y se requiere el cumplimiento de ciertos requisitos para el ingreso de las mercaderías, como podrían ser certificaciones antes de que sean comercializadas (caso de productos eléctricos, fármacos y cosméticos, plaguicidas y fertilizantes, vehículos, alimentos, entre otros).<sup>24</sup> Por un lado, existe una herramienta llamada "Concursos PROCHILE" para fomentar las exportaciones de bienes y servicios nacionales a través del cofinanciamiento y apoyo en la gestión de diferentes proyectos de exportaciones.<sup>25</sup> Por otro lado, el Estado subsidia a las empresas de la agroindustria, la luz y el agua.<sup>26</sup>

En los últimos años, el gobierno busco simplificar los procedimientos de inversión, por ejemplo, a nivel fiscal, los inversionistas extranjeros se benefician de la transferencia exenta de los capitales y ganancias. También, el país ofrece muchas soluciones a los inversionistas e implemento un programa para fomentar la inversión, y el gobierno creo una agencia de promoción llamada InvestChile.<sup>27</sup>

### *Aspectos económicos*

Chile es reconocido en el mundo como un modelo económico abierto y estable que favorece el comercio y la inversión. Logró convertirse en una de las económicas de más rápido crecimiento en Latinoamérica por tener un entorno macroeconómico sólido.<sup>28</sup>

<sup>24</sup>\_(Embajada Argentina en Chile, 2018) Páginas 32, 34 y 35

<sup>25</sup>\_(PROChile, s.f.)

<sup>26</sup>\_(El Cronista, 2014)

<sup>27</sup>\_(InvestChile, 2019)

<sup>28</sup>\_(Ministerio de Relaciones Exteriores de Chile, 2017)

Las operaciones nacionales se realizan por medio del peso chileno. Chile, en 2018 logro crecer en un 4% por la confianza del sector privado, las bajas tasas de interés y al aumento del precio del cobre.

Según datos brindados por el Banco Mundial en 2018, el PBI de Chile fue de 298.231 mil millones de dólares americanos y el PBI per cápita fue de 15.923,359 dólares americanos.<sup>29</sup> La última tasa de variación anual de IPC publicada en Chile es de diciembre de 2018 y fue del 2,6%. Su deuda publica en 2018 fue del 26% del PBI.<sup>30</sup> El déficit en cuenta corriente de 2018 fue del 3,1% por el aumento de las importaciones de bienes de capital y de los pagos netos al exterior; mientras que el déficit del gobierno en 2018 cayó de 2,7% a 1,7% por la mejora de ingresos.

Para el mes de agosto de 2019, el tipo de cambio real fue de 94,96, presentando un aumento de 1,28% respecto al mes anterior según el Banco Central de Chile, y establece que, para el 27 de septiembre de 2019, el tipo cambio a dólares americanos equivale a 726,17 pesos chilenos. La inflación de 2018 fue de 2,6%.<sup>31</sup>

Entre las principales actividades se cuentan la minería, los servicios, la extracción de materias primas, la industria forestal, la pesca y la manufactura, y el turismo.

Respecto al comercio exterior, primero hay que mencionar que Chile es miembro del Foro de Cooperación Económica de Asia Pacifico (APEC), la Organización para la Cooperación y Desarrollo Económico (OCDE), la Organización Mundial del Comercio (OMC), la Organización

<sup>29</sup>\_(Banco Mundial, 2018) \_(DatosMacro, s.f.)

<sup>30</sup>\_(Banco Mundial, 2019)

<sup>31</sup>\_(Banco Central de Chile, 2019)

Mundial de la Propiedad Intelectual (OMPI), el Grupo Mundial del Comercio del Vino (WWTG), la Asociación Latinoamericana de Integración (ALADI); y cuenta con 26 acuerdos comerciales con 64 mercados por el momento.<sup>32</sup> Por este motivo, se lo puede considerar como un país abierto al mundo que promueve el libre comercio mediante tarifas aduaneras bajas y busca constantemente integrarse con otros países, convirtiendo a las exportaciones en un factor clave para el desarrollo económico del país.<sup>33</sup>

Teniendo en cuenta los factores anteriores, Chile tiene el objetivo de diversificar los bienes y servicios que exporta, para facilitar todas las operaciones que sean necesarias para llevar a cabo una operación de comercio internacional. Se destaca la presencia de 206.773 PYMES en Chile, de las cuales 3.674 son exportadoras, y a su vez, el 58% de estas se concentra en el sector manufacturero según la página de "PROChile". Esta agencia fomenta el desarrollo de las exportaciones brindando información de oportunidades comerciales.<sup>34</sup>

Este país exporta vinos, salmón y cobre. Es reconocido en el sector alimentario a nivel mundial por ser un proveedor confiable. Por ejemplo, es el exportador número 1 de uvas, arándanos, filete de salmón, y cerezas frescas. Adicionalmente, se exporta madera, químicos, envases y embalajes, insumos y equipamiento médico, fármacos, cosméticos, textiles y calzado. Los principales importadores de productos chilenos son: Perú, Argentina, Brasil y Estados Unidos.

<sup>32</sup>\_(Embajada Argentina en Chile, 2018) Página 13.

<sup>33</sup>\_(Ministerio de Relaciones Exteriores de Chile, 2017)

<sup>34</sup>\_(ProChile, 2018)

Con respecto a la exportación de servicios, Chile intenta ampliar su oferta, pero actualmente se destaca en el diseño de software, investigación y desarrollo en semillas, filmación de comerciales y las apps vía internet, según la página de "PROChile".

Según los datos brindados por Argentina Trade Net, el saldo comercial de Chile en 2018 fue de 1.294.000.000 USD, en base a ella, 75.482.000.000 USD corresponden a exportaciones de bienes y 74.189.000.000 USD a importaciones.

Según el ranking Doing Business realizado por el Banco Mundial, para realizar una exportación hay que tener en cuenta que se necesitan 60 horas para el cumplimiento fronterizo (equivalente USD 290) y 24 horas para el cumplimiento documental (cuyo costo es de USD50); y para realizar una importación se necesitan 54 horas para cumplimiento fronterizo (correspondiente a USD290) y 36 horas para cumplimiento documental (equivalente a USD50).

### **Aspectos socioculturales**

Respecto a la población, Chile está compuesto por 18.729.160 personas. En 2018, la población femenina fue mayoritaria, con 9.449.848 mujeres, lo que supone el 50,46% del total, frente a los 9.279.312 hombres que son el 49,54%.<sup>35</sup> La esperanza de vida es de aproximadamente 80 años. La tasa de crecimiento de la población es del 1.06% anual en promedio para la última década.<sup>36</sup>

<sup>35</sup>\_(DatosMacro, s.f.)

<sup>36</sup>\_(Banco Mundial, 2018)

Según la "Guía de negocios 2018" publicada por la embajada argentina en Chile, las regiones con mayor cantidad de población son la Metropolitana, con 7.112.808 personas (40,5% del total); el Biobío, con 2.037.414 personas (11,6%), y Valparaíso, con 1.815.902 personas (10,3%).<sup>37</sup>

En este país se habla español y la tasa de alfabetismo de la población es del 94%, sobresaliendo como una de las más altas de Latinoamérica. Por otra parte, cerca del 90% de los chilenos son católicos romanos, existiendo libertad de culto.

Respecto a los índices, el de desarrollo humano en 2017 fue de 0,843 puntos, el de percepción de la corrupción del sector público fue de 67 puntos en 2018, y el índice de Gini fue del 0,446 en 2017.<sup>38</sup>

La tasa de incidencia de pobreza de 2017 fue de 8,6%. La tasa de desempleo de 2018 fue de 6,8%. El patrimonio familiar neto se estima en USD 100.967. Según el Banco Mundial, Chile es un país de ingreso alto, cuya renta nacional bruta es de USD13.610.

Según la página de la OCDE, el 63% de las personas de 15 a 64 años de edad tienen un empleo remunerado, y considera que, en general, el 73% de los hombres y el 53% de las mujeres tienen empleo. Un aspecto importante, es que solo el 10% de los empleados tienen un horario de trabajo muy largo. La tasa de actividad de 2017 fue de 62,48%.

<sup>37</sup>\_(Embajada Argentina en Chile, 2018) Página 10

<sup>38</sup>\_(DatosMacro, s.f.)\_(Banco Mundial, 2019)

Respecto al nivel educativo, la OCDE considera que el 65% de los adultos de 25 a 64 años terminaron el nivel educativo medio superior, y que, en este aspecto, alcanza por igual tanto a hombres como mujeres.<sup>39</sup>

Chile es sumamente diverso, tanto geográfica como culturalmente, lo que permitió que a lo largo de los años pudieran formarse diferentes expresiones culturales, como puede ser el desarrollo musical, teatral, de expresiones religiosas y literario. En este lugar, se celebran múltiples fiestas que incluyen música, cuentos y leyendas, bailes y religión; cabe destacar que las fiestas del rodeo, el volantín, la rayuela y el trompo, son expresiones de la competitividad y del sentimiento que caracteriza el espíritu festivo del campo chileno.<sup>40</sup>

Dentro de la gastronomía, se destacan las empanadas, la chicha, el vino, pastel de choclo y el curanto de Chiloé. Los diferentes tipos de clima también favorecen para que Chile pueda ofrecer una amplia variedad de alimentos. Es un país abundante en mariscos por la costa.<sup>41</sup>

### **Aspectos tecnológicos**

Según un estudio realizado por la consultora londinense Savills, Santiago se ubica en el puesto 19 sobre las 22 ciudades más desarrolladas tecnológicamente en el mundo.<sup>42</sup> Esto se debe a la inversión en desarrollo e innovación que realiza el Estado tanto en infraestructura como en telecomunicaciones, y a los programas para emprendedores y empresas que facilitó este. El gasto en investigación y desarrollo del país en 2016 fue equivalente al 0,36% del PBI.

<sup>39</sup>\_(OECD Better life index, 2019)

<sup>40</sup>\_(Ministerio de Relaciones Exteriores de Chile, 2017)

<sup>41</sup>\_(LearnChile, s.f.)

<sup>42</sup>\_(FuniBlogs, 2018)

Chile cuenta con una sólida red de conexiones con el resto del mundo. Santiago es la ciudad dentro de Latinoamérica con mayor cantidad de vuelos directos a los principales centros de negocios de la región, debido a que el país tiene líneas aéreas de óptima calidad.<sup>43</sup>

No solo destaca en la infraestructura aérea, sino que también en la vial y marítima, lo que lo permite encabezar el ranking latinoamericano en infraestructura. Es posible encontrar muchos puertos a lo largo del territorio, destacando San Antonio, Valparaíso, San Vicente y Puerto Montt, existiendo un total de 11 puertos estatales y 25 privados. Sin embargo, la infraestructura ferroviaria es la menos desarrollada, aunque la red alcanza a todo el país, incluyendo pueblos, y se planea que en algún futuro alcance a Argentina y Bolivia. El índice de desempeño logístico de 2016, cuyo mejor resultado es de 5 puntos en distintas variables, arrojó un resultado de 2,77 puntos de calidad, y 3,13 puntos en la eficiencia en el despacho aduanero.<sup>44</sup>

Respecto a las telecomunicaciones, el sistema se encuentra totalmente digitalizado, con un total de 3.5 millones de líneas fijas de telefonía en servicio y con 12 millones de celulares en telefonía móvil. Cabe destacar la facilidad de acceso a internet que hay en este país, en 2017 el 82% de la población tenía acceso a internet.<sup>45</sup> Las empresas tienen una tendencia a la integración de servicios, ofreciendo nuevos productos de valor agregado con aplicaciones tecnológicas.

Según datos de la Cámara de Comercio de Santiago, actualmente existen 208 marcas que operan bajo el formato de franquicia, donde casi un tercio corresponde a franquicias nacionales;

<sup>43</sup>\_(Ministerio de Relaciones Exteriores, 2017)

<sup>44</sup>\_(Embajada Argentina en Chile, 2018) Página 11

<sup>45</sup>\_(Ministerio de Relaciones Exteriores, 2017)

el 82% del origen de estas marcas está concentrado en cinco países: Chile, Estados Unidos, España, Argentina y Perú. El 70% de estos locales corresponden a gastronomía.<sup>46</sup>

### **Aspectos ambientales**

Chile busca desarrollarse e innovar constantemente para lograr un balance entre el crecimiento, la responsabilidad social y el cuidado ambiental para poder conservar los recursos naturales.

Los productos que se exportan cuentan tanto con certificados de calidad como con un certificado internacional que reconoce que son amigables con el medio ambiente. Esto se explica debido a las prácticas agrícolas y manufactureras que exigen las empresas para la fabricación de sus productos. Además, las empresas garantizan el trabajo en condiciones saludables, la seguridad de los productos, el compromiso al trabajo seguro y al cumplimiento de los derechos y la protección ambiental mediante la realización de la inversión que sea necesaria para lograrlo.<sup>47</sup>

Según la página del Ministerio del Medio Ambiente de Chile, el país se encuentra un gran desafío respecto a los residuos debido a que el volumen domiciliario generado es de 7,7 millones de toneladas.<sup>48</sup> Es por esto que el gobierno fue colocando numerosos puntos de reciclaje a lo largo del país, y que realiza campañas para disminuir y en un futuro eliminar el uso de bolsas plásticas y bombillas. Además, el Ministerio del Medio Ambiente utiliza un instrumento llamado "Fondo para el reciclaje" para poder alcanzar estos objetivos, permitir mayor responsabilidad de los productores y lograr hábitos sustentables en la población.<sup>49</sup>

<sup>46</sup>\_(Perfil del mercado: franquicias en Chile, 2017) Página 6 (situación de mercado de las franquicias en Chile)

<sup>47</sup>\_(Ministerio de Relaciones Exteriores, 2017)

<sup>48</sup>\_(Ministerio de Medio Ambiente de Chile, s.f.)

<sup>49</sup>\_(Ministerio de Medio Ambiente de Chile, s.f.)

### Aspectos legales

En Chile se aplica el concepto de equidad de la justicia, lo que implica el trato igualitario de nacionales y extranjeros en materia judicial. La principal fuente de ley es la Constitución de 1980 (reformada numerosas veces).<sup>50</sup>

Cabe destacar que el sistema procesal penal chileno se reformula constantemente para que la justicia sea más moderna y permita resolver conflictos que puedan llegar a surgir con mayor facilidad. El índice de fortaleza de los derechos legales, cuyo valor más alto de fortaleza es 12, en 2018 alcanzó los 4 puntos.

En 1990, Chile ratificó el acuerdo del Centro Internacional de Resolución De litigios relativos a las Inversiones (CIRDI), por lo que establece el arbitraje como solución de litigios. En base a esto, existen tres tipos de arbitrajes que pueden ser aplicados dependiendo del tipo de controversia a resolverse. Para resolver conflictos internacionales se recurre a este método. En caso de contratos de inversionistas extranjeros, los cuales se rigen por la Ley sobre la inversión extranjera, suelen resolverse por tribunales chilenos, aunque estos reconocen la resolución de litigios por vía de un arbitraje extranjero.

Estados Unidos, Canadá, Países Bajos y España representan más de la mitad de las inversiones extranjeras de 2017, las cuales en su mayoría están orientadas a la minería, finanzas y seguros, transporte, energía y manufactura. De esta forma el flujo de inversión extranjera entrante en 2018

fue de USD 7.160 millones. Esto se debe a las políticas económicas chilenas basadas en el principio de transparencia del capital y la no discriminación contra los inversionistas extranjeros, la riqueza de los recursos naturales del país, la estabilidad de su sistema macroeconómico, su potencial de crecimiento, su seguridad jurídica, su bajo nivel de riesgo y la alta calidad de su infraestructura.<sup>51</sup>

Cada vez que hay una relación laboral, hay un contrato de negocios que define todas las condiciones del empleo en función de lo establecido en el Código de trabajo. Según el ranking Doing Business, para la apertura de un negocio se requiere realizar 7 procedimientos, los cuales conllevan 6 días y su costo es 5,7% de ingreso per cápita. Por su parte, según este ranking, el registro de una propiedad exige 6 procedimientos para los cuales se necesitan 28,5 días y su costo es de 1,2% del valor de la propiedad.

La duración legal del tiempo de trabajo es de 45 horas, cuya duración máxima por día es de 10 horas (existen excepciones) y hay un día por semana de descanso. Los empleados con más de un año de trabajo tienen derecho a 15 días hábiles feriados pagados al año, salvo aquellos empleados ubicados en la región de Magallanes y la Antártica chilena, la región de Aysén y la provincia de Palena, los cuales tienen derecho a 20 días hábiles al año.<sup>52</sup>

Respecto a la propiedad intelectual, en la ciudad de Santiago está el Instituto Nacional de Propiedad Industrial (INPI) en donde se registran las marcas y patentes para protegerlas, y el Departamento de derechos intelectuales. Además, Chile firmó el acuerdo de Paris para la

<sup>51</sup>\_(Santander, 2019)

<sup>52</sup>\_(Santander, 2019)

protección de la propiedad industrial, esta adherido a los ADPIC, y al acuerdo establecido por la OMPI. Cabe aclarar que las patentes obtenidas en otros países son válidas hasta la expiración de su fecha normal de validez.<sup>53</sup>

### **Conclusión del Macroentorno**

Chile se encuentra enfrentando desafíos y oportunidades respecto a los aspectos fiscales ya que busca estabilizar la deuda y generar más confianza en el resto del mundo. Las autoridades se encuentran trabajando para mejorar el sistema tributario, facilitar la movilidad laboral, reducir la burocracia, mejorar el sistema de pensiones y fortalecer el sistema financiero para mantener el crecimiento y reducir la exposición de Chile frente a riesgos externos.

<sup>53</sup>\_(Santander, s.f.)

## 4.2.2 ANÁLISIS DEL MICROENTORNO: 5 FUERZAS DE PORTER

### *Poder de negociación del cliente*

Hay empresas como Watts, que se encargan de adquirir varias marcas de productos más o menos relacionados para desarrollarlas y expandir sus negocios. Actualmente, cuenta con marcas como Danone, Yogu Yogu, Shake Shake, Los Lagos y Astra. Es importante destacar su interés en el sector alimenticio, sobre todo en productos como yogures, leches y también jugos.<sup>54</sup> Otros casos pueden ser el de DEGASA Holding, que desde 2011 opera las masters franquicias de KFC, Wendys y China Wok en el país, o el de Arcos Dorados S. A que opera las franquicias de Mc.Donalds en América Latina. Ambas tienen conocimiento del funcionamiento y control de las franquicias del sector gastronómico en Chile.<sup>55</sup>

Por otro lado, es importante destacar empresas que se dedican a un sector similar debido a que podrían ser considerados como productos sustitutos, el de los yogures helados. En este, se destaca la presencia de "Yogurteria Llao Llao", "Yogurt Life" y "Tavelli Life". La primera podría ser la más interesada en sumar helados a los productos que ofrece, ya que también vende frappes y smoothies, y, además, planea su expansión por el país.<sup>56</sup>

También existen heladerías que apuntan a otro segmento, como "Helados Pingüino", "Trendy" o "Fruna". Estas empresas se dedican a vender helados en palito y en conos, y también helado en pote, todos de baja y media calidad. "Trendy" destaca entre estas debido a que tiene mayor cantidad de productos en el mercado.

El poder de negociación de los clientes es intermedio debido a que, si bien existen muchas empresas que están interesadas en sumar más marcas a su catálogo o en diversificar su oferta,

<sup>54</sup>\_(Watts, s.f.)

<sup>55</sup>\_(Degasa Holding, s.f.)(Mc.Donalds Chile, s.f.)

<sup>56</sup>\_(Iberoeconomía, 2017)

Chile es el país con mayor consumo de helados en la región, y, por ende, es uno de los países con mayor presencia de heladerías.

### **Poder de negociación de los proveedores**

Hoy en día Heladerías Saverio trabaja con su proveedor Dona, con el que tiene un acuerdo de comodato ya que en su inicio le brindo maquinarias y recetas necesarias para la producción.

Como representa el 75% de sus ventas anuales, Saverio es su principal comprador. Tiene una muy buena relación con su proveedor desde hace años por lo que existe confianza y no requiere de un monitoreo continuo. De esto se encarga Dona que controla los procesos y la fabricación para mantener la calidad del helado. Además, cabe destacar que en la planta se encuentra trabajando un empleado que responde a Saverio en la producción de postres helados. Este mismo está dispuesto a realizar capacitaciones en los posibles destinos de ser necesario. Saverio no cuenta con un depósito propio, sino que la mercadería terminada es almacenada en la planta de fabricación en una cámara frigorífica, la cual fue brindada por él, y además tiene otra cámara en uno de sus locales para realizar la distribución a mayoristas. Para la producción de helados, se requiere la utilización de máquinas italianas y el uso de los insumos adecuados debido a su gran aporte a la calidad. En cuanto al stock, los helados y postres helados se intentan producir y vender en un máximo de 10 días para que estos se consuman frescos y no pierdan calidad.

Por otro lado, se debe tener en cuenta que Dona no tiene capacidad ociosa por lo que, en épocas de temporada alta o mayores ventas, como es el caso de diciembre que representa el 25% de sus ventas anuales, podría tener problemas de stock. Esta problemática se podría resolver fácilmente invirtiendo en nueva maquinaria, pero esto no es posible porque el proveedor no tiene capital para ello.

En conclusión, el poder de negociación del proveedor es intermedio ya que existe una buena relación y confianza entre las partes gracias a la dedicación de Dona para realizar su trabajo. Sin embargo, en determinadas épocas del año puede haber problemas de stock debido a su baja capacidad ociosa.

### **Poder de negociación de la competencia directa**

Las heladerías artesanales que se destacan en Chile son: "Dolce Mondo" USD 9,42 el litro, "Harina Gourmet", "Gelato Xocolat", y "Gibibontá"; pero las más importantes y las únicas reconocidas a nivel mundial son "El Taller" y "Emporio La Rosa". También, resalta la presencia de marcas argentinas como "Freddo" y "Grido".

"Dolce Mondo" y "Harina Gourmet" son heladerías nuevas en Santiago y presentan una gran variedad de sabores; esta última prepara helados con bombones Ferrero Rocher y Snickers, y vende el cono simple a USD 2,69 y un pote de 800 cc a USD 9,42.

"Gelato Xocolat" se destaca principalmente por la calidad del helado, y se especializa en gustos cremosos y tiene opciones para veganos. En cuanto a precios en pesos chilenos, el cono simple vale USD 3,37 y el pote de 500 cc cuesta USD 8,08.

"Gigibontá" tiene recetas e insumos traídos desde Italia. Sus sabores abarcan tanto clásicos como gustos experimentales como el de naranja-merengue, y tiene una línea libre de gluten, leche y azúcar. Es reconocida porque todos los recursos que generan en la heladería van en ayuda de la Fundación Comunitá Papa Giovanni XXIII. En cuanto a precios, es una de las más económicas, ya que el helado simple cuesta USD 2,56 y el doble USD 3,23.<sup>57</sup>

<sup>56.1</sup>-(Pedidos ya , 2019)-(Google, 2019)

<sup>57</sup>\_(Rocío Vera A., 2019)

“El Taller” está ubicada en pleno centro de la ciudad de Santiago y es reconocida como una de las tres mejores heladerías de Latinoamérica y una de las cincuenta mejores a nivel mundial según The Daily Meal (página reconocida en el mundo de los helados). Ofrece 16 sabores a pesar de que cuenta con 40 opciones entre helados de leche y de fruta debido a que la oferta es rotativa. Los gustos preferidos de los clientes son: chocolate, vainilla, frutos rojos y manjar. También ofrece gustos típicos de Chile como: peras al vino tinto, castaña a la crema, chicha de manzana y chirimoya alegre. Los conos simples cuestan USD 3,10 y los dobles cuestan USD 4,04. El litro de helado se vende a un valor de USD 14.<sup>58</sup>

“Emporio La Rosa”, es una de las 25 mejores heladerías del mundo según The Daily Meal y actualmente cuenta con 15 locales en Santiago de Chile. No solo ofrece helados, sino que también funciona como cafetería a la mañana y a la tarde, y ofrece sopas, guisos, quiches, panqueques, lasañas, sándwiches y postres. También vende paletas y copas heladas a USD 3,35 y entre USD 3,23 y USD 6,05 respectivamente. Cuenta con gustos autóctonos como la chirimoya, la lúcuma y el manjar. Un aspecto llamativo, es que, en su página oficial, ofrecen un carrito de helados de al menos 30 litros para fiestas y cumpleaños.<sup>59</sup>

Por otro lado, respecto a los helados industriales, las marcas con mayor presencia en Chile son: “Savory”, “Trendy”, “Great Value”, “Bresler” y “San Francisco”. Todas estas marcas venden sus productos principalmente en supermercados. Según datos estimados del supermercado “Líder”, los potes con helado rondan entre USD 2,02 y USD 6,73 (dependiendo de calidad, marca y gustos), y las cajas de helado cuestan entre USD 2,36 y USD 16,16.

El poder de negociación de la competencia directa es bajo debido a la gran cantidad de heladerías y marcas de helados presentes en Chile, lo que implica que el sector se encuentra en una etapa de

<sup>58</sup>\_(Gonzalez, 2018)

<sup>59</sup>\_(Emporio La Rosa, s.f.)

madurez y que las heladerías deben innovar constantemente para satisfacer las necesidades del consumidor. Todos los precios fueron calculados con un tipo de cambio vendedor al 2/11/19.

### **Amenaza de los productos sustitutos**

En Chile, los amantes de productos congelados no solo consumen helado, sino que también suelen comprar palito helado, yogures helados o probar smoothies y frapes.

En primer lugar, está el mercado de paletas heladas donde la mayoría de los productos se venden en quioscos, supermercados, heladerías y malls. En este sector, se encuentran marcas como: "Trendy", "Savory", "Pinguino" y "Bresler". "Trendy" ofrece palitos y conos helados de chocolate y gustos frutales, pero también vende snacks y confites, y helados en pote; cuenta con centros de distribución en la región metropolitana, zona norte, zona sur y zona central, y sus precios van desde 1.890 hasta 3.690 pesos chilenos <sup>60</sup>. "Savory" en su página web muestra opciones de helados para una sola persona o para compartir, la mayoría de sus gustos son cremosos, pero también vende helados frutales <sup>61</sup>. Vende en quioscos y supermercados, cuyos precios van desde 250 hasta 4.390 pesos chilenos dependiendo de la cantidad de helados (si es individual o en caja) y de los sabores.

En segundo lugar, está el mercado de yogures helados, el cual se prevé que crezca en los próximos años, y, que actualmente domina su presencia en los malls y sus alrededores. Algunas de las marcas con mayor presencia en el país son "Yogen Fruz", la yogurteria "Llao Llao" (la cual ingreso a Chile en 2014 y planea expandirse en mayor profundidad en los próximos años) y "Yogurt Life". "Yogen Fruz" ofrece sabores clásicos como frutilla, plátano o limón, y sabores regionales como la lúcuma;

<sup>60</sup> (Trendy Chile, s.f.)

<sup>61</sup> (Savory Chile, s.f.)

y cuenta con locales a lo largo de todo el país, teniendo mayor presencia de sucursales en los malls <sup>62</sup>. “Yogurt Life” tiene 19 locales, distribuidos principalmente en la región metropolitana de Chile, sobre todo en malls; y ofrece opciones veganas, sin lactosa, libre de gluten, sin azúcar añadida y 0% grasas trans, con sabores como leche de almendras, leche de coco, vainilla, marshmallow, y banana <sup>63</sup>.

En tercer lugar, en Chile está creciendo la tendencia de multiplicidad de negocios en un solo lugar, esto implica que las cafeterías ahora también ofrecen helados, smoothies y frapes, y productos de panadería y pastelerías, e incluso algunas lograron convertirse en restaurantes por el tipo de productos que ofrecen. “Tavelli”, por su parte, se destaca por ofrecer cafés calientes y fríos, desayunos, macitas dulces, tortas, sándwiches, platos y pastas, sopas, jugos y gaseosas, postres, copas de helados, cafetería fría y gelatto latte, y batidos. Su amplia oferta es lo que la destaca en el sector, además de estar presente en malls y en varias regiones de Chile. <sup>64</sup> Además, esta cafetería vende sus productos en supermercados como “Lider”, algunos de ellos son: yogur helado y helados de diferentes gustos, ambos en potes de 800 cc, a 4.990 pesos chilenos, tartas y tortas entre 8.890 y 14.990 pesos chilenos.

Finalmente, la amenaza de productos sustitutos es media debido a la gran cantidad de cafeterías que tienen smoothies y frapes o bebidas similares, y a la presencia de marcas que ofrecen helado en palito a bajo precio.

62\_(Yogenfruz Chile, s.f.)

63\_(Yogurtlife Chile, s.f.)

64\_(Tavelli Chile, s.f.)

### *Amenaza de los competidores potenciales*

Las barreras de entrada son de tipo financiero y de diferenciación de producto, ya que el acceso a materia prima y la tecnología no generan grandes obstáculos; tampoco requiere de una gran inversión por la madurez de la industria.<sup>65</sup> Aun así, es necesario cumplir con los requisitos y estándares sanitarios establecidos por el Ministerio de Salud de Chile para poder producir y vender helado; y también se requiere de la constitución de una sociedad, de permisos municipales para operar, y del registro de la marca en el Registro de Propiedad Intelectual de Chile para proteger los derechos de autor.<sup>66</sup> Este último, incluye el ingreso y examen de forma de la solicitud, trámite de publicación del extracto en el Diario Oficial y examen de fondo de la solicitud. Un registro de marca comercial dura 10 años contados desde la fecha de concesión del registro, y puede renovarse indefinidamente. Estas bajas barreras de entrada al sector fueron de gran importancia para que ingresen cada vez más heladerías en el país, y, como consecuencia, el sector tuvo que disminuir sus ingresos por venta.

En cuanto, a barreras de salida, tampoco son difíciles de cumplir, ya que las máquinas raspadoras de hielo pueden ser vendidas para su uso en otras industrias y no se requiere de adquisición de activos especializados para la operación.<sup>67</sup>

La amenaza de competidores potenciales es alta por las bajas barreras tanto de entrada y de salida, que incentivan el ingreso de competidores.

<sup>65</sup> (Bratti, s.f.)

<sup>66</sup> (Peru, 2017) Página 19

<sup>67</sup> (Francisca Pino, 2016) Páginas 31 y 32

### 4.2.3. ANÁLISIS DE LAS FRANQUICIAS EN EL PAÍS

El mercado de las franquicias en Chile se encuentra en pleno proceso de desarrollo y expansión, y presenta una interesante oportunidad para las empresas que utilicen este modelo de negocio.

Chile no cuenta con una regulación específica ni con ningún tipo de registro nacional de franquicias, esto conlleva dificultades a la hora de cuantificar y perfilar este mercado. Debido a la falta de regulación, el contrato de franquicias se considera como un contrato privado entre las partes, por lo que debe tenerse en cuenta las numerosas leyes y normas sectoriales. Es importante el registro de las marcas y demás formas de propiedad intelectual e industrial en el país para poder evitar futuros conflictos.

Según un estudio realizado en 2016, en Chile existen unas 208 marcas operando bajo el formato de franquicias, de las cuales, 64 son nacionales. Esto implica un predominio de franquicias extranjeras, principalmente de Estados Unidos, España, Perú y Argentina.

Se considera que el formato de franquicias otorga una oportunidad de emprendimiento y expansión. Cabe destacar los principales sectores que operan bajo franquicia corresponde a: Gastronomía (39%), Servicios (23%), Indumentaria (17%), Comercio (14%) y Educación (7%). mientras que el 82% del origen de las marcas está concentrado en cinco países que son: Chile, Estados Unidos, España, Perú y Argentina.<sup>68</sup>

Las franquicias en Chile suelen tener una mayor presencia en la Región Metropolitana del país y son, mayoritariamente, extranjeras. A pesar de ello, en los últimos años se ha notado la expansión de las franquicias hacia otras regiones de Chile, como a Valparaíso, Antofagasta o

<sup>68</sup> (Perfil del mercado: franquicias en Chile, 2017) Página 6

Biobío. Suelen contar con establecimientos en las principales calles comerciales de la capital, así como en sus principales centros comerciales o malls.

Ante la oportunidad que genera el aumento de número de franquicias, la Cámara de Comercio de Santiago creó la Feria Internacional de Franquicias para que las empresas nacionales y extranjeras puedan presentar sus modelos de negocios. Esta feria se lleva a cabo todos los años. Chile es el tercer país, luego de Uruguay y Paraguay, con mayor cantidad de negocios y marcas argentinas.<sup>69</sup> Las franquicias argentinas ocupan el segundo lugar en presencia en Chile debido a que nuestros conceptos son admirados y conocidos por nuestro país vecino, y una de cada tres marcas argentinas deciden exportar a este país por ese motivo.<sup>70</sup>

Es así, como Argentina cuenta con 63 marcas, sean franquicias o locales propios, que se han instalado en este país vecino. Dentro de las franquicias podemos mencionar a "Freddo" (que también tiene presencia en Uruguay, Paraguay, Brasil, Estados Unidos e Inglaterra) y a "Grido" (con presencia en Paraguay y Uruguay).

Como inversión inicial, la mayoría de las franquicias exigen un pago menor de USD50.000. Cabe destacar que actualmente comenzó a cobrar importancia y presencia un nuevo tipo de franquicias llamado "low cost". Este permite ampliar el rango de personas que podrían estar interesadas en adquirir una franquicia.

<sup>69</sup>\_(Estudio Canudas, 2014)

<sup>70</sup>\_(Franquiciar, 2019)

#### 4.2.4. ANÁLISIS DEL CONSUMIDOR FINAL

Chile es líder en el ranking de Latinoamérica de consumo de helados, de esta forma, se consumen en promedio unos 8 litros anuales por persona y se gastan unos 35 mil pesos chilenos en el mismo periodo. A su vez, se espera un crecimiento en la venta de los mismos durante los próximos años.<sup>71</sup>

Se trata de un sector apto para todas las clases sociales debido a la variedad en precios que se encuentran y a la presencia tanto de sabores típicos como de aquellos no convencionales.

Respecto a los sabores, los más elegidos por los chilenos son brownie, dulce de leche o manjar, chocolate con almendras y frutilla. Los gustos típicos del país y que son imprescindibles para cualquiera heladería son la lúcuma, manjar y chirimoya; y los más raros o novedosos que se venden en el país son palta, melón con vino y choclo.<sup>72</sup>

Se considera que el 54% de los helados que se consumen son de sabores que tienen leche, mientras que un 25% son de yogurt, un 14% de crema, y un 6,3% de agua; el 86% de estos helados son artesanales y el 14% representan a las paletas heladas. Así como también se ofrecen opciones para los celíacos, diabéticos, veganos y alérgicos.

Los consumidores demandan opciones gourmet y servicios de delivery de helados (como la presencia en la aplicación de "Pedidos Ya"). El uso del delivery y la compra de helados en malls y supermercados, provocaron que el helado deje de ser un producto estacional. Las heladerías comenzaron a producir y vender sabores altos en vitamina C y gustos más calóricos como chocolate para el invierno, y para el verano, aumentan la producción de gustos frutales y de paletas heladas.

<sup>71</sup>\_(Revista La Iquiqueña, 2019)

<sup>72</sup>\_(Ramon, 2016)

En los últimos años, comenzó a generarse una tendencia en el mercado hacia un consumo más premium, sofisticado y artesanal, por lo que los consumidores cada vez se fijan más en la calidad y están dispuestos a pagar más por ella. La preferencia se basa en productos con mejores ingredientes, como, por ejemplo, helados que contengan trozos de fruta, leche líquida, o sin grasas saturadas y trans agregadas.<sup>73</sup>

A diferencia de Argentina, hay mayor cantidad de heladerías en los malls debido a que es el lugar en donde más se consumen productos gastronómicos y a la presencia de chilenos y de turistas en ellos.

<sup>73</sup>\_(RedBakery, s.f.)

## 4.3. COLOMBIA

### 4.3.1 ANÁLISIS DEL MACROENTORNO: PESTAL

#### Aspectos políticos

Colombia es una república unitaria y descentralizada. A partir del año 1810 declara su independencia y reconocimiento como una nueva república, la cual se rige por las normas y leyes registradas en su constitución.

El país abarca una superficie de 1.141.748 km<sup>2</sup> y se divide geográficamente en 32 departamentos (Amazonas, Antioquia, Arauca, Atlántico, Bolívar, Boyacá, Caldas, Caquetá, Casanare, Cauca, Cesar, Chocó, Córdoba, Cundinamarca, Guainía, Guaviare, Huila, La Guajira, Magdalena, Meta, Nariño, Norte de Santander, Putumayo, Quindío, Risaralda, San Andrés y Providencia, Santander, Sucre, Tolima, Valle del Cauca, Vaupés, Vichada) y un distrito capital (Santa Fe de Bogotá).

Los mandos del país se dividen en tres poderes: Poder Ejecutivo, Poder Legislativo y Poder Judicial. El Poder Ejecutivo lo ejerce un presidente elegido por sufragio popular por un período de cuatro años el cual es asistido en sus funciones por distintos ministros. El Poder Legislativo está constituido por el Congreso Nacional el cual está conformado por el Senado y la Cámara de Representantes. Por último, el Poder Judicial está formado por la Corte Suprema de Justicia, compuesta de magistrados vitalicios y conjueces.<sup>74</sup>

Colombia se caracterizó por el bipartidismo, durante mucho tiempo el partido Conservador y el partido Liberal impusieron sus posturas evitando la apertura de otros partidos y limitando la elección de los votantes. Actualmente creció la variedad de partidos existentes pero la hegemonía de los partidos Liberal y Conservador dejaron mucha corrupción en el país, la cual aumentó con el papel del narcotráfico en todos los niveles de la sociedad y con la presencia de los

<sup>74</sup> (Situación política de Colombia, s.f.)

paramilitares (grupos armados ilegales de extrema derecha ligados al narcotráfico). Todo esto implicó una deslegitimación de las instituciones públicas y privadas.

Actualmente Iván Duque Márquez es el presidente de Colombia y Marta Lucía Ramírez Blanco de Rincón, es la vicepresidente de la república, elegidos para el periodo constitucional 2018 - 2022, con un programa de gobierno basado en “Legalidad, Emprendimiento y Equidad”.

Existen impuestos a nivel nacional y regional. Los impuestos de carácter nacional aplican para todas las personas naturales o jurídicas residentes en el país y los impuestos de carácter regional son determinados por cada departamento. La recaudación impositiva equivale al 15.2% del PBI del país.<sup>75</sup>

Los impuestos principales son: Impuesto de renta (33%), Impuesto al Valor Agregado (IVA) (Existen tres tarifas según el bien o servicio: 0%, 5% y 19%), Impuesto al consumo (De 4%, 8% y 16%), Impuesto a las Transacciones Financieras (0,4% por operación), Impuesto de Industria y Comercio (Entre 0,2% y 1,4%), Impuesto Predial (Entre 0,3% a 3,3%).<sup>76</sup>

Según el Doing Business, un ranking que proporciona una medición objetiva de las regulaciones para hacer negocios, se realizan once pagos por año en concepto de impuestos en Colombia, lo que lleva un tiempo de 255.5 horas al año. La tasa de impuestos y contribuciones total equivale al 71.9% de ganancia.<sup>77</sup>

El gobierno estableció una nueva política, la Ley de Reactivación Económica, la cual implica bajar la carga de impuestos a micro, pequeñas, medianas y grandes empresas, fortalecer la Dirección de Impuestos y Aduanas Nacionales, y obtener una mayor contribución de quienes tienen ingresos y patrimonios altos para poner la economía a crecer. Se espera que esta política tenga un impacto positivo en la economía a pesar de su reciente aplicación.<sup>78</sup>

<sup>75</sup> (Indicadores Banco Mundial, s.f.)

<sup>76</sup> (Invierta en Colombia, s.f.)

<sup>77</sup> (Doing business, s.f.)

<sup>78</sup> (Ley de financiamiento, s.f.)

En cuanto a la protección a la inversión extranjera, la Constitución Política garantiza igual trato entre esta y la nacional, salvo limitadas restricciones. Está permitida en todos los sectores de la economía, excepto en actividades de defensa y seguridad nacional y el desecho de basuras tóxicas, peligrosas o radiactivas, no producidas en el país. La inversión extranjera en Colombia no requiere de autorización previa, únicamente debe registrarse de manera obligatoria ante el Banco Central (Banco de la República). Entre sectores receptores de inversión extranjera destacan el sector petrolero y el sector minero principalmente, luego le siguen el sector manufacturero, restaurantes y hoteles, el sector comercio y el sector financiero, entre otros.<sup>79</sup>

Con respecto a los subsidios, en el país existen aproximadamente 62 programas de subsidios sociales, equivalentes al 10 por ciento del PIB. Dentro de este porcentaje las asistencias que otorga el Estado por servicios públicos (agua, luz, gas) rondan los 5 billones de pesos por año. El gobierno está buscando un nuevo esquema que reemplace la actual clasificación socioeconómica para poder distribuir eficientemente las ayudas.<sup>80</sup>

### **Aspectos económicos**

Los principales sectores de la economía colombiana son el sector minero con el petróleo crudo y el carbón, el sector agrícola con el crecimiento del café, flores y bananos y el sector de manufacturas conformado principalmente por los productos químicos y los plásticos. En 2018 Colombia obtuvo un PBI de US\$ 330.227,87 millones, siendo el per cápita 6.642 dólares, con un crecimiento anual del 2.7%.<sup>81</sup> La inflación anualizada en Colombia se ubicó en 3,18%. El índice de precios al consumidor bajo con respecto al año anterior, en 2017 la inflación fue de 4,09%.<sup>82</sup> Los sectores económicos que más crecieron en sus precios fueron los alimentos, bebidas, educación, tabaco, restaurantes y hoteles.

<sup>79</sup>-(Marco Legal- Capitulo 1, s.f.)

<sup>80</sup>\_(El Tiempo, 2019)

<sup>81</sup>-(Indicadores Banco Mundial)

<sup>82</sup>\_(El Espectador, 2019)

El Banco de la República es la institución que lleva adelante las políticas cambiaria y monetaria del país. Colombia aplica un régimen de flotación del tipo de cambio con el objetivo de mantener una tasa de inflación baja y estable, y preservar la estabilidad financiera y del sistema de pagos. La Tasa de cambio Representativa del Mercado (TRM) al lunes 5 de noviembre del 2019 es de 3.339,19 pesos colombianos por dólar estadounidense. La TRM es la cantidad de pesos colombianos por un dólar de los Estados Unidos.<sup>83</sup> Actualmente Colombia ha bajado sus tipos de interés 0,25 puntos, desde el 4,5% hasta el 4,25% anual.<sup>84</sup>

Según los datos de Confecámaras, en Colombia se registraron aproximadamente 1.500.000 Pymes en el Registro Único Empresarial. En el país se creó “El Sistema Nacional de Mipymes” como una herramienta de apoyo a la micro, pequeña y mediana empresa. Este sistema brinda apoyo a los empresarios a través de los instrumentos financieros y no financieros, incluye líneas de crédito, cofinanciación y diversos programas para fomentar el crecimiento de estas empresas.<sup>85</sup>

El déficit de Colombia en 2018 fue de USD 12,661 millones, el país generalmente presenta una balanza en cuenta corriente deficitaria.

El comercio exterior colombiano se ha reducido considerablemente, de acuerdo con la información de exportaciones procesada por el Departamento Administrativo Nacional de Estadística (DANE) y la Dirección de Impuestos y Aduanas Nacionales (DIAN), en 2018 las ventas externas del país fueron US\$ 41.904 millones (valor FOB)<sup>86</sup>, las cuales representan el 20.9% del PBI, presentaron una disminución con respecto al año anterior, una de las razones principales fue la caída en los precios internacionales del petróleo y de otras materias primas que

<sup>83</sup> (Banco de la República)

<sup>84</sup> (Datos Macro)

<sup>85</sup> (Mypimes)

<sup>86</sup> (DANE)

conforman las principales exportaciones del país. Otra causa fue la depreciación real del peso que aumento los costos de producción.

Según el Doing Business lleva 112 horas y 630 USD realizar una exportación en Colombia. En el caso de los documentos demanda 60 horas y 90 USD la obtención de todos los requisitos documentales.<sup>87</sup>

De acuerdo con las declaraciones de importación registradas ante la DIAN en 2018, las importaciones fueron US\$ 51.230 millones (Valor CIF) las cuales representan el 15.9% del PBI. Colombia continúa importando principalmente manufacturas: maquinaria, material de transporte y productos químicos. El valor de las importaciones también se vio afectado por la depreciación real del peso ya que produjo un incremento de los precios de los bienes importados. Se resalta que según el Doing Business, demanda 112 horas y 545 USD realizar una importación en Colombia. En el caso de los documentos lleva 64 horas y 50 USD la obtención de todos los requisitos documentales.

En cuanto al comercio de Servicios Colombia mantiene un saldo negativo debido al déficit significativo de los servicios de transporte, servicios empresariales, servicios de seguros y pensiones, y servicios financieros. A esto se sumó que el comercio de los servicios de comunicaciones, información e informática también fue deficitario. El rubro viajes fue uno de los pocos que tuvo superávits en los últimos años. Para revertir esta situación el Gobierno ofrece diferentes herramientas mediante entidades públicas o mixtas para mejorar los procesos empresariales y lograr una mayor apertura internacional.

En cuanto a sus relaciones comerciales Colombia es Miembro fundador de la OMC, recientemente tomo participación en los protocolos sobre telecomunicaciones y servicios financieros, en el protocolo por el que se enmienda el Acuerdo sobre los Derechos de Propiedad

<sup>87</sup>\_(Doing Business)

Intelectual relacionados con el Comercio, y en el Acuerdo sobre Tecnología de la Información (ATI). Tiene tratados de libre comercio con México, el Mercosur, Canadá, la Unión Europea, Salvador, Guatemala y Honduras, Corea y con la Alianza del Pacífico.

Sobre las restricciones aplicadas por el país, tiene un nivel de protección mayor para los productos agropecuarios que para los productos no agrícolas. Cuando el producto se fabrica a nivel nacional, el arancel aplicado por Colombia muestra un escalonamiento de acuerdo al grado de elaboración del bien. Sin embargo, concede trato preferencial a las importaciones procedentes de sus socios comerciales de la CAN (el Estado Plurilateral de Bolivia, el Ecuador y el Perú) y a las importaciones procedentes de países con los que ha suscrito acuerdos en el marco de la ALADI y otros acuerdos bilaterales.

Otro tema a tener en cuenta es que en el país están prohibidas las importaciones de aquellas mercaderías que traigan consecuencias para el cuidado del medio ambiente o implique un peligro para la salud o seguridad de la población. La mayoría de los bienes ingresan con licencias automáticas. (Régimen de "libre importación") y un régimen de licencias no automáticas la cual es requerida previa a la importación.<sup>88</sup>

### **Aspectos socioculturales**

Colombia tiene una población de 49.648.685 habitantes, de los cuales el 50,82% son mujeres y el 49,18% son hombres, de este número solo el 0,29% son inmigrantes.<sup>89</sup> La población creció un 1.5% con respecto al 2017. La esperanza de vida al nacer de los colombianos es de 77 años. En cuanto al Índice de Desarrollo Humano o IDH que elabora las Naciones Unidas para medir el progreso de un país, Colombia se sitúa en el puesto 90 de entre 189 países analizados y presenta dificultades para asegurar la calidad de vida de los adultos y la calidad de la educación en los niños.

<sup>88</sup> (Examen de Políticas comerciales)

<sup>89</sup> (Poblacion, s.f.) (Porcentaje mujeres, s.f.) (Porcentaje hombres, s.f.) (Datos Macro, s.f.)

El país presenta un nivel de ingreso medio alto y su renta nacional bruta es de US \$5,830. Hay aproximadamente 12,8 millones de personas en la pobreza, con ingresos de máximo 250.000 pesos por persona, los cuales representan el 27% de la población. El 40% de la población, equivalente a aproximadamente 19 millones de personas, tienen ingresos entre 250.000 y 590.000 pesos por persona y son vulnerables (personas que superaron la pobreza pero corren riesgo de volver a esa condición). El 31% de la población corresponde a la clase media con 14,7 millones de habitantes, este segmento posee ingresos de entre 590.000 pesos y 2,95 millones por cada miembro del hogar. De este nivel de ingreso en adelante, los hogares y las personas son de clase alta, porcentaje sumamente pequeño en comparación a los otros segmentos. Cabe resaltar que el 71 % de colombianos tiene un patrimonio inferior a 10.000 dólares.<sup>90</sup>

En relación a lo anterior, el Índice de Gini es de 0,497 según este dato, Colombia presenta una situación de inequidad.<sup>91</sup> Esta desigualdad está muy marcada por causa de la división en estratos del país Colombia, tiene un sistema único en el mundo, donde los hogares se dividen desde hace más de tres décadas en estratos que van del 1 al 6. Los ciudadanos que habitan en los más bajos, el 1, 2 y 3, reciben subsidios de servicios (agua, gas y energía) mientras que los usuarios de los altos, el 5 y el 6, contribuyen con estas ayudas en sus facturas, y el 4 ni paga sobre costo ni recibe ayuda. Para decidir a qué estrato pertenece un ciudadano, el Estado se limita a evaluar las condiciones de su vivienda, sin tener en cuenta la renta, el número de personas que componen una familia, la edad o si tienen un empleo. La estratificación acentúa las diferencias de la sociedad y separa a la población.<sup>92</sup>

Se destaca que en Colombia existe mucha corrupción en el sector público y está entre los países con mayor tasa de desempleo del mundo. La tasa de incidencia de la pobreza es del 27%. La

<sup>90</sup> (Lozano, 2019)

<sup>91</sup> (Índice de Gini, s.f.)

<sup>92</sup> (Riaño, 2019)

población activa total equivale a 26.730,89 habitantes donde el 11.8% son mujeres desempleadas y el 7.1% son varones en esta misma situación.

Un factor a destacar es el sistema educativo colombiano. El cual abarca la educación preescolar, la educación básica, la educación media, y la educación superior. El Gasto público en educación representa solamente el 4.4% del PBI del país. La educación preescolar solo se ofrece desde los tres a los cinco años en el sistema público. La educación básica primaria (de los 6 a los 10 años) se ofrece de manera totalmente gratuita en las escuelas estatales. En la secundaria (de los 11 a los 14 años) hay que pagar algunas tasas. La educación media es el último nivel de la educación obligatoria (de los 15 a los 16 años) y también requiere el pago de una serie de tasas muy reducidas. La educación superior se compone de formación universitaria y formación avanzada. En las universidades públicas hay que pagar algunas tasas que se establecen de acuerdo a la renta familiar, pero la cuantía es mucho mayor que en los otros niveles.<sup>93</sup>

Con respecto a la religión, en la Constitución de Colombia se establece que dentro de los derechos fundamentales está la libertad de cultos (art. 19). En el país predomina la religión católica con un 92% de personas que la profesan. El 8% restante se compone de cristianos, testigos de Jehová, mormones, budistas, musulmanes y judíos. En relación a la gastronomía, la cocina nacional colombiana es diversa como sus paisajes y sus manifestaciones culturales. Los ingredientes más comunes para los platos típicos son el arroz, el maíz en conjunto con la papa, la yuca y los frijoles. Por otro lado, se hace uso de frutas tropicales como el mango, la papaya, el banano, la guayaba y la maracuyá.

Para finalizar en Colombia se realizan muchas ferias y festividades, las más relevantes son: el Carnaval de Barranquilla, el Carnaval de negros y blancos, el Festival de las Flores en Medellín, la Feria de Cali y el Festival de Teatro Iberoamericano en Bogotá.<sup>94</sup>

<sup>93</sup>(Ministerio de educación)

<sup>94</sup>\_(Calendario 2019)

### Aspectos tecnológicos

Colombia pone mucho énfasis en mejorar su desarrollo en tecnología e innovación. El gasto del país en I&D equivale al 0.24% del PBI. Por cada millón de personas, 88 son investigadores dedicados a investigación y desarrollo.<sup>95</sup>

Actualmente posee 651 servidores de Internet seguros por cada millón de personas y 130 suscripciones a telefonía celular móvil por cada 100 personas, el país tiene la capacidad para aprovechar la tecnología digital y aumentar estos números.

Las exportaciones de productos de alta tecnología alcanzaron los 606.299,08 miles de US\$. En el país hubo 27.049 solicitudes de marca comercial, y para las patentes hubo 2.372, ambos números incluyen las solicitudes de personas residentes y no residentes.

Con respecto a la logística e infraestructura en el país, según el índice de desempeño logístico Colombia tiene un resultado de 2,61 puntos de un máximo de 5 puntos, sin embargo el país está muy bien ubicado para el comercio ya que tiene costas en los dos océanos y está cerca del Canal de Panamá. Los puertos colombianos están conectados a través de más de 4.300 rutas marítimas. Colombia tiene más de 2.400 rutas de exportación de carga, directas y con conexión y acceso a más de 514 ciudades.<sup>96</sup>

La República está comprometida con la modernización de las instalaciones y con la renovación tecnológica del país, que le permitirá tener una infraestructura sólida y desarrollar proyectos que impulsen el crecimiento de las industrias y el comercio. De acuerdo con la información publicada por el Ministerio de Hacienda, el Presupuesto General de la Nación para 2019 es de aproximadamente \$7 billones para inversión al sector transporte. Por el sector privado los datos del Banco Mundial indican que la inversión en transporte con participación privada fue de US\$ 2.027.740,00.<sup>97</sup>

<sup>95</sup>\_(Gasto en investigación y desarrollo, s.f.)-(Investigadores, s.f.)

<sup>96</sup>\_(Invierta en Colombia)

<sup>97</sup>\_(Portafolio, 2019)

Los principales proyectos de infraestructura en Colombia para el 2019 son la construcción de la primera línea del Metro de Bogotá, un tren ligero elevado en Rio Negro y el Plan Nacional Fluvial. Por otro lado desean llevar a cabo el proyecto más grande de Latinoamérica, con ayuda de inversiones extranjeras, el Plan Maestro De Transporte Intermodal, comprende la ampliación de la infraestructura vial 4G con más de 7,000 kilómetros de nuevas avenidas, más de 1,370 kilómetros de avenidas de doble vía y dos túneles; la modernización, adaptación y ampliación de 31 aeropuertos y la transformación de la red vial terciaria, que hoy cuenta con 142.284 kilómetros.<sup>98</sup>

### **Aspectos ambientales**

Colombia presenta una gran variedad de ecosistemas, fauna y flora. El país lleva adelante diversas políticas y programas para el cuidado de su medio ambiente. En el país, las áreas protegidas terrestres y marinas equivalen al 15.7% del total de la superficie territorial.

El Ministerio de Ambiente es el encargado de implementar en la sociedad un estilo de vida más sostenible. El país cuenta con una amplia regulación en temas relacionados a los negocios sustentables, el cuidado de los recursos naturales como el agua, la generación de energía renovable y el manejo eficiente de los residuos. El Consumo de energía renovable representa el 23.56% del consumo total de energía final. En cuanto a la Producción de energía eléctrica renovable esta abarca el 68.24% de la producción total de electricidad.<sup>99</sup>

Según el Ministerio de Ambiente, hoy Colombia recicla el 8,6% de los residuos que produce, en el 2018 el país aprovechó 690.000 toneladas de residuos de manera efectiva. Entre los tipos de materiales que más se reciclan en el país están papel y cartón (53 %), metales (25 %), vidrio (13 %), plástico (7 %) y maderas (2 %).<sup>100</sup>

<sup>98</sup> (Invierta en Colombia)

<sup>99</sup> (Consumo energía renovable, s.f.) (Produccion energía renovable, s.f.)

<sup>100</sup> (El tiempo, 2019)

Entre las políticas que lleva a cabo el Ministerio podemos destacar: el Programa Nacional de Biocomercio Sostenible, el cual busca facilitar la construcción colectiva de negocios sostenibles que potencien la equidad y la justicia social; el Plan Nacional de Negocios Verdes, que proporciona herramientas para la planificación y toma de decisiones que permitan el desarrollo de los negocios verdes (aquellos que generan impactos ambientales positivos) y la Política de Gestión Ambiental Urbana, orientada a definir instrumentos para gestionar el medio ambiente de las grandes, medianas y pequeñas áreas urbanas.<sup>101</sup>

Cabe resaltar que en Colombia es obligatorio obtener una Licencia Ambiental para llevar a cabo la ejecución de cualquier proyecto que pueda producir efectos negativos a los recursos naturales renovables o al medio ambiente.

### **Aspectos legales**

Colombia presenta un marco legal bien detallado y claro que ayuda tanto a los inversionistas nacionales como extranjeros. Así lo indica también el Índice de fortaleza de los derechos legales que realiza el Banco Mundial, el cual va de 0= débil a 12 = fuerte y coloca al país una puntuación de 12.<sup>102</sup>

La protección de datos personales se encuentra regulada por la Ley Estatutaria 1581, la cual controla el derecho fundamental de *Hábeas data* y promueve la protección de los datos que sean utilizados para realizar trámites u operaciones en entidades públicas o privadas.<sup>103</sup>

Colombia ha celebrado acuerdos internacionales tendientes a evitar que el inversionista sea gravado fiscalmente dos veces, a través de los Acuerdos para evitar la Doble Tributación.

Además, ante la presentación de controversias, Colombia es parte del tratado de creación del Centro Internacional de Arreglo de Diferencias Relativas a las Inversiones, y reconoce las

<sup>101</sup> (Min.Ambiente)

<sup>102</sup> (Fortaleza de los derechos legales, s.f.)

<sup>103</sup> (Colombia legal, s.f.)

garantías que otorga el Organismo Multilateral de Garantía de Inversiones y la Corporación de Inversiones Privadas en el Extranjero (OPIC).

En el caso de que se desee desarrollar negocios en el país de manera permanente se deberá constituir un vehículo legal, como una sociedad o una sucursal de sociedad extranjera, la permanencia dependerá de las circunstancias particulares del desarrollo de la actividad en el país. Si el inversionista es extranjero no se requiere contar con un socio local y, además, la totalidad del capital de las sociedades puede ser extranjero sin restricciones para su repatriación.

Si se constituye una sociedad comercial, se debe llevar a cabo mediante escritura pública o documento privado, si se realiza una sucursal se requiere el otorgamiento de escritura pública. Las sociedades mercantiles y las sucursales de sociedad extranjera deberán matricularse en el registro mercantil que lleva la Cámara de Comercio de la ciudad en la que se establezca su domicilio principal.

Por otro lado, las divisas que ingresen al país por parte de no residentes, deben registrarse como inversión extranjera ante el Banco de la República si son aportes de capital para la sociedad o sucursal. Este trámite se lleva a cabo a través de un intermediario del mercado cambiario (IMC).

En Colombia existe el Régimen de propiedad intelectual, el cual establece que para adquirir derechos exclusivos sobre la marca, es necesario registrarla ante la autoridad nacional competente, la Superintendencia de Industria y Comercio. Cabe destacar que Colombia es miembro del Protocolo de Madrid, que permite la obtención de un registro internacional aplicable en cada uno de los países miembro que se designen.<sup>104</sup>

La regulación inmobiliaria en Colombia establece que se debe cumplir con la normatividad referida al ordenamiento territorial de cada municipio y con la legislación urbanística

<sup>104</sup> (Marco Legal- Capitulo 1, Capitulo 3, Capitulo 9, Capitulo 10, s.f.)

correspondiente. Para los inversionistas extranjeros las transacciones inmobiliarias no aplican cargas tributarias, legales o financieras adicionales y les corresponden las mismas facultades y derechos que un inversor nacional en cuanto a la compra de inmuebles.

Según el ranking Doing business, que coloca a Colombia en el puesto 65 de 190 países, para realizar la apertura de un negocio en el país se deben llevar a cabo 8 procedimientos que llevan 11 días para realizarse. El registro de propiedades requiere de 7 procedimientos los cuales demandan un tiempo de 15 días y un costo equivalente al 2% del valor de la propiedad. Ante una disputa o incumplimiento de un contrato el tiempo para resolverlo desde que se inicia la demanda es de 1288 días y acarrea un costo aproximado del 45.8 % de la cantidad demandada.<sup>105</sup>

### **Conclusión del Macroentorno**

Colombia presenta diversas políticas y programas para el crecimiento de todos los sectores. Las políticas actuales buscan fomentar la inversión, Colombia cuenta con muchos programas para ayudar a emprendedores y pymes, que ofrecen beneficios impositivos y ayuda financiera. Es importante destacar que el país no impone barreras a la inversión extranjera, da las mismas condiciones y beneficios tanto para la inversión extranjera como para la nacional. También ponen mucho esfuerzo en políticas ambientales para fomentar el reciclaje y el cuidado de la naturaleza.

Las autoridades trabajan principalmente para tener un marco legal firme, transparente y justo que haga frente a la gran corrupción del país, reduzca la pobreza y la brecha de ingresos que se hayan instalado en la sociedad.

En síntesis, Colombia tiene deficiencias en su economía pero busca medidas para revertir esta situación. Por lo que se puede concluir que Colombia presenta un entorno macroeconómico favorable para el desarrollo de negocios.

<sup>105</sup>\_(Doing Business, s.f.)

### 4.3.2 ANÁLISIS DEL MICROENTORNO: 5 FUERZAS DE PORTER

#### **Poder de negociación de los clientes**

Para este análisis se investigó al mercado de franquicias en Colombia y a posibles empresas que podrían tener la capacidad e interés de desarrollar la franquicia de Heladerías Saverio.

Colombia es el cuarto mercado de franquicias en Latinoamérica. El número de franquicias crece año tras año y además crece el interés de adquisición o compra de una franquicia. Son muchos los emprendedores colombianos que consideran a la franquicia como un modelo rentable para iniciar un negocio.

En el mercado colombiano tienen presencia muchas empresas, cadenas, consorcios y multinacionales que han desarrollado sus diversas marcas bajo el sistema de franquicias y que tienen experiencia en el sector alimenticio. Es por ello que se considera que tienen las condiciones para llevar adelante las franquicias de Saverio.

Este es el caso de Quala, una multinacional colombiana de consumo masivo dedicada a la producción y comercialización de productos alimenticios. Se cree que la empresa tiene gran conocimiento sobre el sector y la capacidad económica para llevar a cabo la inversión. La franquicia le permitiría a la empresa incursionar en un nuevo modelo de negocios.<sup>106</sup>

Otra de las empresas a destacar es Designer Nutrition, una compañía dedicada al diseño, producción y comercialización de soluciones en nutrición humana.<sup>107</sup> Asiste a las marcas para desarrollar nuevos productos y también da la opción de incorporar sus pre-mezclas en los procesos actuales de las empresas. Actualmente Designer Nutrition, cuenta con marcas propias

<sup>106</sup>-(Quala, s.f.)

<sup>107</sup>-(Designer Nutrition, s.f.)

tales como Salsas Curazao, Praira Nutrition, Shake It 1Kids y Conitos Yogurt, esta última marca fue desarrollada bajo el sistema de franquicias.<sup>108</sup>

Una empresa a tener en cuenta es la compañía Pan Pa' Ya!, una cadena de franquicias especializada en la producción y comercialización de productos de panadería, pastelería, pizzería y pastas. Nació en 1986 en Bogotá y, actualmente, cuenta con franquicias en Estados Unidos, Europa, España y Canadá. Tiene gran éxito en el desarrollo de franquicias y conocimiento del sector alimenticio.<sup>109</sup>

La compañía panameña Bakery Business International, creada en marzo de 2014, cuenta con más de 1.000 empleados y tres unidades de negocio: Tostao' Café y Pan, la tostadora de Café Kumanday y una exportadora de Cafés de Origen Especial. Tiene conocimientos en el sector de cafetería y panadería bajo el sistema de franquicias. Además, la empresa ya tiene presencia en Colombia con la marca Tostao' Café y Pan.<sup>110</sup>

Se resalta también a FSQ Group SAS, empresa caleña con más de 39 años en el mercado.

Actualmente está en más de 50 ciudades del territorio colombiano con presencia en Miami y Panamá, y más de 250 puntos de venta, en su gran mayoría bajo la modalidad de franquicia. Su cadena Qbano Sándwich es una de las más conocidas en el país.<sup>111</sup>

Como última opción esta Arepas Café, es una franquicia de comida rápida venezolana que se inició en el año 2017 en Bogotá, Colombia, tras la salida de su fundador Gerson Briceño de su país natal. Arepas Café tiene un alto índice de retorno de inversión que garantiza el éxito de quien invierta en este proyecto.<sup>112</sup>

<sup>108</sup>.(Designer Nutrition)

<sup>109</sup>.(Pan pa Ya, s.f.)

<sup>110</sup>.(Tostao' Café y Pan, s.f.)

<sup>111</sup>\_(Computrabajo, s.f.)

<sup>112</sup>\_(ARMARIO, s.f.)

En resumen, el poder de negociación de los clientes es alto ya que a pesar de que hay muchas opciones para Saverio, todas las compañías están bien posicionadas y tienen éxito en su desarrollo de negocios.

### **Poder de negociación de los proveedores**

Desarrollado en la página N° 31, se replica el análisis realizado para Chile.

### **Poder de negociación de la competencia directa**

El mercado de los helados en Colombia tiene un gran potencial ya que se encuentra en constante crecimiento. El helado es un producto que los colombianos pueden encontrar fácilmente y a un precio accesible para todos los niveles socio económicos. Todo esto lo convierte en un mercado sumamente atractivo y volátil.

Es un sector con mucha competencia donde las empresas buscan permanentemente llegar a más consumidores a través de distintas estrategias para ampliar sus canales de distribución, bajar los precios e innovar en productos.

En este mercado hay una gran cantidad de competidores en donde participan tanto heladerías del tipo industrial como artesanal. El helado se vende en tiendas, droguerías, puntos de venta especializados y en puntos de venta al paso. En el país se estima que existen 200.000 puntos de ventas y 20.000 “tilines” (término utilizado para los carritos que venden helado en las calles).<sup>113</sup>

A pesar de que exista un gran número de competidores, hay un número pequeño de marcas que son líderes y poseen un alto porcentaje de la participación de mercado.

Dentro de los competidores dedicados a la fabricación de helados industriales se destacan Cream Helado, Mimo´s y Colombina, todos ellos son líderes en el mercado junto con la cadena Popsy. Cream Helado pertenece a la compañía Meals Colombia del Grupo Nutresa, que actualmente cuenta con la mayor participación del mercado con un 40%. La marca vende 1,8 millones de

<sup>113</sup> (Portafolio, 2019)

helados por día en Colombia, y proyecta para 2020 obtener \$500.000 millones en ventas (cifra en pesos colombianos).<sup>114</sup> Se destaca principalmente por su variedad de productos, ofrece postres helados, helado de litro, paletas y conitos. Dentro de sus gustos resaltan la guanábana, maracuyá, leche condensada, manjar blanco, mora, coco, pasas y mandarina.<sup>115</sup>

La segunda marca líder es Colombina con una amplia presencia en supermercados y tiendas. La empresa destaca por tener altos estándares de calidad y por ser una de las empresas más sostenibles en la industria de los alimentos. Sus helados se presentan en formato de galletas, conitos, paletas de agua y de crema, vasos individuales y postres.<sup>116</sup>

La franquicia de heladerías Mimos lleva 45 años en el mercado, es la cadena colombiana en la franquicia de heladerías más grande del país ya que cuenta con más de 190 puntos de venta. Actualmente, pertenece al grupo Conboca. Vende los gustos clásicos de chocolate, vainilla, frutos y caramelo en distintos formatos como cucuruchos, sundaes, malteadas y copas.<sup>117</sup>

Cabe resaltar que la estrategia de las marcas de helado industriales es establecerse en la mayor cantidad de locales, sobre todo en las pequeñas tiendas y quioscos, ya que en estos puntos no pueden tener presencia dos marcas distintas.

Por otro lado, las empresas dedicadas a la fabricación de helados artesanales, también comienzan a tener peso en el sector, entre ellas se destacan Popsy, Selva nevada y Cremería Italiana.

La franquicia Helados Gourmet Popsy tiene más de 26 años en el sector de las heladerías, los menús ofrecen helados, malteadas, postres y rollos, elaborados bajo rigurosos estándares de calidad. Cuenta con más de 100 heladerías operadas directamente en 27 ciudades del país. La empresa es proveedora de varias cadenas de heladerías y restaurantes. Popsy es pionera en la producción de helado súper Premium en Colombia y es uno de los líderes en la venta de helado

<sup>114</sup> (Rubio, 2019)

<sup>115</sup> (Cream Helado)

<sup>116</sup> (Colombina)

<sup>117</sup> (Mimos, s.f.)

artesanal. El precio del litro de helado puede variar dependiendo el gusto entre USD 6,10 y USD 8,77. Además de sus helados, también se destacan sus copas heladas, las cuales varían entre USD 2,24 y USD 2,96 (precios calculados a la tasa representativa del mercado del 5/9/19)<sup>118</sup>

Selva Nevada es una empresa que produce helados artesanales con gustos que reflejan la biodiversidad colombiana. Tiene 12 puntos de venta en el país y todos sus helados son elaborados con insumos 100% naturales cosechados de manera sostenible por comunidades rurales del país.<sup>119</sup>

Por último, se encuentra la heladería Cremería Italiana, actualmente tiene 4 locales en el país, la marca busca trasladar la tradición de los antepasados de Sicilia (Italia) a Colombia siendo fieles al concepto natural y utilizando las mejores técnicas italianas. Fabrican y venden helado blando en cono o vaso y postres.<sup>120</sup>

Luego de haber analizado los principales participantes en el mercado del helado, se puede concluir que el poder de negociación de la competencia directa es alto ya que hay gran cantidad de competidores, pero son las empresas líderes las que se dividen prácticamente toda la participación de mercado.

### **Amenaza de los productos sustitutos**

En este sector hay muchos productos que pueden reemplazar el helado, entre ellos los que más se asemejan y cubren la misma necesidad son el yogurt helado y las paletas. Otros productos sustitutos del helado son los batidos y malteadas.

El costo de cambio entre un producto y el otro es muy bajo ya que todos se venden a un precio accesible y en muchos puntos de venta.

En el caso del yogur helado, una de las principales empresas que vende este producto es Yogen Fruz, la cual se encuentra en Colombia desde 1994 y actualmente tiene 38 puntos de venta. La

<sup>118</sup>\_(Popsy)

<sup>119</sup>-(Selva Nevada)

<sup>120</sup>\_(VILLAMARIN, 2014)

marca apunta al consumo de productos naturales, saludables, bajos en calorías y libres de azúcar con la venta de Yogurt helado y Smoothies (batidos).<sup>121</sup> Otras marcas a destacar en este tipo de productos son Yogurberry, Go-yurt, Moyo y Yulika-Frozen Yogurt.

Con respecto a las paletas, destaca en el mercado la marca Romeo & Paleta, quien lidera en presencia con 22 puntos y más de 50 sabores, todas las paletas son elaboradas con técnicas italianas haciendo el producto 100% artesanal.<sup>122</sup>

En cuanto a los batidos o malteadas, hoy se han convertido en una tendencia en el país. En este sector la marca Cosechas tiene gran reconocimiento y participación en el mercado. En la actualidad cuenta con más de 500 tiendas en todo el territorio nacional, en las que ofrece una amplia variedad de bebidas funcionales, batidos de frutas refrescantes y batidos con helado o yogurt. Otras tiendas reconocidas en la venta de este producto son Oh my juice!, Bawana y Purah juice bar.<sup>123</sup>

La amenaza de los productos sustitutos es alta dado que hay gran variedad y existen muchas marcas que desarrollan y comercializan dichos productos. Además, los productos como los batidos y el yogurt satisfacen la necesidad de los consumidores de llevar una vida más sana, la cual es una tendencia que está creciendo y asentándose en el país.

### **Amenaza de los competidores potenciales**

La principal barrera de entrada que presenta Colombia es la alta participación en el mercado que tienen Colombina y Cream Helado. Ambas presentan economías de escala debido al alto nivel de producción y ventas que generan, lo que dificulta la inserción de nuevas marcas.

En cuanto a las franquicias, se destaca que establecer una de ellas en Colombia tiene un costo relativamente bajo y rentabilidades altas, esto aplica también para las franquicias de heladerías.

<sup>121</sup> (Yogen Fruz)

<sup>122</sup> (Benavides, 2018)

<sup>123</sup> (Benavides, La republica, 2018)

Está comprobado que las franquicias sobreviven más de 5 años, mientras que muchos emprendimientos con otro modelo de negocios no logran superar el primer año. <sup>124</sup>

Para establecer una heladería se deben adquirir maquinarias especializadas para la fabricación y mantenimiento del helado, este concepto es uno de los más costosos al momento de la inversión, pero no representa una barrera de entrada.

Con respecto a las barreras legales, Colombia no presenta grandes complicaciones para el establecimiento de un negocio. El gobierno fomenta la inversión en el país tanto nacional como extranjera y no impone condiciones extras a las empresas de origen extranjero. Sin embargo, es importante destacar que los impuestos y el costo de los alquileres son considerablemente altos, lo que dificulta el crecimiento del negocio.

Por último, hay que tener en cuenta la posibilidad de que otras heladerías que actualmente franquician sus marcas en otros países quieran ingresar a Colombia. Este es el caso de las marcas argentinas Guapaletas y Chungo. La primera tiene en mente a Colombia, Chile y Uruguay para comenzar su plan de internacionalización y por su parte, Chungo apunta a Colombia y Perú. <sup>125</sup>

En conclusión, la amenaza de los competidores potenciales no es ni alta ni baja, tiene un nivel intermedio debido a que Colombia no presenta grandes complicaciones para iniciar un negocio pero la competencia actual del mercado dificulta mucho la entrada de futuras marcas al país.

<sup>124</sup>\_(Trato con trato, 2017)

<sup>125</sup>\_(Krom, 2018)

### 4.3.3 ANÁLISIS DE LAS FRANQUICIAS EN EL PAÍS

Colombia es el cuarto mercado de franquicias en Latinoamérica con más de 552 redes, de las cuales el 58 % son nacionales y el 42 % extranjeras.<sup>126</sup> En primer lugar se encuentra Brasil. Según los datos publicados por Colfranquicias, este mercado está representado por 12.900 empresas, las cuales comprenden diversos sectores, como el alimenticio, belleza y salud, servicio, comercio especializado, capacitación y moda.<sup>127</sup>

La mayoría de las franquicias se encuentran en Bogotá, la cual posee el 50% de las marcas; le sigue Medellín con el 12%; Cali con el 6%; y luego Barranquilla y Bucaramanga, con el 4% y 3% respectivamente. Estas se concentran mayoritariamente en centros comerciales.<sup>128</sup>

Con respecto al sector de gastronomía, entre 2017 y 2018 creció de 188 a 196 marcas y es el de mayor participación dentro de la oferta de franquicias.<sup>129</sup>

En Colombia las franquicias muestran un crecimiento anual de dos dígitos, ya que son una de las opciones de emprendimiento más importantes del país. Está comprobado que el 90% de las franquicias, perduran en el mercado más allá de los primeros 5 años, por lo cual, solo uno de cada diez establecimientos comerciales en quiebra pertenece al mercado de franquicias. Además, son una fuente de empleo para los colombianos, ya que proporciona es una forma de generar ingresos mediante una inversión de poco riesgo. En 2018 genero cerca de 60 mil empleos en todo el territorio.<sup>130</sup>

La inversión para adquirir una franquicia es muy variada y amplia, ya que depende de los servicios, información, y tecnología que se concedan, así como de la experiencia y éxito de la

<sup>126-129</sup> (Pulzo-Economía, 2019)

<sup>128</sup> (CVN, 2018)

<sup>127-130</sup> (HERRERA RAMÍREZ CAROLINA M. C., 2018)

marca. En el caso de las regalías, cifras del sector señalan un porcentaje del 4% al 6 % para negocios de la rama alimenticia y del 10 % al 15 % para servicios.<sup>131</sup>

En el país existe la Cámara colombiana de franquicias (Colfranquicias), una asociación de carácter gremial que defiende, representa y orienta la industria de franquicias como un todo y la promueve como alternativa de emprendimiento eficaz para el bienestar de los colombianos.<sup>132</sup> Es una entidad sin ánimo de lucro, creada en 2012. Además, en Colombia se celebra la Feria Internacional de Franquicias FANYF 2020, la cual permite encontrar ofertas de franquicias y muchas oportunidades de modelos de negocios como expansión para el emprendimiento.<sup>133</sup>

En Colombia no existe una ley que regule o determine el proceso de contratación de un negocio bajo el concepto de franquicia. Se define como un contrato comercial atípico sujeto a cumplir con principios y normas que son respaldados por el Código Civil y Comercial. Los contratos de franquicia se ajustan a lo que legalmente se conoce como el Principio de Autonomía de la Voluntad Privada donde el franquiciador y el franquiciado negocian una serie de derechos y deberes de una manera libre.<sup>134</sup>

Los franquiciados son sociedades legalmente establecidas como comerciales. El Código de Comercio establece deberes para los comerciantes tales como matricularse en el registro mercantil colombiano, inscribir este en todos los actos y documentos que exija la ley, llevar una contabilidad regular, entre otros. Es importante elaborar un contrato que se ajuste al tipo de negocio y que se ejecute con la libertad que permite el marco jurídico colombiano en cuanto a capacidad, consentimiento, causa, buena fe y beneficio mutuo.<sup>135</sup>

A pesar de no tener un marco regulatorio para las franquicias, la normativa colombiana brinda un marco legal sólido que permite fijar algunas reglas que brinden soluciones con respecto al

<sup>131-133</sup>-(HERRERA RAMÍREZ CAROLINA M. C., 2018)

<sup>132</sup>-(Colfranquicias, s.f.)

<sup>134</sup>-(FANYF, s.f.)

<sup>135</sup>-(Crear una franquicia, s.f.)

contrato de franquicias. Estas normas actúan ante controversias en la relación contractual, en escenarios tales como la propiedad intelectual, secretos empresariales, sociedades y principios generales de derecho.<sup>136</sup> Actualmente las franquicias se rigen a través de códigos de ética, normas técnicas (NTC 5813 del Icontec) y costumbres reconocidas por las Cámaras de Comercio, que, si bien no son normas obligatorias, son reglas de conducta que permiten orientar las obligaciones, deberes y derechos de las partes.<sup>137</sup>

El Código de Ética para las franquicias en Colombia define los conceptos y principios éticos en todas las relaciones comerciales entre las dos partes. Entró en vigencia a partir de diciembre de 2012.

La Norma Técnica Colombiana, elaborada por el Instituto Colombiano de Normas Técnicas y Certificación, ayuda a validar los requisitos generales para el proceso contractual de la franquicia.<sup>138</sup>

Además, en Colombia existe la Superintendencia de Industria y Comercio que es el organismo gubernamental dedicado al fortalecimiento de los procesos de desarrollo empresarial en el país. Esta entidad especifica el contrato de franquicias solo será válido si es firmado por el titular que representa dicha marca, es decir, aquella persona que posee los derechos territoriales de la entidad. También se debe verificar que la marca se encuentre registrada en el país, incluso si es una marca extranjera.<sup>139</sup>

Además, aunque no haya condiciones preestablecidas, el contrato debe ser escrito y apostillado en una notaría pública para que lo acordado entre las partes se convierta en ley, estableciendo responsabilidades en la ejecución del mismo y definiendo de manera clara la jurisdicción aplicable de la franquicia.<sup>140</sup>

<sup>136</sup> (Miranda, EL CONTRATO DE FRANQUICIA: LA DIMENSIÓN JURÍDICA DE UNA, 2017)

<sup>137</sup>-(Quiroga, 2014)

<sup>138</sup>-(Franquicias en Colombia)

<sup>139</sup>-(Trato con trato, 2017)

<sup>140</sup>-(Crear una franquicia, s.f.)

#### 4.3.4 ANÁLISIS DEL CONSUMIDOR FINAL

El comprador colombiano tiene muchas alternativas para realizar su proceso de compra, tales como las cadenas, supermercados, tiendas de conveniencia, hipermercados, entre otras. En Colombia el consumidor asiste principalmente a las tiendas de barrio, caracterizadas por ofrecer productos de consumo masivo, de fácil acceso y sobre todo de costos bajos.

Es importante que las marcas aseguren calidad e identidad, ya que el producto es más valorado por los colombianos que el servicio. Por el lado del precio, este puede variar según el segmento del mercado al que la marca se dirija.

El comprador colombiano permite que la familia y amigos, por un lado, y las necesidades, la comodidad y practicidad por el otro, influyan en su decisión de compra.<sup>141</sup>

Hablando específicamente del sector de helados, Colombia produce 98.000 toneladas de helados al año que tienen un valor de 900.000 millones de pesos colombianos. El consumo fue de 101 millones de litros en 2018, lo cual equivale a un consumo per cápita de 2.1 litros anuales. Un colombiano gasta en promedio \$29,128 pesos (colombianos) en helado al año. Las ciudades donde más se vende son Bogotá, Medellín y Cali.<sup>142</sup>

La mayoría de las personas en Colombia consumen helado ocasionalmente o aumentan su consumo los fines de semana. Son pocos los que consumen helado semanalmente. Colombia presentó un crecimiento del 22,9% entre el 2013 y el 2018, según un estudio de Euromonitor, la consultora internacional de mercado estratégico, lo que demuestra que el consumo en sí se ha dinamizado mucho y que el mercado del helado se encuentra en constante crecimiento.<sup>143</sup> Esto se debe, principalmente, al incremento de la población de ingresos medios, también influyó el fácil acceso a este producto y la multiplicidad de ofertas. Hoy en día, se puede consumir helado desde las propias casas gracias a que muchos locales ofrecen el servicio de entrega a domicilio.

<sup>141</sup>-(BOLIVAR, 2016)

<sup>142</sup>-(America Retail, 2019)

<sup>143</sup>-(Corrillos, 2019)

El helado es uno de los postres favoritos de los colombianos ya que se puede consumir en cualquier momento, es un producto para todos los climas y de consumo masivo.

Es un mercado de mucha competencia, las marcas buscan innovar constantemente en nuevos productos, sabores y colores para acceder a una mayor participación. Los precios varían ampliamente, hay helados que se venden en 1.500 pesos colombianos y otros a 50.000 pesos colombianos. Esto se debe a la variedad de ofertas y opciones, el helado puede ser industrial o artesanal, se puede presentar en conos, vasos o pote de litro y se puede encontrar en diversos puntos de venta.

El segmento de helados se divide en cuatro categorías principales: helados ocasionales como paletas, conos y vasos, helados gran formato aquellos de mayor volumen para llevar a casa, el yogur congelado y los postres congelados.

Se estima que las ventas nacionales de helados de gran formato serán las de mayor crecimiento en 2020, con un aumento de 4,1%.

Es un sector con una gran cantidad de canales de comercialización, se estima que en el país existen 200.000 puntos de ventas de helados entre tiendas y droguerías.<sup>144</sup> El canal tienda a tienda es el que cuenta con la mayor participación en las ventas, seguido de los supermercados. También están las tiendas de conveniencia, definidas como establecimientos con menos de 500 m<sup>2</sup>, con un horario comercial superior a las 18 horas, un periodo de apertura de 365 días del año.<sup>145</sup> El helado es una categoría en la cual la mayor parte del consumo se da por antojo, en lugares como heladerías, supermercados de cadena, centros comerciales y ‘tilines.

<sup>144</sup> (America Retail, 2019)

<sup>145</sup> (Geopolis, s.f.)

## 4.4. ECUADOR

### 4.4.1 ANÁLISIS DEL MACROENTORNO: PESTAL

#### Aspectos políticos

Ecuador se independizó en el año 1822 de la soberanía española. Tiene una superficie de 256.370 kilómetros cuadrados, en los que se encuentran incluidas las Islas Galápagos. El país tiene una población 16.5 millones de habitantes según el censo del 2017<sup>146</sup>. El país se encuentra dividido en 24 provincias: Azuay, Bolívar, Cañar, Carchi, Chimborazo, Cotopaxi, El Oro, Esmeraldas, Galápagos, Guayas, Imbabura, Loja, Los Ríos, Manabí, Morona, Santiago, Napo, Orellana, Pastaza, Pichincha, Santa Elena, Santo Domingo, de los Tsáchilas, Sucumbíos, Tungurahua, Zamora Chinchipe y su capital, Quito<sup>147</sup>.

Ecuador es un estado democrático dividido en 5 poderes según su constitución, cada uno es independiente y ninguno tiene autonomía por sobre los demás. El poder ejecutivo está formado por el presidente, vicepresidente, los ministerios de Estado y demás organismos e instituciones, sus funciones son las de planificar, ejecutar y evaluar las políticas públicas. El poder ejecutivo se renueva cada 4 años. El poder legislativo está conformado por asambleístas nacionales, provinciales y representantes de migrantes, los cuales son elegidos cada 4 años. Otro poder es el judicial, formado por el tribunal constitucional, la corte nacional de justicia y cortes provinciales, que se encargan de administrar la justicia. Además, existe el poder electoral cuya función principal es la de procesar, dirigir y controlar los procesos judiciales. Por último, se

<sup>146</sup>(Ecuador D. b., 2018)

<sup>147</sup>(Ecuador L. p., s.f.)

encuentra el poder ciudadano constituido por El Consejo de Participación Social y Control Ciudadano, la Defensoría del Pueblo, la Contraloría General del Estado y las superintendencias que se encarga básicamente de promover e incentivar la participación ciudadana<sup>148</sup>.

Los principales partidos políticos son la Alianza país, Creando oportunidades (oficialismo), Sociedad unida más acción, Movimiento de unidad plurinacional pachakutik, Izquierda democrática, Partido sociedad patriótica 21 de enero y el partido Fuerza ecuador<sup>149</sup>.

Se realizan en promedio 8 pagos en concepto de impuestos por año, los cuales representan el 32.3% de las ganancias<sup>150</sup>. Rigen 30 impuestos en el país, de los cuales 9 son cobrados por los gobiernos locales, 12 por el servicio de rentas internas y 5 son contribuciones solidarias, además hay tributos que deben pagar los importadores, los aranceles y el Fodinfra, y finalmente 2 aportes los cuales son seguridad y utilidades<sup>151</sup>. Las cargas impositivas representaron el 22.7% del PBI del año 2015. Entre los impuestos principales podemos nombrar el IVA que es del 12%, aunque hay algunos productos y servicios que se encuentran exentos, el impuesto a la renta de empresas es del 22%, el impuesto a la salida de divisas es del 5%, el impuesto a la renta personal que es progresivo según rangos (comienza en 5% llegando hasta el 35%) y el ICE (impuesto sobre consumos especiales). Además, el partido oficialista creó el RISE que consiste en un sistema de incorporación voluntaria de cuotas para el pago de IVA e impuesto a la renta<sup>152</sup>.

Su economía se encuentra dolarizada desde el año 2000, por lo cual el Gobierno no puede aplicar políticas monetarias solo trabaja sobre las políticas fiscales.

<sup>148</sup>(Funciones, 2016)

<sup>149</sup>(Ecuador D. b., 2018)

<sup>150</sup>(DoingBusiness, s.f.)

<sup>151</sup>(ecuatorianos, 2016)

<sup>152</sup>(Ecuador I. , s.f.)

Lenin Moreno, actual presidente de Ecuador, se encuentra en constantes tratativas con respecto a acuerdos comerciales y a la promoción de inversiones extranjeras en el país, como por ejemplo ingresar a la Alianza del Pacífico, reuniones con la U.E. y con Estados Unidos, entre otros<sup>153,154</sup>.

Es un gobierno liberal, el cual se encuentra trabajando para obtener ayuda internacional con el FMI y el Banco Mundial. Busca atraer inversiones extranjeras para el desarrollo de la economía, ofreciendo distintos tipos de incentivos, entre los que se destacan:

1. 0% del impuesto a la renta durante 3 años para nuevas empresas pequeñas;
2. 5 años de exoneración para procesos de fusión cumpliendo con ciertos requisitos;
3. 0% de impuesto a la salida de divisas;
4. 0% de impuesto al valor agregado para ciertos bienes;
5. Incentivos ambientales;
6. Incentivos para zonas deprimidas, que consiste en la deducción adicional del 100% por sueldos, salarios y beneficios sociales por generación de empleo en zonas deprimidas por 5 años para el cálculo del impuesto a la renta;
7. Exoneración del impuesto a la renta y su anticipo por 12 años para empresas ubicadas fuera de Quito y Guayaquil.
8. Exoneración del impuesto a la renta y su anticipo 8 por 8 años para empresas establecidas dentro de Quito y Guayaquil
9. Para empresas ubicadas dentro de los cantones de fronteras se concede una exoneración por 15 años para sectores industriales y agrícolas<sup>155</sup>.

<sup>153</sup>\_(inversiones, 2019)

<sup>154</sup>\_(miembro, 2019)

<sup>155</sup>\_(Incentivos, s.f.)

También cabe destacar su postura frente al ingreso de inmigrantes venezolanos, la cual es realmente permisiva, el gobierno invierte en mejorar su calidad de vida y les otorga facilidades, como, por ejemplo, un sistema de visados especial para los venezolanos<sup>156</sup>.

En cuanto a las subvenciones, en el año 2018 se presupuestó un total de U\$D 3470 millones y se otorgaron 16 subsidios<sup>157</sup>. Ecuador recibirá U\$D 350 millones por parte del Banco Mundial, los cuales serán destinados a los subsidios sociales que el gobierno otorga a los grupos más vulnerables. Se conceden bonos para el desarrollo humano, bonos para personas con discapacidades y bonos para personas en extrema pobreza y con hijos menores a 18 años. El gobierno anterior llegó a entregar 33 subsidios estatales debido al caudal generado por el incremento del precio del crudo<sup>158</sup>.

Para el año 2019, se aplicarían 12 subvenciones para los cuales fueron destinados U\$D 6955,48 millones, lo cual representa un incremento respecto al año anterior. En Ecuador, se ha invertido y ayudado en gran medida a lo largo de los años al sector petrolífero y todos sus derivados. El 60% del presupuesto anteriormente nombrado para 2019 corresponden a las subvenciones para los combustibles. Subieron el subsidio para la seguridad social, pero se vio una baja para el bono humanitario, en cuanto a las ayudas al sector del gas y combustible no se someterán a modificaciones<sup>159</sup>.

Actualmente, el país se encuentra en una crisis política, económica y humanitaria. Desde el pasado 3 de octubre del presente año, manifestantes ecuatorianos comenzaron a realizar protestas en contra del presidente Lenin Moreno. Las manifestaciones se dieron por un aumento del gasto público y la deuda, reducciones salariales, un plan de ajuste económico, el alza de los combustibles y por la quita de subvenciones al sector. Cabe destacar que al momento hay 5 muertes y más de 800 detenidos. La ONU tomo

<sup>156</sup>(Artista, 2019)

<sup>157</sup>(El Ecuador llegó a tener 33 subsidios estatales, 2018)

<sup>158</sup>(Tapia, 2019)

<sup>159</sup>(2019, 2018)

conciencia de esta problemática y solicito al gobierno que garantizará los derechos humanos de la población<sup>160, 161</sup>.

### Aspectos económicos

En el año 2018, se registró un PBI total de U\$D 108.398 mil millones y per cápita de U\$D 6.293. La deuda publica en 2017 fue de 49.597 millones de dólares, la cual representó el 46.13% del PBI<sup>162</sup>. El índice de precios al consumidor fue del 0.27% en 2018<sup>163</sup>.

Actualmente el tipo de interés es de 8.82% anual, el cual aumento con respecto al 7.99% de diciembre de 2018<sup>164</sup>.

El país registró un déficit de U\$D 3708 millones en 2018. El gasto público alcanzó en 2018 el 37.22% del PBI, el cual fue superior al mismo índice del año 2017. Se registra que los mayores gastos fueron destinados a la educación, a la sanidad y a la defensa<sup>165</sup>.

Los principales sectores del país son la agricultura, el petróleo y el sector minero, los servicios de educación y salud, la manufactura, y otros tipos de servicios tales como las telecomunicaciones o la construcción<sup>166</sup>.

El 51.6% de las empresas pertenecen al rubro del comercio al por mayor y minorista, y a la reparación de vehículos, el 13.87% se dedica a la industria manufacturera y el 34.97% trabajan en otras actividades económicas.

La producción de las empresas manufactureras apporto el 35.61% a la producción nacional, siendo el sector que genero mayor producción y aporte de valor agregado.

En el país se registró un total de 24.668 pymes<sup>167</sup>. Según informes contables del 2016, las pymes representan el 42% del total de las empresas. Se debe aclarar que muchas empresas no desean suministrar sus datos a las instituciones, por lo que numero podría

<sup>160</sup>-(Barria, 2019)

<sup>161</sup>-(Ecuador C. a., 2019)

<sup>162,164,165</sup>-(demografía, s.f.)

<sup>163</sup>-(consumidor, 2019)

<sup>166</sup>-(Macroeconomico, 2019). Páginas 4 y 5.

<sup>167</sup>-(Ecuador E. e., 2016). Páginas 3,5 y 11.

ser mayor. En las provincias de Guayas y Pichincha es donde están ubicadas la gran mayoría de pequeñas y medianas pymes del país representando casi el 80% del total<sup>168</sup>.

Por otro lado, en cuanto al comercio de servicios, según los últimos datos vigentes del año 2017 la importación de servicios según la balanza de pagos fue de U\$D 3300 millones mientras que las exportaciones fueron de U\$D 2305 millones<sup>169</sup>.

Las exportaciones del año 2018 sumaron un total de U\$D 23.019.653, en Ecuador se necesita un total de 96 horas y un costo de U\$D 560 para exportar<sup>170.171</sup>. Con respecto a las importaciones se requieren 24 horas y U\$D 250 para su realización, en 2018 fueron de U\$D 21.606.134<sup>172.173</sup>.

Ecuador pertenece a la comunidad andina de regiones (CAN), al ALADI y al sistema global de preferencias comerciales entre los países en desarrollo. También tiene tratados con México, Perú, El Salvador, Unión Europea y Colombia<sup>174</sup>.

### **Aspectos socioculturales**

Ecuador cuenta con una población de 17.084.357 millones de habitantes de los cuales la población femenina fue del 50.03% y la población masculina fue de 49,97%. Los inmigrantes representan al 2.38% de la sociedad. Mientras que los emigrantes representan un 6.74% de la población.

La tasa de natalidad fue de 19,87% y el índice de fecundidad es de 2.46% para el año 2017.

La tasa de mortalidad se mantuvo constante y es de 5.12% por cada mil habitantes. La esperanza de vida es de 76.1 años, el cual se ubica en un rango medio-alto en comparación con el resto de los países. Pero este indicador disminuyó con

<sup>168</sup>-(Ecuador L. P., 2017)

<sup>169</sup>-(comercio, 2017)

<sup>170</sup>-(Exportaciones, 2018)

<sup>171,172</sup>-(DoingBusiness, s.f.)

<sup>173</sup>-(Importaciones, 2018)

<sup>174</sup>-(Agreements, s.f.)

respecto al año anterior, lo que significa que la calidad de vida de la gente mayor de edad ha empeorado<sup>175</sup>.

La educación ha mejorado notablemente a lo largo de los años según estudios del Tercer Estudio Corporativo y Explicativo (TERCE). En 2017 el índice de desarrollo humano (IDH) en Ecuador fue 0,752 puntos. El IDH es un importante indicador que elabora cada año las Naciones Unidas el cual analiza la salud, la educación y los ingresos de cada país. Según el PBI per cápita, los habitantes tienen una calidad de vida muy baja con relación a otros países<sup>176</sup>.

La pobreza en el país se mantuvo constante respecto al año anterior, en 2018 fue de 24.5% según el informe de la INEC (instituto nacional de estadística y censo)<sup>177</sup>. La ciudad que presenta mayor cantidad de personas pobres es Guayaquil. Para estar dentro de este grupo, una persona debe percibir un salario menor al USD 84.79 mensuales. El indicador de la pobreza extrema también creció y fue de 9.0%, y para estar dentro de este grupo una persona debe cobrar menos que USD 47.78 al mes.

El Coeficiente de Gini fue de 0,472 a nivel nacional, 0,452 en el área urbana, y 0,448 en el área rural<sup>178</sup>. La división económica de la sociedad se da en 5 estratos que van desde la “A” hasta la “D”, en donde los individuos que se encuentran en el “A” son los que mejores condiciones de vida tienen y en la “D” se encuentran los individuos con peor calidad de vida de la población. El nivel “A” está compuesto por el 1.9% de la población, el estrato “B” es formado por el 11.2%, el grupo socioeconómico “C+” presenta un 22.8%, mientras que el nivel “C-” tiene 49.3% y por último se encuentra el nivel “D” con un 14.9%<sup>179</sup>.

<sup>175</sup>-(demografía, s.f.)

<sup>176</sup>-(demografía, s.f.)

<sup>177</sup>-(desigualdad, 2018). Página 3.

<sup>178</sup>-(Tapia, Negocios, 2019)

<sup>179</sup>-(2011, Diciembre). Páginas 9 a 37.

El mercado laboral está representado por el 92% en el sector privado y el 8% en el sector público<sup>180</sup>. Cada vez, hay un mayor número de trabajadores en forma informal, es decir, en “negro”, el 45.7% se encuentra en un trabajo formal mientras que el 46.7% en el sector informal y el porcentaje restante lo completan otros tipos de trabajo. En marzo de 2019 se registró un desempleo del 4.6% con respecto al mismo mes de un año atrás. Cuenta con una población activa de 8.1 millones de personas. En el país existe una amplia brecha de desigualdad entre hombres y mujeres en el mercado laboral<sup>181</sup>.

Ecuador es un país multiétnico, el cual presenta herencias indígenas, africanas y europeas.

La gran mayoría de la población es mestiza, cruza de raza entre europeos e indígenas<sup>182</sup>.

El idioma más hablado es el español, pero también existen otras lenguas tales como el quechua y el shuar<sup>183</sup>.

La música también ha sido un aspecto cultural interesante. Se han visto flautas, trompetas y tambores en sus tumbas. Existe “el pasillo”, el cual es un género popular de música asociada con los indígenas y también se consume la música marimba y bomba las cuales están asociadas con las comunidades africanas<sup>184</sup>.

Hay varias fiestas de gran importancia tales como Inti Raymi y la Mama Negra que están basadas en tradiciones religiosas<sup>185</sup>.

En términos gastronómicos, la cocina andina se enfoca en la carne, arroz y maíz molida, en las zonas costeras se consumen pescados y legumbres<sup>186</sup>.

### **Aspectos tecnológico**

Ecuador no se encuentra desarrollado en materias tecnológicas y de innovación como el resto de los países del entorno, sin embargo, en los últimos años mejoró en la disponibilidad de tecnología en red como también en el rendimiento de telefonía y

<sup>180</sup> (formal, 2019)

<sup>181,183,185,186</sup> (Cultura, s.f.)

<sup>182,184</sup> (Ecuador C. e., s.f.)

acceso a internet. Todo gracias a la implementación de Infocentros comunitarios, dotaciones de equipos, conectividad en las instituciones y a la inversión en fibra óptica en todo el país<sup>187</sup>.

La falta de tecnología se ve explicada en que solo se invierte un 0.4% del PBI en investigación y desarrollo, lo que es realmente poco en comparación con otros países de la OCDE. Los cargos y/o pagos por el uso de propiedad intelectual fueron de USD 18.935 millones<sup>188</sup>.

En una la última encuesta realizada a 31.092 viviendas por parte del ministerio de telecomunicaciones y de la sociedad de la información (MINTEL), en diciembre del 2016 los hogares que tenían computadora de escritorio fueron de 26.7%, mientras que computadoras portátiles tienen el 27.6%. En cuanto a telefonía móvil, por lo menos un miembro de cada familia tiene un celular. El 36% de los encuestados tiene acceso a internet y el 55% de la población ha utilizado internet en los últimos 12 meses. Es por esto que el 11.5% presentan analfabetismo digital<sup>189</sup>. Los servidores de internet que se encuentran en Ecuador son Clicknet, CNT, Electrocom, Extreme, Grupo TV Cable internet, Iplanet, Megainteractive, Netlife, Panchonet, Perobeli que se encuentran en su mayoría en Quito y Guayaquil<sup>190</sup>. En cuanto a las líneas móviles, existen un total de 15.055.240 líneas activas para el año 2017, lo que representa un gran porcentaje de la

<sup>187</sup>-(tecnología, s.f.)

<sup>188</sup>-(Ecuador L. r., 2019)

<sup>189</sup>-(comunicacion, 2016). Páginas 5 a 39

<sup>190</sup>-(internet, s.f.)

población. La mayoría de estos se dan mediante el pago anticipado, años anteriores la población se manejaba mediante el pospago<sup>191</sup>.

En los últimos años se realizaron fuertes inversiones para el servicio 4G luego de una licitación en espectro en 2015. También se anunció que para el año 2020, las empresas Alcatel y FPT destinarán una inversión de 310 millones de dólares para conectar un cableado submarino entre Florida, EEUU y Manta, Ecuador.

El market share de la telefonía móvil se divide principalmente en 3 compañías, en el que Claro cuenta con el 54.3%, CNT con el 31.1% y Movistar/Tuenti con el 14.6%. Mientras que el mercado de telefonía fija lo lidera CNT con una amplia diferencia por sobre el resto de 85.1%, lo sigue Claro con el 5.9% y luego Etapa Tecnocon con el 4.3%.

Por otro lado, en la banda ancha fija se destaca CNT con el 50% del mercado, Claro y Etapa Telecom completan la lista teniendo un porcentaje menor al 10% del total.

En la categoría de TV paga, CNT también se encuentra primero con el 28.6%, después se encuentra Direct Tv con el 37% y Claro con el 5.2%<sup>192</sup>.

Se registraron un total de 8262 solicitudes de marca comerciales para residentes directos y 6289 solicitudes para residentes no directos. Mientras que para la solicitud de patentes se registraron 417 peticiones para residentes no directos y 17 para residentes directos<sup>193</sup>.

Con respecto a la infraestructura logística, actualmente existen 965.5 km para el transporte ferroviario. En cuanto al transporte terrestre, el gobierno ecuatoriano ha destinado alrededor de U\$D 900 millones anuales en promedio en la última década para mejorar y desarrollar la infraestructura vial, principalmente puentes, carreteras y

<sup>191</sup>-(celular, s.f.)

<sup>192</sup>-(Ecuador P. d., s.f.)

<sup>193</sup>-(Solicitudes de marca comercial, 2017) \_(Solicitudes de patentes, s.f.) \_(Solicitudes de patentes n. r., s.f.) (Solicitudes de marca comercial n. r., s.f.)

terminales terrestres. Además, el gobierno ha anunciado un Plan Estratégico de Movilidad y Transporte (PEM) 2013-1017 que consiste en un sistema de transporte intermodal y multimodal. Por otro lado, los principales aeropuertos del Ecuador utilizados tanto para cargas como pasajeros de manera internacional son José Joaquín de Olmedo de Guayaquil (GYE) y Mariscal Sucre de Quito (UIO), los cuales fueron premiados por el Consejo Internacional de Aeropuertos (ACI). Otros aeropuertos para destacar son Cuenca, Manta, Santa Rosa, Coca, Latacunga, Esmeraldas, Salinas, San Cristóbal, Loja y Lago Agrio<sup>194</sup>. Por último, los principales puertos marítimos que se encuentran en el Ecuador son Puerto Bolívar, La Libertad, Manta, Bahía de Caraquez, Esmeraldas, Guayaquil y San Lorenzo<sup>195</sup>.

### **Aspectos ambientales**

Lenin Moreno, presidente del Ecuador, tiene una postura de real preocupación frente al cambio climático, también se reunió con representantes de la ONU para hablar sobre el problema del cambio climático y se ha suscripto a un convenio para la protección del Amazonia<sup>196</sup>.

Ecuador se ha unido a los países en los que se prohibirá la comercialización de plásticos de un solo uso, lo que generó mucha preocupación en las industrias. Este es un proceso que se implementará en el largo plazo. Primero se pondrá en marcha en Guayaquil para que luego tenga repercusión en el resto del país. La idea es que los fabricantes de bolsas plásticas reintegren su producción en material reciclable<sup>197</sup>.

<sup>194</sup>-(Logística, s.f.)

<sup>195</sup>-(Puertos, s.f.)

<sup>196</sup>-(Amazonas, 2019) -(ONU, 2019)

<sup>197</sup>-(Alarcon, 2019)

En agosto del 2019, se firmó un decreto donde se comprometió a reducir las emisiones de gases invernaderos un 9% en principio<sup>198</sup>. Las emisiones de CO2 en 2017 han sido de 39.507 kilotoneladas. Ecuador ocupa en número 122 del ranking de países por emisiones de CO2, formado por 186 países, en el que se ordenan de más contaminantes a menos<sup>199</sup>.

En el Ecuador, se desecha un total de 4 millones de toneladas de basura al año. Las cuales entre el 15% y el 25% se recicla. La página de internet del ministerio ambiental ofrece diversas ayudas para el cuidado ambiental y las pautas a seguir para mejorar, sin embargo el nivel de reciclaje es bajo debido al poco conocimiento de los habitantes y a la falta de interés por separar los mismos<sup>200</sup>.

Dentro de las pymes, el 80.26% de ellas no presenta ningún certificado o permiso de tipo ambiental. Las pymes destinaron U\$D 187 millones hacia actividades de cuidado ambiental. El sector manufacturero es el que tiene mayores empleados destinados al cuidado ambiental. Tan solo 199 empresas cuentan el certificado internacional de gestión ambiental ISO 14001<sup>201</sup>.

### **Aspectos legales**

Se requiere un total de 11 procedimientos y un tiempo total de 48.5 días para la apertura de un negocio en Ecuador. Mientras que para el registro de propiedades es necesario un total de 38 días y 8 procedimientos. Para el cumplimiento de contratos, pasan 523 días desde que se inicia la demanda hasta que se finaliza y se debe pagar un 27.2% del valor

<sup>198</sup> (invernadero, El Comercio, 2019)

<sup>199</sup> (2, 2017)

<sup>200</sup> (Alarcon, El comercio, 2017)

<sup>201</sup> (Ecuador E. e., 2016)

de la demanda en concepto de honorarios. La calidad de los procesos judiciales es más precaria en relación con los países de la región<sup>202</sup>.

A la hora de constituir una empresa, cabe la posibilidad de realizar 5 tipos diferentes de compañías. Primero la compañía limitada, que consiste en un mínimo de 2 socios y un máximo de 15, con un capital en acciones limitado que no podrán incluirse en la Bolsa de Valores. Otra posibilidad se basa en una compañía anónima, que consiste en que no hay un límite de socios y pueden tener un número ilimitado de acciones que sí pueden circular en la Bolsa de Valores. Para la constitución de estas, se debe reservar un nombre disponible ante la Superintendencia de Compañías y elaborar los estatutos. Además, existe la compañía en nombre colectivo, la compañía en comandita simple y la compañía de economía mixta<sup>203</sup>. Luego, se debe abrir una cuenta de integración de capital en cualquier banco de Ecuador y aportar una suma de dinero dependiendo de la compañía deseada, entre otros documentos más generales. Una vez realizado esto y aprobado por un escribano público, se deben obtener los permisos municipales e inscribir a la empresa con todos los documentos antes solicitados. Por último, ya obtenidos los documentos habilitantes, podrás tramitar el RUC (Registro único de contribuyentes) que se obtiene en el servicio de rentas internas. Con el RUC ya aceptado, el banco en donde se efectuó el depósito dejará el dinero antes depositado y la cuenta a disposición del emprendedor<sup>204</sup>.

Entre las obligaciones que tiene el empleador a la hora de tratar con su empleado se destacan: el deber de afiliar al empleado ante el IESS (Seguridad social), pagar como mínimo el sueldo básico (actualmente de U\$D 390), pagar el 11.5% correspondiente a

<sup>202</sup>-(DoingBusiness, s.f.)

<sup>203</sup>-(compañías, s.f.)

<sup>204</sup>-(empresa, s.f.)

la seguridad social y a partir del segundo año de trabajo pagar el Fondo de Reserva; entre otros.

Por otro lado, Ecuador es uno de los 3 países de Latinoamérica, junto a Bolivia y Venezuela, que no presenta ley contra la protección de datos personales. En el año 2018, existió una filtración de datos muy importante de los ciudadanos ecuatorianos. Es por esto que se aceleró el proceso y en enero de 2019 se dio a conocer un anteproyecto de ley<sup>205</sup>.

Existe un régimen para evitar la doble tributación internacional con respecto al impuesto a las ganancias o impuesto sobre rentas y prevenir la evasión fiscal en el que participan todos los países de la Comunidad Andina. Este dicta que solo se efectuará la tributación en el país en donde las rentas tengan su fuente productora. Cuando se realice una actividad en dos o más países miembros, el gravamen correspondiente se hará en ambos países. Las regalías sobre bienes intangibles solo serán gravables en el país miembro donde se efectuó el uso del bien o servicio<sup>206</sup>.

En el año 2017, el expresidente Rafael Correa decidió que Ecuador renuncie al Centro Internacional de Arreglo de Diferencias Relativas a Inversiones (CIADI), esto se debió a que la constitución del país declara que es ilegal participar en convenios por fuera de foros latinoamericanos<sup>207</sup>.

En cuanto a la regulación inmobiliaria es arbitrada básicamente por 4 leyes y/o reglamentos: la ley de propiedad horizontal, el reglamento de propiedad horizontal, el fideicomiso inmobiliario y la ley de corredores de bienes raíces en el Ecuador<sup>208</sup>.

<sup>205</sup>(Personales?, 2019)

<sup>206</sup>(FISCAL, s.f.)

<sup>207</sup>(CIADI, 2009)

<sup>208</sup>(inmobiliaria, s.f.)

### **Conclusión del Macroentorno**

Ecuador es un país que presenta muchas problemáticas sociales y económicas. A pesar de esto, el actual gobierno busca mejorar esta situación mediante diversas medidas. Se otorgan subsidios sociales destinados a los grupos más vulnerables. El presidente de Ecuador se encuentra en constantes tratativas con respecto a acuerdos comerciales. Es un gobierno liberal, el cual se encuentra trabajando para obtener ayuda internacional con el FMI y el Banco Mundial para que sea invertida en infraestructura y mejoras sociales. Además se ofrecen muchos incentivos para atraer inversiones extranjeras que promuevan el desarrollo de la economía. También cabe destacar la ayuda que se brinda a los inmigrantes venezolanos ya que el estado les brinda muchas facilidades.

Sin embargo, a pesar de los intentos por mejorar la situación del país, actualmente, Ecuador se encuentra en una crisis política, económica y humanitaria. Se han realizado manifestantes en contra del plan de ajuste económico, el alza de los combustibles y las reducciones salariales.

Por lo cual, se concluye que en estos momentos Ecuador no presenta una situación política ni económica óptima para llevar a cabo un negocio.

## 4.4.2 ANÁLISIS DEL MICROENTORNO: 5 FUERZAS DE PORTER

### **Poder de negociación del cliente**

Int Food Services Corp es una sociedad instalada en Panamá, cuyo objetivo principal es preparar, comercializar y distribuir productos alimenticios. En Ecuador, se dedica básicamente a la venta al público de comida rápida a través de franquicias de Kentucky Fried Chicken (KFC) y Pollo Gus (GUS). En el país, ya tiene alrededor de 190 locales comerciales, ubicados por todo el territorio<sup>209</sup>.

Otra alternativa a potenciales clientes es la firma Pasteurizadora Quito que opera en el mercado bajo el nombre de Vita Leche. Se encarga de la fabricación y comercialización de productos como leches, leches saborizadas, yogur, distintos tipos de quesos, mantequilla, crema de leche y bebidas. Es la marca líder de lácteos del país<sup>210</sup>.

Por otro lado, también está la marca "Topsy" que ofrece helados en palito, torta helada y helado industrial de litro. Además, vende lácteos, te, bebidas profit, yogures, queso crema, y gelatina. Al vender productos relacionados probablemente esté interesado en sumar helados artesanales a su catálogo<sup>211</sup>.

Para concluir, el poder de negociación de los posibles clientes es alto debido a que son pocos las firmas con la capacidad de invertir y estén interesadas en la franquicia.

### **Poder de negociación de los proveedores**

Desarrollado en la página N° 31, se replica el análisis realizado para Chile.

### **Amenaza de los productos sustitutos**

La industria de helados industriales es un sector poco diversificado, en el cual se concentran muy pocas empresas en producciones industriales para consumo nacional.

Se puede decir que el segmento de helados en el país, en la actualidad, es dominado por

<sup>209</sup>-(Corp, s.f.)

<sup>210</sup>-(leche, s.f.)

<sup>211</sup>-(Corp T. , s.f.)

cinco empresas industriales que en conjunto producen alrededor de 20 millones de litros anuales. A escala nacional existen más de 80 heladerías formales entre medianas y pequeñas empresas, y se calcula que el mercado mueve alrededor de USD 170 millones anuales<sup>212</sup>.

La firma Angelus también cuenta con otras líneas de producto como Nice Cream. Nice Cream ofrece helado industrial o de máquina y solo cuenta con 2 sabores que son vainilla y chocolate con la posibilidad de adicionar gomitas, chocolates o frutas. Los precios oscilan entre USD 0,90 y USD 2,50.

Un producto sustituto para los amantes de los alimentos congelados es el yogur helado, en cuanto a este, existen algunas yogurteras como Yoguberry y Mua Frozen Yogurt en el país. La línea Yoguberry basa su comercio en helados soft de yogurt acompañado por frutas, los cuales solo se encuentran disponibles en ciertas tiendas<sup>213</sup>. Mua Frozen Yogurt es la empresa pionera en producir y comercializar helados de yogurt. Ubicada en Quito, sus ventas crecen exponencialmente a lo largo de los años. Algunos de los sabores que comercializan son Chicle, Chocolate, Mora, Ron pasas, Naranja, Leche, Naranja, Coco y Frutilla. Los venden a un precio de USD 0,39 por onza<sup>214,215</sup>. También existen yogurteras como Yogurt Persa que ofrecen el servicio de franquicias donde se fabrican 5000 litros de helado por semana<sup>216</sup>.

Otro producto sustituto son los batidos helados, pero es un producto que no tiene mucha participación del mercado.

El mercado de paletas industriales es liderado por la marca Pingüino de Unilever, la cual si tiene relevancia en el mercado mediante su distribución por medio de vendedores

<sup>212</sup> (helados, 2015)

<sup>213</sup> (lineas, s.f.)

<sup>214</sup> (yogurt, s.f.)

<sup>215</sup> (gomez, s.f.)

<sup>216</sup> (Yogurt Persa abre su primera franquicia en el km 2, El comercio, 2017)

ambulantes. Por otro lado, Alexandra Bedoya, fundadora de La Paletería by Alex, innovó en el mercado con paletas artesanales. Las produce mediante una combinación de frutas, crema o yogurt totalmente natural. Actualmente, cuenta con 45 sabores<sup>217</sup>.

En el país se comenzaron a producir helados hechos con vegetales tales como zanahoria, remolacha, champiñones, debido al bajo consumo de vegetales de la población, principalmente de los niños. Tuvo éxito y se registró bajo el nombre de Healthice, el producto tiene una vida útil de 6 meses<sup>218</sup>.

Para finalizar, la amenaza de los productos sustitutos es alta ya que hay diversos productos en Ecuador mencionados previamente. Es por eso que cabe destacar el amplio desarrollo del helado industrial con altas participaciones de la totalidad del mercado.

#### **Poder de negociación de la competencia directa**

La marca líder en el mercado es Pinguino, perteneciente al grupo Unilever y dedicada completamente al mercado industrial. Tiene una trayectoria de 65 años y su distribución se concentra en “canillitas” o vendedores ambulantes como también en tiendas a la calle. Posee el 70% de la participación en el mercado de helados y un 60% en el segmento de postres fríos. Tiene alrededor de 100 productos en el mercado distribuidos entre las marcas Magnum, Casero, Max, Cornetto, Clásico y “para el hogar”. La marca Casero ofrece paletas cremosas con sabores frutales tradicionales de 90 ml a USD 0,75. En la categoría Max, el vasito de vainilla de 100 ml vale USD 0.50, al igual que la paleta de 60 ml. La marca Cornetto vende el conito de 110 ml a USD 0,99. El helado de marca Clásico tipo paleta de 135 ml cuesta USD 0,80. Los helados “para el hogar” ofrecen diversas variedades, tales como clásicos, especiales, tortas o premium. Gran parte de sus productos son libres de gluten. Además, cabe destacar que en su página ofrece recetas para hacer helado<sup>219</sup>.

<sup>217</sup>-(mercado, 2016)

<sup>218</sup>-(vegetales, 2019) -(Helado, 2016)

<sup>219</sup>-(Pinguino, s.f.)

En el mercado ecuatoriano de helados existe una gran cantidad de productores artesanales no considerados estadísticamente. Aun así, algunas de las heladerías artesanales presentes en el país son Tutto Freddo, Helados Di Serggio.

La firma Angelus opera en el mercado bajo el nombre de Tutto freddo con más de 60 locales en el Ecuador, y actualmente ofrece más de 40 sabores, tanto frutales como cremosos. Los valores de los mismos pueden ir desde un cono simple a U\$D 1,25 hasta copas más elaboradas a U\$D 4,10. Dependiendo del formato del local, los helados se pueden acompañar con granizados, bebidas frías y calientes, además de waffles, crepes y otros. Angelus ofrece distintos tipos de franquicias como heladería básica o heladería completa. Las heladerías básicas se ubican en zonas de alto tránsito peatonal o cerca de instituciones educativas, mientras que la heladería completa consiste en complementar la heladería con pastelería y cafetería. Se necesita contar con un capital de inversión aproximado entre U\$D 55.000 a U\$D 75.000. Estos valores incluyen los costos de franquicia, equipos e imagen<sup>220</sup>.

Helados Di Serggio es una heladería artesanal de calidad premium orientada a la gastronomía italiana. Su local se encuentra en Quito. Ofrece helados de frutas y cremosos, y también, distintos platos principales, cafés, jugos y artículos de pastelería. En cuanto a precios, Di Serggio vende el vaso a U\$D 1,50, el cono simple a U\$D 2 y el doble a U\$D 3,50, y la canasta simple a U\$D 2 y la doble a U\$D 4. La producción y comercialización del producto dan la esencia del verdadero Gelato italiano. Los sabores principales que la caracterizan son stracciatella con cerezas italianas o higos con queso.

<sup>220</sup>-(lineas, s.f.)

También provee a hoteles y restaurantes de lujo, tales como Sheraton, Hilton Colon, entre otros<sup>221</sup>.

Los helados de agua con paila se originaron por Rosalía Suarez, estos son los más consumidos en el país y se fabrican con la fruta paila, la cual es nativa de Ecuador. No contienen leche, crema de leche ni colorantes lo que significa que son totalmente orgánicos. Se pueden destacar ciertas heladerías tales como Dalcrai, Secretos Ice, Helados Mónica, entre muchos otros.

Rosalía fue la primera en la industria, fundando su heladería especializada en helados de paila en la ciudad de Ibarra, en la provincia de Imbabura. Actualmente es administrada por su bisnieta llamada Mónica Suarez<sup>222</sup>.

En conclusión, existe un alto poder de negociación porque, aunque existan varias heladerías, el mercado se encuentra poco diversificado debido a las altas participaciones de las grandes empresas en el sector industrial. En tanto, el mercado artesanal no se encuentra muy desarrollado.

### **Amenaza de los competidores potenciales**

Las barreras comerciales se presentan al nombrar empresas tales como Pingüino o Topsy que utilizan la economía de escala para su producción.

En cuanto a las regulaciones del Estado, estas no son costosas pero si engorrosas, esto quiere decir que lleva tiempo realizarlas y también se deben renovar año tras año.

La entidad ante la cual se registra en Ecuador es el Instituto Ecuatoriano de Propiedad Intelectual (IEPI).

Para trabajar en Quito, se debe obtener el permiso LUAE. Dicha consiste en un documento habilitante para el ejercicio de cualquier actividad económica dentro de Quito. Esta licencia integra los permisos de Informe y compatibilidad y uso de suelo

<sup>221</sup>-(Serggio, s.f.)\_(serggio, 2019)\_(italiana, s.f.)

<sup>222</sup>-(Helados de paila, 2018)

(ICUS), permiso sanitario, permiso de funcionamiento de bomberos, rotulación, permiso ambiental, licencia única anual de funcionamiento de las actividades turísticas y el permiso anual de funcionamiento de la intendencia general de policía. También, se debe obtener el Registro Único de Contribuyentes (RUC), el cual se obtiene del Servicio de Rentas Internas (SRI)<sup>223</sup>.

Por último, hay que tener en cuenta que ya hay varias empresas trabajando bajo el formato de franquicias como Tutto Freddo, Baskin Robins, y demás. Estas se encuentran en constante crecimiento

En la industria del mercado de helados, las barreras de entrada al mismo son bajas. No existen mayores barreras fiscales y legales para presentar nuevos productos.

En cuanto a las barreras de salida, se presenta la venta de la maquinaria necesaria para la producción como también la venta del terreno a utilizar. Lo cual considerando la situación económica del país no sería fácil de lograr<sup>224</sup>.

Para concluir, la amenaza de competidores potenciales cuenta con un poder de negociación alto ya que las barreras de entrada son pocas a nivel gubernamental o legal, a pesar de que existan barreras por parte de la competencia al realizar economías de escala y desarrollar franquicias.

<sup>223</sup>-(Gallego, 2015)

<sup>224</sup>-(Cordero, 2019) Página 23 \_(nacional, s.f.) Página 23

#### 4.4.3. ANÁLISIS DE LAS FRANQUICIAS EN EL PAÍS

En Ecuador, no existen legislaciones en cuanto a franquicias, pero la principal fuente de obligaciones surge del acuerdo entre las partes<sup>225</sup>. Este año, se incluyó el concepto de franquicia en el Código de Comercio. Los artículos en los cuales se habla de este régimen van desde el 558 al 576<sup>226</sup>. Para registrar una franquicia en el Ecuador, se debe acudir al Instituto Ecuatoriano de Propiedad Intelectual (IEPI), hoy llamado Servicio Nacional de Derechos Intelectuales (SENADI). Es obligatorio considerar las normas, su reglamento, y las disposiciones pertinentes establecidas en ella. Dicho organismo tiene como función: proteger y defender los derechos intelectuales; organizar y administrar la información sobre los registros de todo tipo de derechos de propiedad intelectual en articulación al Sistema Nacional de Información de Ciencia, Tecnología, Innovación y Saberes Ancestrales del Ecuador<sup>227</sup>.

Un aspecto a destacar es que en Ecuador se prohíbe la tercerización de las actividades a las que se dedique la empresa. Esto se estipula en las disposiciones del mandato 8 aprobado por la Asamblea Nacional Constituyente el 30 de abril del 2008<sup>228</sup>.

Por otro lado, si el franquiciante es de origen ecuatoriano no hay problema, pero si el interesado es extranjero se debe contar con una visa para establecerse allí y obtener una sucursal de oficinas, marca, contratar empleados y obtener socios. Aquello se puede resolver fácilmente solicitando una visa de inversionista, la cual se puede pedir para diversas circunstancias. En caso de seguir, se debe depositar U\$D 3000 en el Banco Central de Ecuador como una garantía para que se realice el total de la inversión con un plazo máximo de 180 días para efectivizar la inversión.

<sup>225</sup>-(Cepeda, s.f.)

<sup>226</sup>-(Guzmán, 2019)

<sup>227</sup>-(Cepeda, s.f.) -(Chacón, 2018) -(SENADI, s.f.)

<sup>228</sup>-(Cepeda, s.f.)

El trámite de registro de la marca tiene un costo de U\$D 208 por un periodo de 10 años. Además, se debe obtener un certificado acreditado por el Servicio de Acreditación Ecuatoriano (SAE) bajo la norma ISO 17065 que consiste en una evaluación de los productos que dispondrá si son aptos para ser ofrecidos al público. En relación a esto, se deberá conseguir el RTE INEN 070 para cumplir con las condiciones de higiene, limpieza y las maquinarias necesarias para la conservación del producto<sup>229</sup>.

Es importante tener en cuenta que según lo estipulado en el artículo 11B del Reglamento de Comprobantes de Venta y de Retención (Facturación), publicado en el Registro Oficial No. 679, las sociedades extranjeras sin domicilio permanente deben emitir una liquidación de compra de bienes y prestación de servicios al comprador. Asimismo, los entes pagadores deben retener el valor del impuesto al valor agregado y el valor del impuesto a la renta que corresponda (Reglamento de Comprobantes de Venta y Retención, 2002: 4)<sup>230</sup>.

De acuerdo a datos de la Cámara de franquicia de Ecuador, se estima que existen 240 franquicias de las cuales 40 son de origen nacional y 200 de origen extranjero. La cámara brinda información acerca del sistema de franquicia y tiene como misión promover, proteger y desarrollar dicho sistema en el Ecuador. Es por esto que brinda distintos tipos de servicios y concentra a los franquiciantes, franquiciados y consultores para llegar a tal fin<sup>231</sup>.

En el 2016, EcuFranquicia realizó una ExpoFranquicia en Ecuador con el apoyo de la cámara de franquicias del Ecuador en donde participaron más de 10000 personas. También en el país se fomentan las ferias de franquicias y encuentros internacionales de las mismas. Hay muchas páginas que permiten promocionar las franquicias, por ejemplo, el sitio ecuafanquicias tiene un valor de U\$D 250 mensuales, que incluye

<sup>229</sup>\_(marca?, s.f.)\_(helados C. p., 2018)

<sup>230</sup>\_(MUÑOZ, 2015)\_Página 29.

<sup>231</sup>\_(Chacón, 2018)

promoción en página web, redes sociales, blogs y el envío de mail a base de datos de posibles interesados<sup>232</sup>.

<sup>232</sup>(franquicia, s.f.)

#### 4.4.4 ANÁLISIS DEL CONSUMIDOR FINAL

El consumo de helado en Ecuador es uno de los más bajos de Latinoamérica. El consumo per cápita del país llega solo a 1,5 litros de helado al año. Años atrás, este número llegó a 2,5 litros aproximadamente pero no logró mantenerse y volvió a bajar. En el año 2018, se consumió aproximadamente 25 millones de litros de helado, lo que equivale a 136 millones de dólares<sup>233</sup>.

En Ecuador existe una gran diversidad de helados artesanales elaborados a base de leche, agua o crema. Aunque las preparaciones varían, desde la elaboración de paila hasta los métodos industrializados, en el país los preferidos son los helados artesanales de paila, tanto por su variedad de sabores como por su elaboración a base de productos naturales. La población también opta por los gustos tradicionales, como pueden ser la vainilla, el chocolate o la mora<sup>234</sup>.

La paila es una fruta originaria de Ecuador, el helado de este gusto es muy cremoso y natural, tiene gran historia en el mercado de los helados ya que surgió en 1896 cuando Rosalía Suarez de tan solo a 16 años comenzó a producirlo en su garage en la provincia de Imbabura<sup>235</sup>.

El consumidor ecuatoriano busca una relación precio-calidad, es decir, helado bueno y barato. Los precios de la industria oscilan entre USD 0.10 a USD 5. El helado es considerado como un postre, pero también para la mayoría de los ecuatorianos es una golosina, por lo que no es considerado un producto básico o de primera necesidad. Es por esto que el consumo de helado en Ecuador está destinado a gente con un nivel socioeconómico mediano y alto

<sup>233</sup>-(HELADOS, 2018)

<sup>234</sup>-(Andrade, 2017)

<sup>235</sup>-(Ecuador H. d., 2018)

En el país hay más de 80 heladerías de pequeño y mediano tamaño. Se puede decir que la producción masiva está dirigida a niños, y en menor medida a adolescentes. Mientras que la producción lenta se dirige a grupos familiares y también a los jóvenes. Se comercializa en centros comerciales, supermercados, tiendas, y vendedores ambulantes.

## 4.5 PERÚ

### 4.5.1 ANÁLISIS DEL MACROENTORNO: PESTAL

#### Aspectos políticos

Son cuatro las regiones naturales que conforman el país: Costa, Sierra, Selva y el Mar Peruano. El territorio peruano tiene una extensión de 1.285,216 Km<sup>2</sup> de superficie; en la costa vive el 52,1% de la población peruana; la región andina alberga el 36,9%, en tanto que en el llano amazónico sólo vive el 11% de la población total. El país se divide en 25 regiones con 1.822 distritos, la capital es Lima ubicada en la costa central. Las principales ciudades son las capitales de departamento ubicadas en la franja costera (litoral), destacando Arequipa, Callao, Trujillo, Chiclayo, Piura (en la costa), Cuzco e Iquitos (en la sierra y selva), respectivamente<sup>236</sup>.

De acuerdo con la Constitución Política del Perú de 1993, las elecciones presidenciales y congresales se realizan cada 5 años. El presidente actual es Martin Vizcarra. En el país existen tres poderes: ejecutivo, legislativo y judicial. La constitución, además, establece Organismos autónomos para labores específicas. También cuenta con gobiernos regionales<sup>237</sup>.

Al día de hoy, hay un conflicto político que tiene enfrentados al Poder Ejecutivo y al Parlamento. La mayoría parlamentaria de oposición opta por opciones de centro derecha, lejana de la clásica izquierda sudamericana<sup>238</sup>.

En Perú, los principales impuestos como el Impuesto General a las Ventas (IGV) y el Impuesto a la Renta (IR) son recaudados por el Gobierno Central, a través de la Superintendencia Nacional de Administración Tributaria (SUNAT). La tasa general del IGV es del 16 % a la cual se le agrega el 2%, que corresponde al Impuesto de Promoción Municipal y que se aplica

<sup>236</sup>(Turismo, s.f.)

<sup>237</sup>(Perú G. , s.f.)

<sup>238</sup>(moscoso, 2019)

simultáneamente en todas las operaciones gravadas con el IGV. También existen otros tributos recaudados por gobiernos municipales. El Impuesto Selectivo al Consumo grava la venta en el país a nivel de productor y la importación de bienes tales como combustibles, vehículos, cervezas, cigarrillos, bebidas alcohólicas, agua gaseosa y mineral, otros artículos de lujo, combustibles, juegos de azar y apuestas. Las tasas del impuesto fluctúan entre 0% y 50 %, según el tipo de bien o servicio gravado.

El impuesto a las transacciones financieras (ITF) es un impuesto creado con carácter temporal para gravar las operaciones en moneda nacional o extranjera, ya sean débitos o créditos, y se aplica actualmente a una tasa de 0.05%; también, es deducible para efectos del Impuesto a la Renta. Están exentas de este impuesto las operaciones efectuadas entre cuentas del mismo titular, la acreditación o débito en las cuentas que el empleador abre a nombre de sus trabajadores o pensionistas, los débitos en la cuenta del cliente por concepto del impuesto, gastos de mantenimiento de cuentas y portes, y la acreditación o débito en las cuentas de los gobiernos, misiones diplomáticas y consulares, organismos y organizaciones internacionales acreditados en el Perú<sup>239</sup>.

La actual estructura arancelaria incluye tres niveles: 0 %, 9% y 17%, con un total de 7, 351 partidas. Además, existen otros impuestos que aplica el gobierno central como: el Impuesto temporal a los activos netos (ITAN), impuesto a la venta de arroz pilado y las tasas por prestación de servicios públicos.

En agosto 2018, los Ingresos Tributarios del Gobierno Central ascendieron a 8.008 millones de soles, cifra que representó una disminución de 3,2% en términos reales respecto de agosto 2017. A nivel de componentes, los tributos internos crecieron 4,6%; mientras que los tributos aduaneros registraron un descenso de 2,2%. Por su parte las devoluciones de impuestos crecieron 39,4%<sup>240</sup>.

<sup>239</sup>\_(peru)  
<sup>240</sup>\_(Sunat)

En cuanto a las subvenciones actualmente hay 3 tipos de ayudas, Innóvate Perú, Línea De Crédito Ambiental (LCA) y Turismo Emprende. El propósito de Innóvate Perú es incrementar la productividad empresarial, fortaleciendo un ecosistema de innovación entre empresas, emprendedoras y entidades de soporte y de ese modo facilitar la interrelación entre su sinergia. Se otorgan hasta 45.000 soles al solicitante que puede ser una micro, pequeña o mediana empresa<sup>241</sup>.

El objetivo de la Línea de Crédito Ambiental (LCA) es incentivar la adopción de formas de producción industrial sostenible mediante la inversión en tecnologías amigables con el medio ambiente, incluyendo procesos eco-eficientes y tecnologías “End of pipe” (Final del tubo). Los incentivos son bonos o reembolsos y financiamiento accesible (garantía sin costo). Los reembolsos son de hasta el 25% del valor del crédito/leasing financiero que se otorga gracias a los recursos entregados por la Secretaría de Estado para Asuntos Económicos de Suiza – SECO. Por el lado de Turismo Emprende, ofrece subvenciones a nivel nacional a 40 proyectos de negocios innovadores enfocados en el sector. Tiene 2 modalidades, una para los emprendedores y otra para las pymes que ya se encuentran operando y quieren innovar. Para ambas modalidades se manejan tres rubros de proyectos: alojamiento, alimentación u operación turística. La ayuda se obtiene mediante una convocatoria que se realiza en marzo de cada año donde los interesados deben mandar sus propuestas vía online. Para la primera modalidad, la subvención será de hasta S/ 60,000 y podrá cubrir el 100% del costo del proyecto. Para la segunda la subvención puede llegar a S/ 150,000 y cubre el 80% del costo del proyecto. El otro 20% debe ser aportado por la empresa beneficiaria del programa<sup>242</sup>.

### **Aspectos económicos**

El PBI per cápita de Perú es de U\$D 6947 que tuvo una variación del 2% con respecto al 2017,

<sup>241</sup>\_(Sustant, s.f.)

<sup>242</sup>\_(Reyes, s.f.)

haciendo que el PBI sea de U\$D 222 mil millones.

Desde 2002, Perú logro distinguirse como uno de los países con mayor dinamismo en América Latina. Esto se debe a que a lo largo de los años se fue creando un escenario de alto crecimiento en distintos ámbitos, como en el empleo y en los ingresos, lo que llevo a que las tasas de pobreza se reduzcan. Pero, entre 2014 y 2017, esta expansión económica se desacelero por la caída del precio internacional de las materias primas, entre ellas el cobre, principal producto de exportación peruano. Como consecuencia, se redujo la inversión privada, los ingresos fiscales y el consumo. Sin embargo, debido a las políticas fiscales y económicas llevadas adelante por el gobierno, Perú logro salir de esta situación.

En este contexto, el déficit por cuenta corriente disminuyó rápidamente de 4,8% del PBI en 2015 a 1,1% en 2017. Las reservas internacionales netas se mantuvieron en un nivel estable y, hacia agosto de 2018, ascendieron a 27% del PBI.

Como parte del ajuste, en los últimos años el déficit fiscal se ha venido incrementando y cerró en 3,1% del PBI en 2017. Este mayor déficit fue resultado de una disminución en los ingresos debido a los menores precios de exportación y la desaceleración económica, y un incremento en los gastos recurrentes durante años recientes, especialmente en el caso de bienes, servicios y salarios.

En 2018 hubo un repunte en el crecimiento del PBI a una tasa de alrededor del 4%, impulsada por una recuperación en la demanda interna. Por otro lado, los precios más altos de las materias primas se fueron traduciendo en una nueva ola de inversiones mineras, el aumento de la confianza empresarial generó un incremento en la colocación de crédito y la creación de empleos formales dieron soporte al consumo privado<sup>243</sup>.

La inversión pública creció debido a una mejor ejecución del gasto fiscal. Un importante

aumento de los ingresos fiscales permitió que el déficit fiscal se reduzca al 2.5% del PIB. Por su parte, el déficit en cuenta corriente aumentó ligeramente a 1.5% del PIB. Las reservas internacionales netas se mantuvieron en un nivel estable. La inflación promedio se situó en 1,3% en 2018, cerca del límite inferior del rango meta del Banco Central.

El comercio exterior ha continuado creciendo en 2018, alcanzando un récord de más de US\$ 90 mil millones. La exportación bordeó los US\$ 48 mil millones y la importación superó los US\$ 43 mil millones, generado un saldo comercial de US\$ 4 571 millones. El comercio fue impulsado por los negocios con EEUU y los países asiáticos.

El crecimiento de la exportación se debió a los productos no tradicionales, los cuales alcanzaron un valor récord de exportación (US\$ 13 219 millones). La exportación de productos tradicionales aumentó 5,6% en 2018, donde tuvieron una participación importante los hidrocarburos. Otra razón del crecimiento de las exportaciones fue debido a las regiones del interior del país, que elevaron sus exportaciones. La mayoría de las exportaciones fueron agroexportadoras y metal-mecánicas<sup>244</sup>.

En 2018, las importaciones ascendieron a US\$ 43 130 millones, creciendo 8,4% respecto al año 2017. Este crecimiento obedeció a las mayores compras de bienes intermedios, principalmente insumos para la industria del plástico y combustibles. El aumento del precio del petróleo también influyó en el crecimiento del valor importado.

En cuanto a tratados, La Dirección General de Tratados del Ministerio de Relaciones Exteriores es el órgano de línea que se encarga del perfeccionamiento interno de los mismos y de proponer las normas y lineamientos técnicos para la adecuada suscripción, perfeccionamiento interno y registro de estos y demás instrumentos internacionales que celebra el Estado peruano, entre otras<sup>245</sup>.

<sup>244</sup>-(Mincetur, s.f.)

<sup>245</sup>\_(exteriores, s.f.)

### Aspectos socioculturales

Perú, cuenta con una población de 31.989.256 personas, presenta una moderada densidad poblacional, de 25 habitantes por Km<sup>2</sup>. De estos el 49,99 % son mujeres y el 50,01% son hombres; y del total, 0,29 % son inmigrantes. En cuanto al Índice de Desarrollo Humano o IDH que elabora las Naciones Unidas para medir el progreso de un país y que en definitiva nos muestra el nivel de vida de sus habitantes, indica que los peruanos se encuentran en el puesto 89. La tasa de natalidad es del 18,94% y la de mortalidad 5,66%<sup>246</sup>.

La tasa de desempleo es del 6% y la población económicamente activa es de 22.668.626 e incluye a las fuerzas armadas, a los desempleados que buscan su primer trabajo, pero excluye a quienes se dedican al cuidado del hogar y a otros trabajadores y cuidadores no remunerados.

El coeficiente de Gini es de 0,433, por ende, se podría decir que la distribución de la riqueza en el país es desigual. Según el PBI per cápita, Perú ocupa el puesto 88 de un ranking de 196 países el cual indica que los ciudadanos tienen un nivel de vida muy bajo en relación al resto de los mismos. La clase media es la que mayor representación porcentual tiene con respecto al poder adquisitivo, siendo esta del 44,7% y habiendo aumentado un 4,5% con respecto al año anterior, la clase media se divide en clase media baja y clase media alta, la clase media baja representa al 66% y la media alta el 34%<sup>247</sup>.

El índice de alfabetización es del 87% y el gasto público en educación con respecto al PBI es del 4% e incluye el gasto del Gobierno en instituciones educativas (públicas y privadas), administración educativa y subsidios o transferencias para entidades privadas (estudiantes/hogares y otras entidades privadas)<sup>248</sup>.

<sup>246</sup>\_(DatosMacro, s.f.)

<sup>247</sup>\_(Gestión, 2019)

<sup>248</sup>\_(Mundial, Banco Mundial, s.f.)) (Mundial, Banco Mundial, s.f.)\_(Mundial, Banco Mundial, s.f.)

En cuanto al Índice de Percepción de la Corrupción del sector público en Perú ha sido de 35 puntos, así pues, sus habitantes creen que existe mucha corrupción en el sector público.

La cocina peruana es una de las más ricas y diversas del mundo, con una cantidad de 491 platos diferentes (Guinness). Esta variedad se debe a la gran diversidad geográfica, a sus 28 climas y a la tradición gastronómica de las culturas antiguas que proporciono la base para muchos platos de cocina moderna<sup>249</sup>.

### Aspectos tecnológicos

En 2017, la inversión en investigación y desarrollo fue del 0,12% del PBI para incrementar los conocimientos sobre la humanidad, la cultura y la sociedad, y para el uso de nuevas aplicaciones. Así mismo se solicitó el registro de 18 mil marcas comerciales por parte de los residentes del país, y 8 mil marcas por parte de los no residentes. También se registraron 100 solicitudes de patentes para obtener los derechos exclusivos sobre un invento (producto o proceso que presenta una nueva manera de hacer algo o una nueva solución técnica a un problema)<sup>250</sup>.

Los operadores de líneas móviles que se encuentran Entel, con el 18,5% y por último Movistar, con el porcentaje más alto de participación siendo este del 37,2%.

Movistar cuenta con 15 millones de líneas móviles, mientras que el segundo cuenta con 12 millones, dejando a Bitel con 6 millones de líneas móviles.

De estos operadores, Claro y Entel también se encargan de proporcionar internet al país, de las cuales 400 mil (18% de market share) líneas de banda ancha son por parte de Claro y 180 mil (5,2%) por parte de Entel. Pero el operador con mayor proporción de

<sup>249</sup>-(Editions, s.f.)

<sup>250</sup>\_(Mundial, Banco Mundial, s.f.)\_(Mundial, Banco Mundial, s.f.)

mercado en este sector es Telefónica con 75% teniendo en total 1,9 millones de líneas de banda ancha<sup>251</sup>.

En cuanto a infraestructura, en el año 2018 la inversión en transporte fue de 215 millones, posee 1649 kilómetros de líneas férreas<sup>252</sup>.

Entre los principales puertos marítimos se destacan, el puerto peruano de Callao que es el más importante del Pacífico sudamericano el arequipeño Matarani, uno de los más modernos y mejor equipados del país y el liberteño Salaverry operado por la estatal Enapu. Luego se ubica Paita en Piura y el General San Martín en Pisco. Yurimaguas movilizó carga por 101 mil toneladas (34 TEU), Arica por 15 mil toneladas (1,695 TEU) y Puerto Maldonado por apenas 1,019 toneladas. Hay 19 aeropuertos en Perú que reciben vuelos comerciales regularmente los cuales se encuentran en las siguientes ciudades de Perú: Arequipa, Ayacucho, Cajamarca, Chiclayo, Cuzco, Ilo, Iquitos, Juliaca, Lima<sup>253</sup>.

Según el Banco Mundial, el desempeño logístico se mide en una escala del 1 al 5 siendo 1 el más bajo y 5 el más alto. En esta escala Perú se coloca con una puntuación del 2,9 consiguiendo un desempeño intermedio<sup>254</sup>.

### **Aspectos ambientales**

La ley 28611 reglamenta aspectos relacionados al medio ambiente. Dentro de los objetivos de la gestión ambiental se encuentran el de preservar, conservar, optimizar y restituir, la calidad del aire, el agua y los suelos y demás componentes del ambiente identificando y controlando los factores de riesgo que la afecten. El Estado a través de las entidades competentes (Ministerios y sus respectivos organismos públicos descentralizados, autoridades sectoriales con competencia ambiental, organismos regulatorios o de fiscalización, gobiernos regionales y locales) está a cargo de la protección de la calidad del recurso hídrico del país.

<sup>251</sup> (Tutela, 2019)

<sup>252</sup> (Mundial, Banco Mundial, s.f.)

<sup>253</sup> (Alba, s.f.)

<sup>254</sup> (Mundial, Banco Mundial, s.f.)

Hay que resaltar que: 13% del total de la superficie de Perú son áreas terrestres y marítimas protegidas, 18% de la energía que se consume es renovable y la emisión de dióxido de carbono es del 2,1% toneladas métricas per cápita, y que el 96% de la población tiene acceso a la electricidad, pero no quiere decir que de este porcentaje todos puedan pagarla<sup>255</sup>.

Dependiendo del nivel de procesamiento al que ha sido expuesto el producto, el SENASA emite 3 tipos de Certificados:

El Certificado Fitosanitario que es un documento oficial que certifica que las plantas y productos vegetales han sido inspeccionados acorde con procedimientos apropiados y son considerados libres de plagas cuarentenarias y prácticamente libres de otras plagas perjudiciales, teniendo en cuenta la actual regulación fitosanitaria del país importador.

Después emite el Certificado Fitosanitario de Reexportación es un documento oficial utilizado para certificar la condición fitosanitaria de las plantas y productos vegetales de las categorías de riesgo fitosanitario 2, 3 y 4 que han arribado al Perú y requieren ser reexportados para salir con destino a un tercer país.

Por último, el Certificado de Exportación para Productos Procesados se utilizará para plantas, productos vegetales y otros artículos reglamentados pertenecientes a la Categoría de Riesgo Fitosanitario (CRF) 0 y 1 siempre que lo solicite el país importador<sup>256</sup>.

### *Aspectos legales*

Perú tiene distintos tipos de instituciones que se encargan de regular diversos temas legales, dentro de las principales podemos encontrar a:

El SUNASS es un organismo público descentralizado, creado por Decreto Ley N° 25965, cuya función es normar, regular, supervisar y fiscalizar la prestación de los servicios

<sup>255</sup> (Mundial, Banco Mundial, s.f.)

<sup>256</sup> (Perú S. , s.f.)

de saneamiento, cautelando en forma imparcial y objetiva los intereses del Estado, de los inversionistas y del usuario.

El Banco Central de Reserva del Perú (BCRP) que es el organismo que se encarga de preservar la estabilidad monetaria dentro del país, también, se ocupa de la administración de reservas internacionales, emisión de billetes y transmisión de información sobre finanzas nacionales.

El Indecopi (instituto nacional de defensa de la competencia y de la protección de la propiedad intelectual) es el órgano que promueve una cultura de competencia leal y protege todas las formas de propiedad intelectual (signos distintivos, derechos de autor, patentes, biotecnología).

El Sunat es la superintendencia nacional de administración tributaria, que se encarga de administrar, fiscalizar y recaudar los tributos internos. También cumple la función de administrar y controlar el tráfico internacional de mercancías dentro del territorio aduanero y recaudar los tributos aplicables conforme a la ley, además de facilitar las actividades económicas de comercio exterior.

El Digesa que es la dirección general de salud ambiental y es el cuerpo técnico regulatorio en aspectos relacionados al saneamiento básico, salud ocupacional, higiene alimenticia, zoonosis y protección ambiental<sup>257</sup>.

El Servicio Nacional de Sanidad Agraria – SENASA, es un Organismo Público Técnico Especializado Adscrito al Ministerio de Agricultura con Autoridad Oficial en materia de Sanidad Agraria, Calidad de Insumos, Producción Orgánica e Inocuidad agroalimentaria. El SENASA, mantiene un sistema de Vigilancia Fitosanitaria y Zoonositaria, que protegen al país del ingreso de plagas y enfermedades que no se encuentran en el Perú<sup>258</sup>.

<sup>257</sup> (Ernst&Young, 2014) Anexo- página 117

<sup>258</sup> (Senasa, s.f.)

También se creó el Sistema de Coordinación y Respuesta del Estado en Controversias Internacionales de Inversión (SICRECI) para identificar y solucionar potenciales disputas, así como asegurar una respuesta eficiente y coordinada del Estado en caso de controversias con inversionistas.

La República del Perú cuenta con diez (10) arbitrajes en trámite y diecisiete (17) procesos concluidos<sup>259</sup>.

En cuanto al sector de líneas móviles, las regulaciones que rigen este sector son la Ley General de Telecomunicaciones, la Reglamentación a la Ley de Telecomunicaciones, el Plan Nacional de Atribución de Frecuencias, la Ley de Acceso a la Infraestructura de los Proveedores Importantes de Servicios Públicos de Telecomunicaciones y el Reglamento de servicios móviles. A efectos de evitar y resolver los casos sobre doble imposición internacional aplicada por dos o más Estados, Perú se encuentra negociando y celebrando convenios internacionales con otros Estados. Los convenios establecen reglas y mecanismos que aplicarán los Estados firmantes para evitar esta doble imposición. Actualmente tiene convenios con Chile, Canadá, Comunidad Andina, Brasil, México, Corea, Suiza y Portugal<sup>260</sup>.

Según el ranking Doing Business el cual coloca a Perú en el puesto 68 de 190 países, para abrir un negocio se necesitan de 8 procedimientos, es decir que el dueño de la sociedad va a tener que interactuar 8 veces con terceros y esto conlleva un tiempo de 25 días. Para registrar la propiedad se van a necesitar de 5 procedimientos que van a llevar un promedio de 8 días de realizar. En cuanto a la demanda por un incumplimiento del contrato, el tiempo aproximado desde que se realizó la demanda y se cobra el pago es de 426 días. Los costos totales de realizar la demanda incluyen los honorarios del abogado y son del 35% del monto de la demanda<sup>261</sup>.

<sup>259</sup>-(Finanzas, s.f.)

<sup>260</sup>-(Peru, s.f.)

<sup>261</sup>-(DoingBusiness, s.f.)

### **Conclusión del Macroentorno**

Gracias a los indicadores analizados, se puede notar que Perú es una economía que está creciendo año a año y que su gente también crece con ella. El aumento en la clase social media se desplaza junto con el crecimiento de la economía, haciendo que la distribución de riqueza cada vez sea menor.

En cuanto a lo legal, cada vez hay más organismos que regulan las actividades comerciales y financieras, tratando de brindar más seguridad a los inversionistas tanto extranjeros como nacionales y buscando eliminar toda mala imagen que haya dejado su momento.

Perú busca que sus empresas crezcan, mediante subvenciones y políticas proteccionistas que las ayuden a ganar competencia en el mercado, pero esto no quiere decir que sea un país conservador, todo lo contrario, ya que cuenta con políticas que incentivan la inversión extranjera y la apertura del comercio, tratando de darles trato igualitario a las empresas nacionales como a las extranjeras.

## 4.5.2 ANÁLISIS DEL MICROENTORNO: 5 FUERZAS DE PORTER

### *Poder de negociación del cliente*

En el mercado peruano se pueden encontrar varios clientes que ya operan con franquicias o que disponen de una gran cantidad de negocios de distintos rubros que tendrían el interés de adquirir la franquicia de Saverio.

Rodríguez Carbajal Dora Alejandrina es una empresaria que empezó siendo distribuidora de helados y ahora cuenta con su propia empresa, Yamboly que comercializa helados industriales.

También es dueña de Peruvian Chocolates S.A.C funciona como una cafetería, donde no solo ofrece los chocolates que produce, sino que también derivados de estos, como tortas. La Sra.

Rodríguez sería un cliente con experiencia en el rubro del helado, pudiendo aprovechar a Saverio como su gama de helados artesanales y pudiendo ser ella misma su proveedora de insumos como el chocolate<sup>262</sup>.

Por otro lado está Lucy Tamashiro Ahane quien, igual que el resto, es una empresaria que cuenta con 3 empresas de rubros diferentes. La primera es Corporación Master Gas S.A.C encargada de la venta al por mayor de combustibles, la segunda es Estación De Servicios La Paz S.A.C que vende al por menor combustibles, grifos a través de las estaciones de servicio y por último Unión De Productos Agroindustriales S.A. la cual se encarga de la elaboración de productos lácteos tales como yogurts y saches de leche. Al tener una empresa dedicada a la producción de productos lácteos, Lucy Tamashiro Ahane se ahorraría los costos de adquirir los insumos como la leche y la crema, optimizando sus costos y ahorrándose problemas de stock. También siempre tendría a su disposición estos insumos en la calidad y consistencia que Saverio le indique que sea óptimo<sup>263</sup>.

Por último se encuentra, Chang Lay Raúl, es gerente general de sus 4 empresas. La más

<sup>262</sup> (Perú D. , Datos Peru, s.f.)

<sup>263</sup> (Perú D. , Datos peru, s.f.)

reconocida y con mayor trayectoria es Gelafrut S.R.L. que cuenta con 38 años de experiencia en el mercado nacional e internacional, dedicada a la elaboración de postres en polvo (gelatina, flan y mazamorra), productos de panificación (panetones, turrón de Doña Pepa y panes de molde), pastas y conservas de pescado, todos comercializados con la marca "Don Lucho".

Otra de sus empresas es Industrias de Parafinas S.A que se encarga de la fabricación de productos refinados. La tercera empresa es Astron S.A que es una inmobiliaria y constructora de inmuebles. Y, por último, Industria Panificadora La Merced S.A.C que está especializada en la elaboración de productos de panadería, incluye la elaboración de pan, facturas, churros, pizzas, masas de hojaldre, masas fritas, tortas, tartas y demás.

Si bien Chang Lay Raúl no cuenta con experiencia en el rubro del helado, es un empresario que cuenta con una empresa internacional con una gran trayectoria, lo que demuestra que entiende al mercado peruano y sabe cómo operar<sup>264</sup>.

No solamente hay individuos que se puedan mostrar interesados en la adquisición de una franquicia de helados, sino que también empresas dedicadas a adquirir un gran número de franquicias denominadas grupos de franquicias. El grupo más conocido en Perú es Delosi S.A el cual cuenta con franquicias exclusivas de las marcas más reconocidas a nivel mundial, como Burger King, KFC, Pizza Hut, entre otros. Su objetivo es ser el operador de franquicias más rentable y que genere mayor valor para sus accionistas<sup>265</sup>. Otro grupo reconocido en la región es el Grupo A.J. Vieri, el cual es un grupo de empresas que a diferencia del primer grupo, es originario de Paraguay y hoy en día opera en diversos países de Latinoamérica (Chile, Brasil, Argentina, Bolivia, Perú, Uruguay y Estados Unidos). Posee empresas y franquicias en los sectores inmobiliario, agropecuario, cosméticos y de prendas, operando con franquicias como Burger King, Mango, Forever 21, Delimarket, entre otras.

<sup>264</sup>-(Lucho, s.f.) (peru D. , s.f.)

<sup>265</sup>\_(Prezi, s.f.)

En Perú este grupo cuenta con marcas registradas como Café Belén y Tomatino, que está dedicada a la producción de carnes y sus derivados, pescados, aves, frutas, verduras y lácteos en todas sus formas<sup>266</sup>.

El poder de negociación de los clientes es intermedio ya que si bien el mercado peruano muestra gran cantidad de clientes que tienen la capacidad de incursionar en las franquicias de helados, Saverio es una empresa no reconocida en el extranjero.

### **Poder de negociación de los proveedores**

Desarrollado en la página N° 31, se replica el análisis realizado para Chile

### **Poder de negociación de la competencia directa**

En Perú son pocas las heladerías artesanales con renombre. Una de estas es “El Chalam” que cuenta con 7 locales en Piura y uno en Chiclayo, y proyectan crecer aún más y todo gracias a que han dado un enorme paso al construir su propia y moderna fábrica, en donde ellos mismos elaboran el agua con el que trabajarán sus productos, envasan sus helados y cremoladas, los almacenan y son ellos mismos los que distribuyen sus productos a todas sus tiendas<sup>267</sup>. El precio del litro de helado es de USD 7,17. Otra heladería reconocida es “Crem dela Crem” que cuenta con 65 sabores que van rotando a lo largo del año según las estaciones, pero cada día se pueden encontrar 24 de ellos. El precio del litro de helado es de USD 7,47. (tipo de cambio vendedor al 31/10/19).

En cuanto a las heladerías industriales, la que mayor market share tiene es D'Onofrio, actualmente propiedad de Nestlé Perú. Esta empresa cuenta con más de 20 helados de diferentes presentaciones y para todos los gustos. Estos helados se venden en varios establecimientos, bodegas de D'Onofrio y carretillas de la misma empresa en todas las playas y avenidas principales de Perú. D'Onofrio ha visto una oportunidad de ofrecer una

<sup>266</sup>\_(Vierci, s.f.)

<sup>267</sup>\_(Tiempo, 2017)

calidad premium, tanto para el portafolio de impulso (helados de palito) y en el de litros, por lo que la marca decidió innovar en este camino. Helados D'Onofrio señaló que posee un 85% de preferencia del consumidor y que el 40% de sus ingresos se da durante los primeros tres meses del año<sup>268</sup>.

No solamente hay heladerías artesanales nacionales, sino que hace no más de 6 meses una heladería Argentina Bianco&Nero cerró un acuerdo en Perú para que su marca y formato comercial venda helados y chocolate en Miraflores, Lima. Esta heladería mendocina no solamente comercializa helado, sino que también chocolate y se presenta como una cafetería<sup>269</sup>. Si bien son muchas las heladerías que se encuentran en el país, las nombradas anteriormente son las que cuentan con mayores de puntos de venta por parte de las nacionales y en cuanto a la franquicia argentina, esta proyecta expandirse una vez que llegue a Perú. Por estas razones se podría decir que el poder de la competencia es alto.

### **Amenaza de los productos sustitutos**

Hoy en día ya no hay una sola forma de tomar helado, sino varias, y tampoco los únicos helados que hay son de agua o crema, sino que también ahora hay de yogurt. Por esta razón cada vez hay más productos sustitutos al helado tradicional.

El principal sustituto son los helados en palitos/paletas que pueden ser tanto artesanales como industriales. Los industriales son los que se suelen vender en las playas, y los artesanales en tiendas de helados especializadas a estas. Una de las heladerías de paletas artesanales que se encuentra en Perú es Palettas, la cual cuenta con capitales peruanos y venezolanos, la franquicia internacional de helados artesanales tiene cinco puntos de venta en Lima, y diez puntos de venta más en el resto del país. Esto demuestra como el mercado de helados en paletas está creciendo y va ganando poder y terreno con respecto a los gustos de los

<sup>268</sup>\_(Peru E. c., 2015)

<sup>269</sup>\_(Ecocuyo, 2019)

consumidores, volviéndose su primera opción en ocasiones a la hora de ir a tomar un helado<sup>270</sup>.

Por el otro lado esta Ice Pop, que vende helado industrial en paletas y actualmente cuenta con más de 10 puntos de venta en todo el país contando franquicias y locales propios. Para las franquicias utilizan el sistema "llave en mano" donde desarrollan el proyecto arquitectónico, diseño e imagen del local, implementación y validaciones de operatividad, dejando todo listo para iniciar la operación. La franquicia también apoya en la negociación con Centros Comerciales para obtener ubicación en zonas claves para la venta del producto<sup>271</sup>.

Otro sustituto que apareció hace no mucho son los helados fritos hechos al instante en una plancha fría con fruta, galletas y leche. La empresa especializada en la fabricación de estos es I-Scream for Ice Cream. Los ingredientes son aplastados para crear una masa que luego de ser enrollada queda lista para servir. La heladería recomienda InZombie, para los noctámbulos amantes del café; y American Pie, para todos los amantes del pie de limón. Estos helados no son reconocidos por toda la gente, pero van adquiriendo posicionamiento y al ser sencillos de preparar, no incurren en muchos costos, haciendo que el helado salga barato en comparación con un helado artesanal<sup>272</sup>.

Después está Wuju que es una heladería especializada en shave ice & fruits, refrescantes granizados y raspados de hielo con sabores frutales, la franquicia elabora sus preparaciones y combinaciones con leche, fruta, helado, chocolates y golosinas. Cuenta con una franquicia master en Colombia y franquicias en Ecuador<sup>273</sup>.

Por último, están los yogures helados, donde la franquicia más renombrada en Perú es Pinkberry, la cual es originaria de Estados Unidos, que cuenta con 20 locales franquiciados en el Perú.

Pinkberry sólo sirve la fruta más fresca de mejor nivel, cortada a diario en

<sup>270</sup>\_(comercio, 2017) \_(franquicias, s.f.)\_(Franquicia, 2017)

<sup>271</sup>\_(Pop, s.f.)\_(interesante, 2018)

<sup>272</sup>\_(Comercio, 2018)

<sup>273</sup>\_(franquicias, franquicia Wuju, s.f.)\_(Retail, s.f.)

sus tiendas y cuenta con más de 30 toppings (agregados) entre los cuáles se puede escoger<sup>274</sup>.

Al notar que hay varias opciones que satisfacen la misma necesidad que los helados tradicionales, se llega a la conclusión que la amenaza de los productos sustitutos es alta.

### **Amenaza de los competidores potenciales**

En estos últimos tiempos se empezó a poner de moda en Estados Unidos el servicio de “Auto Helado” el cual consta de una modalidad de comprar helado desde tu auto como si fuera un concepto de “drive thru”, similar al de las tiendas de comida rápida. En Argentina ya hay heladerías que pusieron en uso esta modalidad como la heladería “La Veneciana” y Perú al ser un gran admirador de las franquicias estadounidenses y sus metodologías, es un potencial receptor de este concepto. Por ende cualquier heladería que quiera innovar con este método, posiblemente tenga éxito en Perú<sup>275</sup>.

La principal barrera de entrada es el gran número de heladerías que se encuentran

En cuanto a las franquicias, se destaca que establecer una de ellas en Perú tiene un costo relativamente bajo en comparación al resto de los países de la región y cuenta rentabilidades altas donde se estima que el 50% de la inversión se recupera entre los primeros 19 y 24 meses.

Esto aplica también para las franquicias de heladerías, donde la parte más costosa de la inversión sería la adquisición de las maquinarias especializadas para la fabricación y mantenimiento del helado.

Además, hay que tener en cuenta la posibilidad de que otras heladerías que actualmente franquician sus marcas en otros países quieran ingresar a Perú. Este es el caso de las marcas argentinas como Grido y Chungo. La primera tiene en mente Bolivia, Brasil y Perú para comenzar su plan de internacionalización mientras que Chungo apunta a Colombia y Perú<sup>276</sup>.

<sup>274</sup> (Pinkberry, s.f.)

<sup>275</sup> (Lippo, 2019)

<sup>276</sup> (Nacion, 2018)

Con respecto a las barreras legales, Perú no presenta grandes complicaciones para el establecimiento de una franquicia, ya que el gobierno no hace diferencia entre las nacionales y las extranjeras. Se comprueba esta afirmación con el gran porcentaje de franquicias foráneas (51% del total) que hay en el país.

En conclusión, la amenaza de los competidores potenciales no es ni alta ni baja, tiene un nivel intermedio ya que si bien hay un gran número de heladerías y franquicias gastronómicas nacionales, una empresa de helados no muy reconocida en Argentina (Bianco&Nero) ya demostró que se puede ingresar a este mercado.

### 4.5.3. ANÁLISIS DE LAS FRANQUICIAS EN EL PAÍS

Los poderes geopolíticos que se reordenan, economías que se descentralizan y tecnologías de información que dan en hábitos de consumo han permitido en los últimos años el fortalecimiento y crecimiento constante del mercado de franquicias en Perú. Este crecimiento económico ha hecho que a nivel nacional se abran más centros comerciales, con lo cual hay más locales disponibles para los empresarios e inversionistas interesados en adquirir una franquicia.

Actualmente hay 512 franquicias en Perú, siendo el 51% extranjeras, es decir 259. Es un país con poca historia en la aplicación de este modelo de expansión comercial, es por esto que tiene un gran porcentaje de franquicias foráneas. Dentro de las extranjeras, los conceptos argentinos ocupan el segundo lugar con 82 marcas, después de Estados Unidos con 89<sup>277</sup>.

Las franquicias extranjeras que más penetran en el país son las de indumentaria porque a las de gastronomía se les hace más difícil ya que hay mucha oferta nacional y son empresas que están muy bien posicionadas. El rubro con mayor número de marcas es el de gastronomía, en el cual de un total de 47 marcas, el 83% son nacionales y el 17% extranjeras. Por el contrario, en el rubro moda el 87% de las marcas son extranjeras y solo el 13% son peruanas, este sector tiene 30 marcas.

En cuanto a las franquicias extranjeras, el 83% participa como franquiciados y el 17% se desarrolla como máster franquicias, modelo mediante el cual el franquiciador extranjero otorga al franquiciado peruano el derecho a subfranquiciar su marca en un determinado territorio<sup>278</sup>.

La inversión inicial media para adquirir las franquicias peruanas con mayor demanda en Perú se encuentra entre los 10.000 y 100.000 dólares. Se calcula que el promedio de inversión para adquirir una franquicia en la región es de 500.000 dólares. Se estima que el 50% de la inversión se recupera entre los 19 y los 24 meses. La cuota de inscripción por afiliarse a la Cámara Peruana

<sup>277</sup>-(International, 2019)

<sup>278</sup>\_(Comercio, El comercio, 2018)

de Franquicias es de 500 nuevos soles, con cuotas trimestrales de 300. 00 nuevos soles o cuotas anuales de 1.100 nuevos soles. Sin embargo, no hace falta inscribirse a esta cámara de franquicias, ya que el único requisito para poder ejercer una franquicia en Perú es inscribir a esta en el Indecopi<sup>279</sup>.

El contrato de franquicia deberá ajustarse a la legislación peruana vigente y a lo previsto en el Código Deontológico. Deberá estipular la obligación del franquiciado de proteger los derechos de propiedad industrial e intelectual del franquiciante, y en mantener la identidad y la reputación comunes del Sistema de Franquicia. También debe establecer sin ambigüedad las obligaciones y responsabilidades respectivas de las partes, y todas las demás condiciones relevantes de la relación de franquicia.

En Perú no existe un marco regulatorio específico para el sistema de Franquicias, solamente existe un registro facultativo de franquicias y éste se hace a través de la institución nombrada anteriormente Indecopi<sup>280</sup>. Las normas vigentes para las Franquicias en Perú son: La Decisión 291 del Acuerdo de Cartagena y el Decreto Legislativo 1075 de Ley de Propiedad Industrial.

En lo que se refiere al capital extranjero y marcas, patentes y regalía La decisión 291, establece que los contratos que se celebran entre los países miembros de este acuerdo no deberán contener cláusulas que: obliguen al país o la empresa receptora de adquirir algún bien señalado por la empresa proveedora de tecnología; le permitan a la empresa vendedora de tecnología o concedente del uso de una marca fijar los precios de venta o reventa; contengan restricciones referentes al volumen y estructura de la producción; prohíban el uso de tecnologías competidoras; establezcan opción de compra en favor del proveedor de la tecnología; obliguen al comprador de tecnología a transferir al proveedor, los inventos o mejoras que se obtengan en virtud del uso de dicha tecnología; obliguen a pagar regalías a los titulares de las patentes o de

<sup>279</sup>-(Negocio, s.f.)

<sup>280</sup>\_(comercio, Indecopi, 2014)

las marcas, por patentes o marcas no utilizadas o vencidas<sup>281</sup>.

En cuanto al Decreto Legislativo 1075, respecto a las marcas. Se establece que la entidad competente de legislar la propiedad industrial, con respecto a las marcas va a ser Indecopi (La Dirección de Signos Distintivos del Instituto Nacional de Defensa de la Competencia y de la Protección de la Propiedad Intelectual). El Artículo 50 indica que la solicitud de registro de una marca deberá presentarse ante la Dirección competente. Podrá incluir productos y servicios comprendidos en una o varias clases de la clasificación y cumplir con una serie de elementos obligatorios. En cuanto al nombre comercial, el Artículo 83, especifica que en la solicitud de registro deberá consignarse y demostrarse la fecha en que el nombre comercial se utilizó por primera vez y especificarse la actividad económica<sup>282</sup>.

<sup>281</sup>-(Sice, s.f.)

<sup>282</sup>\_(Indecopi, s.f.)

#### 4.5.4 ANÁLISIS DEL CONSUMIDOR FINAL

El precio mínimo de un helado es de un Sol, lo que es un precio muy barato ya que en nuestro país serían 16,5 pesos (tipo de cambio al 6/9/2019). Un peruano puede llegar a consumir 1.7 litros de helado, aproximadamente quince paletas, copas, conos o sanguchitos<sup>283</sup>. La cantidad de helado es equivalente a 46 millones de litros de helado al año<sup>284</sup>. La forma de consumo del helado en el Perú es particular, porque no depende de dónde viva una persona, sino de por dónde transite. Si bien en los primeros meses del año la venta se eleva, por el efecto estacional, luego el consumo se traslada a otras regiones de Perú, donde empieza a hacer más calor. Los peruanos optan principalmente por el sabor a vainilla y a lúcuma. Ellos pueden identificar cuándo un producto no contiene las frutas que dice. El 95% de la lúcuma que utilizan proviene de Ayacucho y en el caso de los mangos, viene de Piura<sup>285</sup>. Cuando hay vacaciones escolares y feriados, las ventas se incrementan en un 20% en promedio. Del mismo modo, las ventas en provincias son 25% más altas que en Lima, ya que allí los centros comerciales son puntos de concurrencia familiar, y en la sierra peruana hay sol casi todo el año.

Se proyecta que en los próximos 5 años Perú alcanzará los 7 litros por persona, que son volúmenes de consumo similares al mercado chileno, es decir, en 2024 el consumo de helado crecerá 411%, en promedio<sup>286</sup>.

<sup>283</sup>\_(noticias, 2019)

<sup>284</sup>\_(Euromonitor, 2018) página 9

<sup>285</sup>\_(Rpp, s.f.)

<sup>286</sup>\_(Gestion, 2018)

## 4.6. URUGUAY

### 4.6.1 ANÁLISIS DEL MACROENTORNO: PESTAL

#### Aspectos políticos

La República Oriental del Uruguay se encuentra situada en Sudamérica, es un país que limita con Argentina y Brasil y tiene una extensión de 176.215 km<sup>2</sup>, siendo el segundo país más chico de América. De la superficie total, 175.015 km<sup>2</sup> corresponden a la tierra en sí, mientras que la restante (1.200 km<sup>2</sup>) corresponde al territorio marítimo y aguas jurisdiccionales<sup>287</sup>.

Es una república presidencialista, su presidente actual es Vázquez, Tabaré, y su vicepresidente Topolansky, Lucia. Además, es un Estado unitario, es decir que el poder está concentrado en un único centro, es democrático y descentralizado, lo que significa que el poder y las funciones se encuentran distribuidas. Su capital es Montevideo. Es un país que se encuentra subdividido en 19 departamentos y 112 municipios<sup>288</sup>. Los principales partidos políticos son el Frente Amplio, el Partido Nacional, Partido Colorado, Partido Independiente y Unidad popular, todos estos cuentan con representación parlamentaria.

Según el índice de democracia realizado por “The Economist” Uruguay, junto a Costa Rica, son considerados los únicos dos países de América Latina con una democracia plena, obteniendo una puntuación de 8,38 en el 2018. Según la organización *Transparency International*, Uruguay es de los países con menos corrupción en América Latina, obteniendo un puntaje de 70/100, siendo 100 “muy limpio” y 0 “corrupto”. Además, esta organización colocó a Uruguay en la posición 23 dentro de un ranking realizado entre 180 países, donde 1 es el menos corrupto y 180 el más corrupto<sup>289</sup>. Su gobierno se divide en tres poderes: Poder Ejecutivo, Poder Legislativo y Poder Judicial. El poder ejecutivo se encuentra a cargo del presidente; el poder legislativo reside en la

<sup>287</sup> (Oratlas, n.d.)

<sup>288</sup> (Oratlas, Oratlas, 2017)

<sup>289</sup> (International, 2018)\_(economist, 2019)

Asamblea. General, que cuenta con una cámara de Senadores y otra de Representantes; El poder judicial es ejercido por la Suprema Corte de Justicia<sup>290</sup>.

Es miembro fundador de las Naciones Unidas, del MERCOSUR, de la Organización de los Estados americanos, del G77, y otros organismos internacionales.

La política fiscal es de carácter expansivo. En los últimos años hubo un aumento de gasto del presupuesto en los sectores de educación, salud y seguridad social. El déficit en el sector público consolidado represento un 3,5% del PBI en el 2017. Este fue menor a años anteriores debido al incremento en la recaudación, reflejado en el aumento de tributos a la renta empresarial y personal<sup>291</sup>.

En torno a este tema, en el 2013 entro en vigencia un acuerdo entre Uruguay y Argentina para el intercambio de la información tributaria y evitar doble imposición del impuesto a las ganancias, el impuesto a las ganancias mínimas presuntas y el impuesto sobre los bienes personales y sus equivalentes en Uruguay<sup>292</sup>.

Respecto a la situación impositiva, en el país se pagan impuestos 20 veces al año, lo que toma alrededor de 163 días y representa un costo del 41,8% de los beneficios comerciales obtenidos a partir del segundo año del negocio<sup>293</sup>.

### **Aspectos económicos**

El PBI fue de 59 mil millones de USD en 2017, con un crecimiento real 2,7%. Uruguay presenta políticas encaminadas a la estabilidad macroeconómica, por lo que entre el 2011 y el 2017, según un informe realizado por la OMC, el PBI promedio real fue incrementando un 3% cada año. El PBI per cápita en USD en el 2017 fue de 16.942 siendo este uno de los más altos en América Latina; este se encuentra distribuido de una forma relativamente equitativa<sup>294</sup>. De acuerdo

<sup>290</sup>-(Oratlas, Oratlas , 2017)

<sup>291,294</sup>-(comercio, 2018) Página 7

<sup>292</sup>-(AFIP, n.d.) Art 10, Página 12

<sup>293</sup>-(mundial, Doing Bussines, 2019)

a la Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL) el coeficiente de Gini en Uruguay fue de 0,38 en el 2017<sup>295</sup>.

El objetivo de la política monetaria es mantener la estabilidad de precios, siendo la meta para controlar la inflación mantener el IPC entre 3% y 7%<sup>296</sup>. En el 2018, la inflación reportada por el instituto nacional de estadísticas fue de 7,96%, sobrepasando por un 0,96% la meta establecida<sup>297</sup>.

En Uruguay aplica una política cambiaria de flotación, con intervenciones en el mercado para moderar la volatilidad<sup>298</sup>. Los precios los determina el mercado; sin embargo, el Ministerio de Economía y Finanzas tiene la facultad de administrar los precios de los bienes producidos por entidades privadas. Hay que tener en cuenta este detalle ya que recientemente se utilizaron precios administrados para la leche fluida pasteurizada envasada sin aditivos<sup>299</sup>.

Entre el 2011 y el 2016 la devaluación fue del 27%. Sin embargo, en 2017, el peso uruguayo se revaluó un 1,5%<sup>300</sup>.

En 2016 y 2017 se registraron superávits del 0,8% y el 1,6% del PIB, respectivamente. El rubro que tuvo mayor incidencia en las importaciones fue las manufacturas, mientras que decayeron las importaciones de productos minerales. Las importaciones provenientes de Argentina perdieron peso, representando el 12,6% de las realizadas en el 2017<sup>301</sup>.

La política comercial de Uruguay está ligada a su participación en el MERCOSUR<sup>302</sup>.

En cuanto a las importaciones, el país aplica ciertas tasas exclusivas a estas, entre ellas podemos nombrar la tasa consular, y los honorarios de los despachantes de aduanas y las autoridades portuarias. En 2018, se aumentó la tasa consular al 5%. Además, las importaciones están sujetas al Impuesto al Valor Agregado (IVA), al Impuesto Específico Interno (IMESI) y al Impuesto a la

<sup>295</sup> (CEPAL, 2018) Pág. 18

<sup>296, 298, 299, 300, 301, 302, 303</sup> (comercio O. m., 2018) Página 7 a 10

<sup>297</sup> (21, La red 21, 2019)

Enajenación de Bienes Agropecuarios (IMEBA) <sup>303</sup>. Se imponen restricciones a las importaciones para proteger la seguridad nacional, la salud pública, la sanidad fitosanitaria y zoonosanitaria o el medio ambiente, a través de licencias automáticas y no automáticas. Las medidas no arancelarias están relacionadas con los alimentos, el rotulado y el etiquetado y con los productos domisanitarios<sup>304</sup>.

Uruguay solo aplica derechos arancelarios *ad valorem*. El arancel promedio de 9,4% (2017) y 9,6% (2017) para los productos agrícolas. Los productos con aranceles más altos son las prendas de vestir (20%), los productos lácteos (17,9%), el azúcar (17,2%), los textiles (16,1%) y los cueros, cauchos y calzados (15,3%). Solo mantiene contingentes arancelarios en el marco de sus acuerdos comerciales preferenciales. Un 14% de las líneas arancelarias se benefician de un arancel del 0%<sup>305</sup>.

La principal actividad económica de Uruguay se centra en el sector agropecuario, sus productos representaron dos tercios de las exportaciones realizadas en el 2017. La carne y la soja, seguidos de los productos lácteos y los cereales, fueron los principales productos exportados<sup>306</sup>. Hoy en día se siguen aplicando regímenes para promover las exportaciones, dentro de ellos se destacan la admisión temporaria, la toma de stock, el régimen de *drawback* y el régimen de devolución de tributos indirectos<sup>307</sup>.

En los últimos años, Uruguay adopto medidas para facilitar el comercio. Entre estas se pueden mencionar: el pago electrónico de tributos; el uso del Documento Único Aduanero (DUA) digital; la implementación de la Ventanilla Única de Comercio Exterior (VUCE); el control automatizado del acceso portuario al Puerto de Montevideo; el manifiesto electrónico marítimo y aéreo; y la implementación del Programa de Operadores Económicos Certificados (OEC)<sup>308</sup>.

<sup>303, 304</sup>-(comercio O. m., 2018) Página 8 y 10  
<sup>305, 306, 307, 308</sup>-(comercio, 2018) Página 8, 9 y 11

En cuanto al sector industrial y comercial cabe destacar que desde el 2006 hasta 2018 este creció un 55%, contando con 55.000 empresas. Además, desde el 2018 está vigente una ley que subsidia con 20 millones de dólares los salarios de los nuevos trabajadores<sup>309</sup>.

Finalmente, el sector de los servicios fue ganando terreno en la economía. Este representa 5% del PBI y el 18% de las exportaciones de bienes y servicios (2014). En el 2017 se exportaron USD2.800 en servicios y se generaron alrededor de 70.000 empleos. Los servicios empresariales son los que aportan más empleo y exportaciones, le siguen los comerciales y en último lugar los servicios financieros y creativos<sup>310</sup>.

En el 2014 se ratificó un acuerdo en cuanto a los derechos de propiedad intelectual relacionados al comercio (ADPIC)<sup>311</sup>. Uruguay es miembro de la Organización Mundial de la Propiedad Intelectual (OMPI) y participa de varios acuerdos administrados por ésta, como el Tratado de Marrakech cuyo objetivo es el beneficio a las personas ciegas y aquellas con dificultades para acceder a textos impresos<sup>312, 313</sup>. La Dirección General de Aduana, encargada de la recaudación de impuestos y derechos, ha implementado un nuevo procedimiento que permite al titular de una marca realizar una denuncia sobre la posible entrada al país de mercancías fraudulentas.

El régimen de inversiones del Uruguay es abierto y se concede trato nacional a la inversión<sup>314</sup>.

El sistema financiero es flexible; no existen restricciones a los movimientos de capital y se observa el secreto bancario. Está compuesto por 11 bancos, (nueve privados y dos públicos), y se caracteriza por estar bien capitalizado, con altos niveles de liquidez, y bajos niveles de préstamos morosos<sup>315</sup>.

Según Alberto Charro, el presidente ejecutivo del banco BBVA uruguayo, no se pronostican grandes crecimientos económicos debido al contexto internacional; donde a nivel mundial

<sup>309</sup> (Uruguay P. d., 2019)

<sup>310</sup> (pais, Negocios, 2017)

<sup>311, 312, 314, 315</sup> (comercio, 2018) Página 8 y 11

<sup>313</sup> (OMPI, n.d.)

existen diversas guerras comerciales y los principales países vecinos están en una situación de pujanza<sup>316</sup>.

### **Aspectos socioculturales**

Según el Banco Mundial, la población uruguaya es de 3.449.299 habitantes (2018). Las principales ciudades en relación a su población son: Montevideo, Salto, Ciudad de la Costa, Maldonado y Paysandú<sup>317</sup>. El crecimiento de la población respecto al 2010 represento un 0,4%. La tasa de crecimiento demográfico es de las más bajas de América y la esperanza de vida de las más altas. El índice de fertilidad calculado en el 2018 fue de dos hijos por mujer<sup>318</sup>. Si bien no existe un censo actual, el instituto uruguayo de estadísticas proyecto para el 2014 ciertos indicadores en cuanto a la población. Estos son los datos más recientes que se encuentran sobre al tema y fueron presentados por el Instituto Nacional de Estadísticas (INE) uruguayo. Respecto a datos demográficos, se estimó que la población femenina representaría un 51,66% de la población total, mientras que la masculina el 48,34%. Los menores a 15 años representarían el 21,42%, las personas entre 15 y 64 años el 64,74% y los mayores a 65 el 13,84% de la población<sup>319</sup>. La tasa bruta de natalidad se pronosticó en 13,93% (2017) mientras que la de mortalidad en 9,38%. (2017). La esperanza de vida es mayor para las mujeres, siendo de 80 años mientras que para los hombres de 73 años. La tasa de mortalidad infantil se estimó en 8,9%. Los ingresos medio por hogar mensual se establecieron en UY\$40.303, mientras que el 20% más pobre en UY\$17.615 y el 20% más rico en UY\$38.001. El ingreso medio mensual per cápita por hogar se proyectó en UY\$16.453<sup>320</sup>.

<sup>316</sup>-(Cronicas, Cronicas , 2019)

<sup>317</sup>-(Mundial, Banco Mundial, 2018)

<sup>318</sup>-(Mundial, 2019)

<sup>319</sup>-(Estadísticas, 2014) págs. 17, 20, 24, 25, 26 y 27

<sup>320</sup>-(Macro, 2017)

En cuanto a la educación, Uruguay destaca en América Latina ya que su nivel de alfabetización alcanzó en 2006 el 97,7% habiéndose mantenido y llegando a un 98,62% en el 2017<sup>321</sup>. La proporción de mujeres con respecto a hombres alfabetizados corresponde a 1,01%. Si bien es equitativa, esta significa que hay una mayor cantidad de mujeres alfabetizadas que de hombres<sup>322</sup>. El sistema educativo es público, laico, obligatorio y gratuito; desde jardín de infantes hasta finalizar en las universidades.

Según el Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD), Uruguay es el tercer país de América Latina, después de Chile y Argentina, con mayor índice de desarrollo humano y el 55 a nivel mundial. Según este análisis, la esperanza de vida es de 77,6 años. Además, los años de escolaridad esperados son de 15,9 y el promedio de años de escolaridad es de 8,7<sup>323</sup>. La tasa de incidencia de la pobreza ha disminuido en los últimos años, pasando de 18,5% en el 2010 a 9,4% en el 2016. En el 2018 fue de 7,9%. Sin embargo, la tasa de desempleo del 2017 fue de 8,1%, esto se debe al aumento de la tasa de actividad, pero en sectores industriales que requieren menor mano de obra<sup>324</sup>.

El Estado uruguayo es laico con absoluta libertad de cultos desde 1919, cuando así fue establecido por su constitución. Una encuesta realizada en 2008 por el Instituto Nacional de Estadísticas de Uruguay presentó al catolicismo como la religión principal, con el 45,7 % de la población, a este le sigue un 30,1% que declaró creer en un Dios, pero no pertenecer a ninguna religión; en tercer lugar, se encuentran los ateos o agnósticos con un 14%. En los últimos tres lugares se encuentran los cristianos no católicos, representando un 9%, los animistas (una religión afrobrasileña) con un 0,6% y los judíos, siendo el 0,4% de la población<sup>325</sup>.

<sup>321</sup> (mundial, 2018)

<sup>322</sup> (Mundial, 2018)

<sup>323</sup> (Unidas, 2018) Pág. 22, tabla 1.

<sup>324</sup> (comercio, 2018) Pág. 7

<sup>325</sup> (machine, n.d.)

La gastronomía es similar a la de Rio Grande del Sur y a la de Argentina. Predomina la industria cárnica, especialmente la carne bovina, pero sin dejar de lado la carne ovina y la de cerdo<sup>326</sup>.

También se explota el sector lácteo. En cuanto a los productos de panadería se destacan los bizcochos o alfajores que se suelen consumir en meriendas o desayunos. Respecto a las bebidas, la Grappamiel es una bebida alcohólica de origen uruguayo que proviene de la fermentación de uvas posteriormente mezclada con miel. Su graduación alcohólica ronda el 25%.

En cuanto a las festividades, no hay grandes fiestas a destacar. Se resalta que las festividades cristianas como Navidad o Semana Santa reciben otro nombre, debido a la naturaleza laica del Estado. Estas se conocen como Día de la Familia y Semana de Turismo respectivamente. Sin embargo, la mayoría se las conoce popularmente por su nombre cristiano.

### **Aspectos tecnológicos**

Uruguay cuenta con una Agencia Nacional de Investigación e Innovación (ANII), que es una entidad gubernamental que “promueve la investigación y la aplicación de nuevos conocimientos a la realidad productiva y social del país. Pone a disposición del público fondos para proyectos de investigación, becas de posgrados nacionales e internacionales y programas de incentivo a la cultura innovadora y el emprendedorismo, tanto en el sector privado como público. (...) Además creó el Portal Timbó, que permite el acceso gratuito a todo tipo de publicaciones científicas de todo el mundo para todos los uruguayos.” según su página web<sup>327</sup>.

Recientemente se desarrolló en el país la primera escuela de evaluación y monitoreo de américa latina, esta fue impulsada por la Red Latinoamericana de Agencia de Innovación (ReLAI). La ANII fue seleccionada para este proyecto debido a su trayectoria en cuanto a programas de evaluación y monitoreo, innovación, investigación y formación de recursos humanos calificados.

<sup>326</sup>(Wikipedia, n.d.)

<sup>327</sup> (innovacion, 2019)

Fernando Brum, presidente de la ANII destacó la importancia del monitoreo de resultados en un contexto donde los cambios son muy rápidos, para poder ajustarlos rápidamente en caso de error y aprender a partir del proceso<sup>328</sup>.

La ReLAI cuenta con el apoyo del Banco Internacional de Desarrollo (BID) que, a través de su representante uruguayo, Morgan Doyle, señaló que este proyecto sirve para compartir experiencia y fortalecer capacidades institucionales entre los países de América Latina participantes de la ReLAI. Además, permite la construcción de conocimiento nuevo y la posibilidad de crear enlaces entre los participantes por fuera de esta actividad. El gasto en I&D en el 2016 representó el 41% del PBI<sup>329</sup>.

Respecto al transporte de carga dentro del país, en Uruguay se acostumbra al uso de ferrocarriles o el transporte vía carreteras por medio de camiones<sup>330</sup>. Las vías férreas recorren un total de 1.641 km., mientras que los caminos pavimentados para el transporte terrestre son de 7.743 km. Existen dos estaciones ferroviarias que tienen conexión con puertos de Uruguay, estas son las de Paysandú y Montevideo. Otras tres estaciones fronterizas son las de Salto Grande, Rivera y Río Branco.

En el caso del transporte carretero, hay doce pasos fronterizos, algunos de ellos son los de Bella Unión, Salto, Paysandú, Chuy, Colonia, Juan Lacaze, Artigas, Rivera, Río Branco y Fray Bentos. Este último fue el que tuvo más movimientos de carga en el 2015, con un total de 75.438 viajes, le sigue Salto con 28.870 viajes y Chuy con 27.483.

En cuanto al transporte internacional vía ultramar, el puerto más frecuentado es el de Montevideo. En el 2015 contó con un total de 10.534.961 toneladas movilizadas, sin tener en cuenta el peso del contenedor. Este monto se reparte en carga general, carga a granel y carga en

<sup>328</sup> (ANII, 2019)

<sup>329</sup> (Mundial, Banco Mundial, 2016)

<sup>330</sup> (Publicas, 2014)

contenedores. La mayoría de buques que arriban a este puerto son de cabotaje y ultramar seguido por los buques pesqueros<sup>331</sup>.

Al puerto de Montevideo le siguen en importancia los puertos de Colonia, Fray Bentos, Juan Lacaze y Nueva Palmira. En el 2015, El puerto con mayor movilización de contenedores, sin tener en cuenta al de Montevideo, fue el de Nueva Palmira con un total de 3.345.186 contenedores. En segundo lugar, se encuentra el puerto de Fray Bentos, el cual movilizó un total de 2.018.849 contenedores, la mayoría para el transbordo y tránsito; en tercer lugar, se encuentra el puerto de Colonia con un total de 33,948 movilizaciones de contenedores, y finalmente el puerto de Juan Lacaze con 120.118 movimientos, todos de tránsito.

Además, Uruguay cuenta con ocho puertos fluviales, de los que podemos mencionar el de Bella Unión, Salto, Paysandú y Carmelo, entre otros.

Finalmente, el país cuenta con dieciséis aeropuertos de los cuales ocho son internacionales. Estos son el aeropuerto de Salto, Artigas, Rivera, Colonia, Carrasco, Laguna del Sauce, Punta del Este y Melo. En el 2015 se exportaron 13.704 toneladas por esta vía y se importaron 16.609 toneladas. Todos estos datos fueron obtenidos del sitio del Ministerio de Transporte y Obras Públicas de Uruguay.

### **Aspectos ambientales**

En Uruguay se pueden encontrar alrededor de 2500 especies vegetales, nativas y foráneas. Debido a las condiciones climáticas y geográficas del país, predomina en el territorio la pradera natural, el 75% del terreno es pastoso. Los bosques son escasos, ocupando el 25% restante. La fauna autóctona del país se caracteriza por su gran variedad de aves, entre ellas podemos nombrar al tero, la gallinita grande y el chiricote. De igual importancia, la fauna de Uruguay está compuesto por diversos mamíferos y reptiles. Sin embargo, muchos de estos se encuentran en

<sup>331</sup> (Oratlas, 2017)

peligro, en gran medida por la acción humana, ya sea por la destrucción de su hábitat natural o la caza furtiva<sup>332</sup>. Por este motivo, en el 2000 se sanciona la ley general del medio ambiente; esta establece que las personas deberán abstenerse de cualquier acto de depredación, destrucción o contaminación al medio ambiente, ya que este es de interés general<sup>333</sup>. Los instrumentos generados para el cumplimiento de esta ley son: disposiciones para la protección del medio ambiente, programas, planes y proyectos de protección ambiental, educación y capacitación ambiental, fijación de parámetros de calidad ambientales, la evaluación del impacto ambiental que generan diversas actividades, incentivos económicos y tributarios, entre otros.

El organismo competente en materia ambiental es el Ministerio de Vivienda, Ordenamiento Territorial y Medio Ambiente (MVOTMA). Este, cada tres años, se encarga de la elaboración de un informe que documente la situación ambiental del país. La ley establece que, en caso de incumplimiento, el Ministerio de Viviendas, Ordenamiento Territorial y Medio Ambiente podrá imponer sanciones, tales como el apercibimiento cuando la infracción sea leve hasta el decomiso de los objetos o del producto de la actividad ilícita. Así como la suspensión hasta por 180 días de los registros, habilitaciones, autorizaciones, permisos o concesiones de su competencia, o la caducidad de estos si la infracción es muy grave.

El MVOTMA tiene competencias específicas en cuanto a la calidad del aire, capa de ozono, cambio climático, sustancias químicas, residuos, diversidad biológica, bioseguridad, inventario hídrico, calidad del agua y las costas.

### **Aspectos legales**

“La estabilidad de las instituciones y los bajos niveles de corrupción se reflejan en el alto grado de confianza que tienen los ciudadanos en el Gobierno”, así es como presenta el Banco Mundial

<sup>332</sup> (Wikipedia, n.d.)

<sup>333</sup> (IMPO, 2019)

a Uruguay en su sitio web. Destacan que en el país ha logrado alcanzar un alto nivel de igualdad de oportunidades en términos de acceso a servicios básicos, como son la educación y el acceso a agua potable. El fuerte desempeño institucional le brinda al país las bases para fortalecer sus políticas y continuar renovando su contrato social <sup>334</sup>. Sin embargo, en su índice de “Fortaleza de los derechos legales” lo han clasificado con un 4 en el 2018, lo que refleja que es un país débil en cuanto a leyes de garantías y quiebras que protegen a los prestamistas y los prestatarios<sup>335</sup>.

A la hora de abrir un negocio en Uruguay, este se encuentra ubicado en el puesto 65 de 190 a nivel mundial del análisis realizado por Doing Business, por lo cual es un país viable. Se establece que, para llevar a cabo el negocio, un hombre o una mujer deberían por lo menos realizar cinco procedimientos, es decir, interacciones con terceros en el país, lo que llevaría un total de 6,5 días y representaría un costo de 22,6%. En el caso de querer registrar una propiedad, el número de procedimientos se estableció en nueve, tomando alrededor de 66 días y representando un costo del 7%.

Para registrar una propiedad en Uruguay se necesitan en promedio 66 días y realizar alrededor de 9 encuentros con los gerentes de una empresa o con el interesado en hacer negocios y el tiempo promedio de construir la propiedad son 251 días.

En el caso de que se genere una controversia, se estima que el tiempo para resolverla, desde la presentación de la demanda, es de 725 días. Su costo se proyecta en un 23,3% del valor del caso, teniendo en cuenta los costos judiciales y los honorarios de los abogados<sup>336</sup>. Uruguay es miembro del Centro Internacional de Arreglo de Diferencias Relativas a las Inversiones (CIADI)<sup>337</sup>.

En el ámbito financiero, se hace hincapié en evitar cuestiones relativas al anti blanqueo, por lo que las regulaciones son de las más duras a nivel internacional, exigiendo a los clientes la

<sup>334</sup>-(Mundial, Banco Mundial, 2019)

<sup>335</sup>-(Banco Mundial, 2018)

<sup>336</sup>-(Mundial, Doing Business, 2019)

<sup>337</sup>-(Mundial, CIADI , 2019)

justificación de sus movimientos de manera rigurosa <sup>338</sup>. Por otro lado, la institucionalidad de Uruguay influye, dado que es un país donde no hay corrupción, donde los contratos se cumplen y las deudas se pagan, generando así un equilibrio y brindando tranquilidad a aquellos que vayan a invertir en el territorio. El Ministerio de Industria, Energía y Minería (MIEM) se encarga del registro de marcas y patentes en el territorio. Registrar una marca confiere titularidad y derecho a explotación de esta, y lo puede realizar cualquier persona física o jurídica, nacional o extranjera. Los requisitos generales son, previo al registro de la marca, una búsqueda de antecedentes fonéticos. Este no es obligatorio, pero es recomendable porque permite conocer si existen marcas idénticas o semejantes en el país, además no tiene costo y es un trámite que se puede realizar en línea.

Para comenzar con el registro se debe contar con un usuario registrado, se debe conocer la clase de Niza a proteger, es decir, clasificación internacional del producto y/o servicio que se aplica para el registro, completar la documentación solicitada y, finalmente, adjuntar la documentación que incluya la descripción de la marca. Este trámite se realiza en línea, pero en caso de asistencia se puede contactar con el MIEM<sup>339</sup>.

En cuanto a la protección de los datos personales, en Uruguay hubo un cambio reciente en esta ley. Entro en vigencia en enero del 2019 la ley de rendición de cuentas, la cual afecta a la ley anteriormente mencionada. Así, se les ofrecen a las personas mayores garantías sobre la protección de sus datos. Se amplió el ámbito de aplicación de la ley, se les agregaron nuevas obligaciones a los responsables de las bases de datos, se modificó el principio de “responsabilidad” y se creó la figura de “delegado de protección de datos”<sup>340</sup>.

En Uruguay se dan de manera frecuente las inversiones extranjeras por aquellos que buscan desarrollar un negocio en el país. En parte se debe a lo mencionada anteriormente, la estabilidad

<sup>338</sup> (Cronicas, Cronicas , 2019)

<sup>339</sup> (Uruguay G. , Gub Uy, 2019)

<sup>340</sup> (Uruguay G. , Gobierno Uruguay , 2019)

política y social. Pero además, inspira confianza debido a su apertura de mercado, tanto hacia la región como así al exterior. Uruguay es parte y fundador del bloque regional Mercado Común del Sur (MERCOSUR), que a su vez ha suscrito acuerdos comerciales con otros países latinoamericanos y por fuera de la región. Más allá de estos acuerdos, cuenta con otros acuerdos con países como Japón, USA, Rusia, China y la Unión Europea<sup>341</sup>. La modernización de los sistemas ha permitido mejoras y una mejor adaptación al entorno mundial, actualizando diversas áreas cuyo funcionamiento era lento y engorroso. De esta manera, se puede realizar trámites y lograr objetivos de manera eficiente, rápida y efectiva. Podemos nombrar entre los cambios: un sistema impositivo único que permite centralizar y unificar en el territorio todo lo referido a impuestos, la posibilidad de firma y facturación electrónica, la autenticación de documentos públicos extranjeros, la igualdad de trato para extranjeros y nacionales, un libre mercado de cambios sin restricciones, entre otros.

En el 2007 se aprobó el decreto 455/007 donde se establece que se adoptaran las medidas necesarias para estimular la inversión, mejorando los aspectos institucionales y de atención al inversor. Luego, en el 2012 se aprobó el decreto 2/2012 con el objetivo de optimizar la evaluación de proyectos de inversión, eliminando indicadores de difícil control y fomentando aquellos pertinentes a la instalación de parques industriales. Otra ley de vital importancia es la ley 15.291 que regula Zonas Francas, permitiendo una exoneración tributaria casi absoluta y exención de los tributos de importación o exportación. Otro ejemplo de normativa tendiente a la facilitación del comercio y la promoción de inversión son las leyes 17.555, en la que se declara a el Aeropuerto Internacional de Carrasco como aeropuerto libre y la ley 16.246 de Puertos en la que se consagra el libre movimiento y circulación de mercadería, como la exoneración de ciertos impuestos (IP y IRAE) para personas jurídicas extranjeras.

<sup>341</sup> (Cronicas, Cronicas , 2018)

### **Conclusión del Macroentorno:**

Si bien es uno de los países más chicos de América, su macro entorno económico es adecuado, a pesar del entorno que lo rodea, que se encuentra en situaciones más complicadas. Es de los países de América Latina con más alto PBI, una baja tasa de desempleo y una alta tasa de actividad.

Uruguay se enfoca en mantener la estabilidad macroeconómica, por lo que se centra en regular la inflación y que esta no supere el 7%. Su principal actividad es la agropecuaria.

En cuanto al comercio internacional tiene barreras no arancelarias para proteger la salud pública, fitosanitaria y el medio ambiente. El arancel promedio es de 9,4% pero debemos tener en cuenta que para los productos lácteos es más alto, 17,9%. El costo de hacer negocios con Uruguay es más alto que el de otros países vecinos.

Respecto a la inversión se le da trato nacional y se la fomenta, contando con diversas leyes que la promueven. El registro de marcas es sencillo y se puede realizar online. Cuenta con una alta protección de los datos personales y el gasto en IyD representó el 41% del PBI (2016).

Se destaca por su democracia plena y poca corrupción.

## 4.6.2 ANÁLISIS DEL MICROENTORNO: 5 FUERZAS DE PORTER

### **Poder de negociación de los clientes**

Teniendo en cuenta las franquicias, grupos de empresas y cafeterías que operan en Uruguay, se destacan los siguientes:

El Grupo A.J. Vierci es un grupo de empresas originario de Paraguay que hoy en día opera en diversos países de América (Chile, Brasil, Argentina, Bolivia, Perú, Uruguay y Estados Unidos).

Su objetivo es “ser una empresa multilatina que invierte en distintos sectores buscando la mayor sinergia de los mismos”. Trabaja en el sector inmobiliario, agropecuario, cosméticos y retail operando con franquicias como Burger King, Mango, Forever 21, Delimarket, entre otras<sup>342</sup>.

El grupo de empresas mexicano Alsea recientemente comenzó a operar en Uruguay con las franquicias de Starbucks. Este grupo es conocido por operar restaurantes y otros tipos de franquicias gastronómicas y tiene locales en diversos países de Latinoamérica y Europa. Hoy en día cuenta con seis locales de Starbucks en el territorio y es la única marca que regula en Uruguay<sup>343</sup>.

En cuanto a comerciantes locales podemos nombrar el restaurant Francis perteneciente a Alberto Latarowski quien fue su fundador. Actualmente franquicia el servicio de catering. Alberto Latarowski fue miembro de la asociación de restaurants y hoteles y miembro de la cámara uruguaya de turismo. Podría considerarse como un potencial comprador ya que conoce el área gastronómica y opera con el formato de franquicias<sup>344</sup>.

Finalmente, dentro del rubro gastronómico se destaca la cafetería Oro del Rhin, fundada por Su Hermann Stahl, que cuenta con tres locales. Recientemente esta cafetería se asoció con la librería

<sup>342</sup>-(Vici, 2019)

<sup>343</sup>-(Alsea, 2019)

<sup>344</sup>-(Latarowski, 2019)

Yenny para ofrecer sus productos en conjunto, esto demuestra una intención de expansión y diversificación por lo cual parece una opción relevante<sup>345</sup>. En conclusión, el poder de negociación de los clientes es alto ya que los grupos de empresas operan con marcas mundialmente reconocidas y los oferentes locales cuentan con sus negocios propios. Sin embargo, el modelo de franquicias es exitoso en Uruguay y día a día se expande.

### **Poder de negociación de los proveedores**

Desarrollado en la página N° 31, se replica el análisis realizado para Chile

### **Poder de negociación de la competencia directa**

Al analizar el mercado uruguayo los principales competidores que podemos nombrar son, Chelato, La Chicharra vende USD15,21 el litro<sup>346</sup>, Arlecchino (Punta del Este), El Faro y Pecas que tiene un precio de USD 16,01 el litro<sup>347</sup> debido a que se especializan en helado artesanal. En cuanto a franquicias argentinas competidoras destacan Freddo, Grido y Volta.

Muchos productores artesanales prefieren innovar con sabores más frutales como el arazá, que es similar a la frutilla. La heladería Ciccariello comenta que mantiene un gusto exótico debido a que una pequeña porción de su público siempre lo busca; este es la grosella, una baya importada que le agrega un toque agridulce al helado<sup>348</sup>.

La heladería artesanal nacional Arlecchino basa su éxito en la producción de sabores clásicos, como el chocolate, dulce de leche o vainilla, pero de buena calidad. Intentan producir y vender en el día, no mantienen stock por más de tres días y en caso de no venderlo realizan promociones como 2x1. Ofrecen 48 sabores, y según las fechas los van adaptando. Por ejemplo, en días de

<sup>345</sup>-(Rhin, 2019)

<sup>346</sup>-(Pedidos Ya, 2019)-(Google, 2019)

<sup>347</sup>-(Pedidos Ya, 2019)-(Google, 2019)

<sup>348</sup>-(Cibils, 2018)

reyes se produce la “Crema de reyes” y en Halloween crearon un sabor con base de calabaza. Muchas veces les gusta innovar con sabores y han hecho helados de mate y agua de rosas. Los gustos exitosos los mantienen durante el año<sup>349</sup>. Los ingredientes, como las frutas, son todos de Uruguay e importan otros como almendras o el pistacho. Su estrategia comercial consiste en mantener la heladería abierta todos los días desde octubre hasta semana santa y el resto del año abrir de jueves a domingo. Está pensando en expandirse vendiendo a través de terceros. En el 2018 invirtió en maquinarias debido a que la demanda era mayor que la capacidad de producción. Su rango de precios varia, comenzado en USD 3,07<sup>350</sup>.

Otros modelos de negocio que utilizan heladerías como “Freddo” consisten en la apertura de nuevos comercios durante el verano en puntos estratégicos, como por ejemplo cercanos a la playa, que luego en invierno cierran manteniendo únicamente los locales principales<sup>351</sup>. El precio de 1 litro se encuentra en USD 11,20.<sup>352</sup>

Heladerías como “Grido” prefieren desestacionalizar el consumo a través de promociones especiales o lanzando productos complementarios. La estrategia de “Grido” consiste en trabajar con un franquiciado local que conozca bien la zona que se le asigna, para establecer heladerías de barrio que sean más accesibles para los consumidores. Se les solicita a los franquiciados que sean capaces de cumplir con el servicio de delivery, y si por ejemplo se encuentran cerca de un colegio, que se realicen volantes con promociones específicas para ese público. Por último, el dueño de esta heladería asegura que con una inversión de USD\$50.000 (en promedio) el franquiciado puede comprar su heladería, muebles, freezers y cartelería; y comenta que generalmente el perfil del franquiciado es de una persona de entre 35 y 55 años, que busca un negocio poco riesgoso y en su localidad<sup>353</sup>. Vende el kg de helado a USD 10,94<sup>354</sup>.

<sup>349</sup> (Dobal, 2018)

<sup>350</sup> (Advisor, 2019)

<sup>351</sup> (21, n.d.)

<sup>352</sup> (Ya, Pedidos Ya, 2019)-(Google, 2019)

<sup>353</sup> (pais, El empresario, 2016)

<sup>354</sup> (Ya, Pedidos Ya, 2019)

En cuanto al helado industrial se destaca el de Conaprole, quienes cuentan con ochos plantas industriales distribuidas estratégicamente en el territorio. Si bien se dedican a los productos lácteos en general, en la categoría de helados industriales destacan. Durante el 2017 lanzaron 70 variedades de helados para brindarle al consumidor la mayor variedad posible<sup>355</sup>. Su margen de rentabilidad es del 10%. En el mercado de los lácteos abarca el 70% y a nivel mundial el 3%<sup>356</sup>. El precio de un litro ronda entre los USD 4,78 y los USD 5,98<sup>357</sup>.

En conclusión, el poder de negociación de la competencia es bajo, ya que se encuentra dividido en diversas heladerías a lo largo del territorio. El tipo de cambio utilizado fue el del 2/11/19.

### **Amenaza de los productos sustitutos**

En cuanto a los productos que más se asemejan al helado en Uruguay no se han encontrado varias ofertas.

Debemos mencionar a un nuevo competidor: “The paletas Factory” que ingresaron recientemente en el mercado y se dedican exclusivamente a los helados en paleta. Hoy en día cuentan con dos locales en Montevideo, pero tienen planeado expandirse como franquicia en un futuro. Piensan lanzar una línea de helados light y se concentran en la estética y presentación del mismo. Su precio es USD 3,47 y USD 4,27 con cobertura<sup>358</sup>.

Otro posible sustituto son las “yogurterías” que se dedican a la venta de yogurt helado. Estas no tienen un gran peso en Uruguay ya que solo existen dos marcas, una en Montevideo y otra en Salto. Yogen Früz se encuentra ubicada en el mercado agrícola de Montevideo y en el shopping Tres Cruces. Su imagen está basada en la salud, en la forma de comer un postre más saludable y

<sup>355</sup> (Conaprole, 2018) Páginas. 18 y 44

<sup>356</sup> (Scr, 2019)

<sup>357</sup> (inglesa, 2019)

<sup>358</sup> (Observador, 2019)

de calidad<sup>359</sup>. Por otro lado, en Salto, se encuentra Donna Frozen Yogurt ubicada también en un centro comercial<sup>360</sup>.

Otras variaciones a la presentación clásica del cucurucho son los “ice-rolls” o también conocidos como helados a la plancha. Es una nueva moda que proviene de Tailandia y consiste en la creación de royitos de helado fabricados en una plancha de acero refrigerada. En Uruguay se venden en foodtracks durante eventos privados o presentaciones sociales. Estos son contratados por particulares. Los más conocidos son Dürma Roll Ice Cream, Rolato y Frosty Roll<sup>361</sup>.

Por último, en la Pedrera y Montevideo existe un local llamado Tropical Smoothies que se especializa en los batidos y jugos de fruta fresca. Comenzaron su negocio vendiendo únicamente estos productos, pero hoy en día ofrecen sándwiches y ensaladas en su menú<sup>362</sup>. Lo consideramos como posibles competidores sustitutos porque muchos de sus batidos son a base de leche.

En todos los casos mencionados, el costo de cambio es bajo, ya que según la situación el consumidor puede optar por cualquiera de estos productos como postre, merienda o consumo ocasional.

En conclusión, la amenaza de los sustitutos es baja ya que los productos no cubren la misma necesidad y hay poca oferta en el mercado.

### **Amenaza de los competidores potenciales**

La principal barrera de entrada que encontramos en la industria de los helados son las maquinarias para la producción del mismo. Debido a la cantidad de heladerías artesanales distribuidas por el territorio, es difícil competir en calidad contra estas sin el equipo adecuado.

Según Antonio Barcella, director de la heladería Arlecchino, “Tener la mínima cantidad de máquinas posible para la línea de producción cuesta más que hacer el local, amoblarlo, etcétera”.

<sup>359</sup> (Fruz, 2019)

<sup>360</sup> (Maps, 2019)

<sup>361</sup> (Nicola, 2018)-(Rolato, 2019)-(Roll, 2019)

<sup>362</sup> (Smoothies, 2019)

Sin máquinas de calidad o modernas el helado puede ser cristalizado, tener demasiada azúcar o no ser homogéneo<sup>363</sup>. Sumado a este hay que tener en cuenta que la materia prima utilizada por las principales heladerías instaladas en el Estado son de primera calidad. En caso de querer competir con el helado industrial recordamos que existe “Conaprole”, una industria lechera local, que abarca el 70% del mercado con sus productos lácteos. Esta compañía por si sola representa una gran barrera de entrada.

Por otro lado, existe la posibilidad de que alguna cafetería local decida diversificar su negocio y comience a vender helado o derivados como postres helados o batidos. Un ejemplo de este caso son las heladerías Volta, que si bien ya operan en el mercado podrían expandirse mediante el sistema de franquicias. La ventaja para este tipo de negocio es el conocimiento del cliente y el mercado local, pero sin embargo es difícil que se diferencien por la calidad del helado al no dedicarse 100% a esto.

También existe la posibilidad de entrada de heladerías internacionales con el formato de franquicias. Entre ellas podemos nombrar algunas que ya operan con este sistema como “Cold Stone”, “Häagen-Dazs”, “Ben and Jerry’s”, “Be waffle”, entre otras.

Se puede concluir que el poder de los competidores potenciales es alto debido a que no se encuentran grandes barreras de entrada más que los costos de inversión, Uruguay es un país que fomenta las inversiones extranjeras y cuenta con leyes y políticas para facilitar los procesos.

### 4.6.3. ANÁLISIS DE LAS FRANQUICIAS EN EL PAÍS

Sabemos que en Uruguay se entiende como franquicias a un contrato mercantil de distribución de productos y expansión de negocios en donde una empresa, dueña de una marca reconocida y exitosa comercialmente, decide compartir con otra, (ambas jurídica y financieramente independientes), el uso de su marca y su forma de hacer negocios <sup>364</sup>.

En Uruguay existen cerca de 280 firmas dispuestas a entregar sus derechos de marca. El 80% de las franquicias son de marcas de origen extranjero, mientras que las locales solo representan el 20% restante. Lo que indica que, a ojos extranjeros, el país representa una oportunidad y es atractivo a la hora de invertir. Además, el 85% de los negocios que operan bajo el formato de franquicias perduran en el mercado por un plazo de cinco años o más, mientras que el 75% que se instalan sin una marca registrada no alcanzan este tiempo <sup>365</sup>.

En el 2019 se firmó un convenio con ciertos bancos en el que, en el caso de ser socio de la Cámara Uruguaya de Franquicias (CAUFRAN), se podría obtener una financiación hecha a la medida del proyecto, de forma ágil, pudiendo acceder a tasas más bajas y con un esquema de pago conforme a la modalidad de franquicia pactada <sup>366</sup>.

En cuanto a la legislación, desde la CAUFRAN entienden que, si bien nunca se generó una normativa específica para el sector, la actividad se ha logrado interpretar “muy bien” y con independencia, por lo que no creen que sea necesaria la permanencia de una <sup>367</sup>.

Existe un régimen de promoción de inversión creado por la ley N° 16.906, que concede beneficios impositivos a aquellas franquicias que apliquen. Para poder aplicar a este es necesario ser contribuyente del Impuesto a las Rentas de la Industria y Comercio, el Impuesto a las Rentas

<sup>364</sup>-(Franquicias, 2019)

<sup>365</sup>-(Cronicas, Cronicas , 2018)

<sup>366</sup>-(Cronicas, Cronicas , 2019)

<sup>367</sup>-(Observar.com, 2017)

Agropecuarias y/o del Impuesto a la Enajenación de Bienes Agropecuarios. Además, se requiere realizar una inversión que incorpore a los activos fijos de la empresa bienes muebles destinados al ciclo productivo, equipos electrónicos para el procesamiento de datos, mejoras que afecten las actividades industriales e incorporen innovación y tecnología. Los beneficios otorgados por este régimen son la exoneración del impuesto al patrimonio (IP) de los activos adquiridos, la exoneración del Impuesto al Valor Agregado (IVA, 22%) e Impuesto Específico Interno (en caso de importación) o la devolución del IVA en caso de adquirirlos localmente. También concede beneficios en cuanto al impuesto a las Rentas de la Industria y Comercio, a las Rentas Agropecuarias y al Patrimonio, un régimen de depreciación acelerada.

El impuesto a la renta de actividades económicas (IRAE, 25%) grava a todas las rentas de fuente uruguaya, sin importar la nacionalidad de quien intervenga en las transacciones. Existe una exoneración del pago en base al tipo de proyecto. Esta no podrá superar el 60% del impuesto principal del ejercicio, el monto invertido o el monto máximo establecido por el poder ejecutivo en Unidades Indexadas (UI). El valor de estas se va ajustando a la inflación y la variación del IPC de forma mensual<sup>368</sup>.

Del 13 al 14 de mayo del 2020 se llevará a cabo la Feria Internacional de Franquicias de Uruguay (FIFU) en Montevideo, en el parque de exposiciones del Laboratorio Tecnológico de Uruguay (LATU). El objetivo de dicha feria es juntar franquiciantes con potenciales franquiciatarios que deseen invertir su capital y experiencia en este modelo de negocios. Además de los stands de cada franquiciante se desarrollarán conferencias a nivel internacional, presentaciones y rondas de negocios previamente coordinadas<sup>369</sup>.

<sup>368</sup>-(Observar.com, 2017)

<sup>369</sup>-(Franquicias.com, 2018)

#### 4.6.4. ANÁLISIS DEL CONSUMIDOR FINAL

Los gustos preferidos por el consumidor son la menta granizada, el dulce de leche granizado, la frutilla, el sabayón y el chocolate<sup>370</sup>. Sin embargo, recientemente se han realizado estudios en la búsqueda de la innovación tanto en sabores como en la calidad de los helados. La “Universidad Católica del Uruguay” realizó un curso a mediados del 2017 buscando el desarrollo de la industria, en el que se elaboraron nuevas fórmulas con sustitución de ingredientes y aditivos debido a la nueva tendencia de una alimentación sana, libre de grasa y azúcar. En cuanto a los sabores, en un intento de destacar en el mercado, algunas heladerías se animaron a lanzar nuevos sabores tales como “yerba”, “fernet”, “puerro” y “cerveza ipa”<sup>371</sup>.

Existe también una tendencia hacia el helado natural, con la menor intervención posible, dejando de lado los colorantes y saborizantes. Otra opción más gourmet de presentación es hacerlo junto con bizcochuelos o mezclas de insumo artesanales, a modo de postre<sup>372</sup>.

Este mercado es ventajoso en el sentido de que comparte gustos y costumbres con la cultura argentina, facilitando el contacto y la comunicación. Además, otro punto en común, es que los uruguayos y los argentinos, en cuanto a helados, tienen un paladar refinado<sup>373</sup>.

Por otro lado, en cuanto a datos macroeconómicos, se halló que el consumo per cápita de helado en Uruguay ronda alrededor de 3 litros por persona, siendo la población de 3,4 millones de habitantes, lo que equivale a un consumo de 10.200.000 litros anuales<sup>374</sup>.

Según el último informe realizado por el Instituto de Estadísticas Uruguayo sobre alimentos y bebidas, el helado es consumido en mayor medida por el 20% de hogares con mayores ingresos, consumiendo 16 gramos netos por persona/día. Los hogares con ingresos medios consumirían 5

<sup>370</sup>-(Marketing, 2018)

<sup>371,273</sup>-(Uruguay, 2017)

<sup>372</sup>-(Observador, 2019)

<sup>374</sup>-(Dobal, 2018)

gramos netos al día, y el 20% de menor ingreso alrededor de 2 gramos diarios<sup>375</sup>. Si nos concentramos en la población con mayores ingresos, nuestro segmento meta, y consideramos que se consumen 3 litros anuales, nos arroja un total de 2.040.000 litros totales. Uruguay es uno de los países de Latinoamérica con mayor poder adquisitivo y es clasificado por el banco mundial como un país de ingresos altos, siendo el Ingreso Nacional Bruto per cápita de USD 15.250 (2017).

Montevideo es en donde más se consume helado, el 27% de los hogares afirmaron haber consumido helado en la semana que se realizó el censo. También se estableció que en la capital de Uruguay se consumen 8,8 gramos de helado por persona por día siendo esta el área de mayor consumo. Le siguen a Montevideo las áreas urbanas de los alrededores. Se realizó una lista con los productos adquiridos por al menos el 20% de los hogares de esta área y su consumo de helados represento el 23%<sup>376</sup>.

Por otro lado, muchos productores y franquicias que se encuentran en Uruguay acuerdan que hubo un aumento en la demanda sostenida a lo largo del año, cuando antes el consumo se daba mayoritariamente en verano. Esto se debe a la innovación en cuanto a gustos y presentaciones del producto y a la nueva tendencia de realizar pedidos en línea, que ha logrado que el helado se consuma durante todo el año y ha posibilitado el alcance a más consumidores. En Uruguay, el servicio más conocido de entrega es “Pedidos Ya”; este les cobra a las heladerías un porcentaje según el nivel de ventas realizadas. Por otro lado, servicios de delivery como Uber Eats y Rappi se llevan comisiones de entre 15% y 30% por venta<sup>377</sup>.

En los últimos años Uruguay ha tenido gran relevancia en la cantidad de helado que importa desde Argentina, representando esta, en el 2017, el 38,3% de las importaciones totales. Esto es un equivalente a 1173 toneladas. Durante el 2018, el valor de helado importado fue equivalente a 1750 miles de dólares. El promedio de importaciones de helados provenientes de Argentina,

<sup>375,376</sup>(Estadísticas, Los Alimentos y bebidas en los hogares, 2006 ). Páginas 26, 66 y 84

<sup>377</sup>-(Fiordelmondo, 2018)

expresados en miles de dólares, dentro de los últimos cinco años es de 1600 dólares. La tasa de crecimiento anual del valor importado desde 2014 al 2018 es de 15%<sup>378</sup>. En los últimos años, el perfil de los visitantes de Uruguay fue cambiando. Uno de los principales cambios lo sintieron los comerciantes de Punta del Este, donde antes iba menos gente con mayor poder adquisitivo y hoy hay más turistas pero con menor capacidad de compra<sup>379</sup>. Hay que tener en cuenta esto a la hora de determinar el precio del producto.

<sup>378</sup> (Krom, 2018)

<sup>379</sup> (Dobal, 2018)

## 4.7 DESARROLLO DEL MARKETING MIX

### Producto

Actualmente Saverio se dedica a vender helados artesanales, postres helados, copas heladas, batidos y productos de cafetería y repostería; y recientemente incorporo bombones helados a su línea. Aun así, su producto estrella es el helado artesanal de alta calidad.

El helado artesanal, como todo helado, tiene sólido, líquido y aire. El único aire que tiene el helado artesanal es el de la atmosfera cuando sale de la máquina. Se bate y al menos un 35% es aire, luego de eso, queda la parte liquida a la cual se le da un golpe de frío para que pase a ser sólido. La crema es esencial para que el helado artesanal pueda ser de muy buena calidad.

Ofrece su producto por kilo, ½ kilo, ¼ kilo, ¾ kilo, 2 kilos, cucurucho, vaso grande, vaso mediano, vaso chico, cono y vaso un sabor, y se le puede agregar un baño de chocolate, almendras o de nueces. La industria de los helados en todos los países se encuentra en una etapa de madurez por la cantidad de heladerías presentes y por la necesidad de ofrecer cada vez más gustos y nuevas formas de presentación. Se trata de un producto de consumo principalmente estacional cuya compra depende de la calidad o del precio, según los hábitos de consumo de cada país.

En Argentina se ofrecen los siguientes gustos: vainilla, americana, crema chantilly, crema Saverio, menta granizada, crema tramontana, mascarpone con frambuesas, café, crema de almendras, cookies and cream, frutos del bosque, chocolate, chocolate al Cointreau, chocolate escoces, chocolate amargo, chocolate amargo con avellanas, chocolate blanco, dulce de leche, super dulce de leche, granizado de dulce de leche, crema de frutilla, banana Split, limón, frutilla, frambuesa, durazno, melón, sabayón, sabayón con cerezas, sabayón escoces, mousse de limón y mousse de maracuyá.

Uruguay no implica cambios ni adaptaciones en los gustos debido a que el consumo es similar, pero para los otros países es necesario incorporar gustos típicos del país ya que son algunos de los más adquiridos. Para Chile y Perú es necesario agregar helado de lúcuma, pero para el primer país también es imprescindible el manjar, chirimoya y algún sabor raro como podría ser palta o choclo. Los favoritos de Colombia son el manjar blanco, maracuyá y guanábana, mientras que el de Ecuador es la paila. Por otro lado, cabe aclarar que en todos los países el producto generalmente se vende en litros.

Países	Adaptaciones de sabores
Chile	Manjar, Chirimoya, Palta, Lúcuma
Colombia	Manjar blanco, Maracuyá, Guanábana
Ecuador	Paila
Perú	Lúcuma
Uruguay	Sin adaptaciones

En cuanto a postres helados, en Argentina este mercado se encuentra poco desarrollado y con pocas marcas participando, pero en otros países este producto se encuentra mejor posicionado. En Chile, Colombia, Perú y Uruguay existen algunas marcas de postres helados y la mayoría se venden en supermercados con opción a compra por delivery; en Ecuador este tipo de productos no están desarrollados. Por el momento, Saverio cuenta con las siguientes opciones: Brisas, Charlotte Praliné, porteñito, Saverio extra, tarta de chocolate, Antón, Praliné de almendras, Gran Africano, Antón de dulce de leche y chocotorta helada.

Los bombones helados son un producto nuevo para cualquier mercado latinoamericano por lo que la competencia es casi inexistente y Saverio podría usarlo como otra ventaja competitiva en

el mercado de destino. Al ser algo reciente, Saverio solo tiene tres opciones disponibles: bombón de chocolate, de dulce de leche y de americana.

Saverio abrió sus puertas en 1909 y desde entonces siempre estuvo presente en el mercado de helados artesanales y nunca perdió la calidad que tanto la caracteriza.

Por otro lado, Saverio tiene una estrategia de marca única. En 2019 realizó una renovación de la imagen de marca con un nuevo logotipo, el cual fue incorporado en sus elementos comerciales y transmite la trayectoria de la empresa junto con la calidad premium de sus productos y servicios. Sin embargo, el nombre de la marca solo fue registrado en Uruguay. Debería hacerse lo mismo con los otros países, salvo Chile que ya tiene a Nestlé con el nombre de "Savory", por lo que debería plantearse alguna alternativa para el nombre que tendría en este país.



En caso de exportación de sus productos, Saverio deberá hacer la operación por medio de baldes de 10 litros para facilitar su carga y manipulación, y optimizar el espacio en el contenedor. Para esto, también tendría que colocar una etiqueta con la marca, los datos de Saverio y la información correspondiente al producto.

### **Plaza**

Heladerías Saverio se expandirá al exterior mediante el sistema de franquicias. Ésta será del tipo comercial siendo el método de distribución la venta directa al consumidor final.

Actualmente en Argentina, distribuye sus productos mediante el servicio de delivery tanto propio como online, a través de las compañías Rappi y Pedidos Ya. Por lo que se recomienda que replique este sistema de delivery en el exterior.

Los puntos de venta estarán distribuidos en los lugares más céntricos de cada país. En Colombia se recomienda, como primera opción, situar la franquicia en Bogotá, su capital. Según el censo del 2018 en Bogotá hay 7.181.469 habitantes<sup>380</sup>. Además, en esta ciudad están establecidas el 50% de las franquicias del país. Como segunda opción se sugiere establecerse en Barranquilla ya que es una de las principales ciudades de Colombia visitada por locales y extranjeros.

En el caso de Uruguay, es recomendable situar la heladería en Montevideo o sus alrededores, ya que la mitad de la población vive en la capital del país. En esta zona urbanizada es donde se pueden encontrar la mayor cantidad de locales. Por otro lado, se podría ubicar el local en Punta Del Este. A pesar de que la demanda del helado es estacional y no se sostiene durante el año, este es un destino concurrido principalmente por argentinos. Esto presenta una ventaja ya que estos reconocerían la marca y continuarían su consumo en Argentina.

Por el lado de Ecuador, se recomienda que la heladería este ubicada en Quito o Guayaquil, ya que son las dos ciudades más desarrolladas y con más habitantes del país los cuales cuentan con una alta calidad de vida. Además, Guayaquil posee un clima tropical de altas temperaturas durante todo el año lo que favorece el consumo del helado.

Tanto en Uruguay como en Colombia y Ecuador el negocio estará situado en los barrios, no en centros comerciales, ya que de esta forma se podrá transmitir la experiencia de consumir helado en un ambiente cálido y de comodidad para el cliente.

En Chile, la tienda debería localizarse en un centro comercial de Santiago ya que el mayor consumo de helado en el país se da en estos lugares. Cabe destacar que Santiago es la ciudad que

<sup>380</sup>-(CityNoticias, 2019)

cuenta con la mayor cantidad de franquicias en el país, junto con Valparaíso o Biobío. Por lo que también podría ubicarse el punto de venta en estas dos regiones las cuales cuentan con atractivas playas que suelen ser frecuentadas por el turismo.

Por último, en el caso de Perú, las ventas en provincias son 25% más altas que en Lima, ya que allí los centros comerciales son puntos de concurrencia familiar. Es por esto que se recomienda establecer la franquicia en un shopping en Piura, la segunda región más poblada del país. Otro destino posible sería Tumbes, lugar concurrido por el turismo tanto nacional como internacional ya que ahí es donde se encuentran las playas más atractivas y caribeñas del país.

### **Precio**

Es una de las variables que mayor número de decisiones implica. Se encuentra ligado a la demanda, la competencia y los costos, los cuales tienen una alta influencia a la hora de establecer un precio.

La estrategia de heladerías Saverio es colocar precios de venta altos tanto en Argentina como en los países en los que se realizó la investigación. Esta decisión se fundamenta en la calidad premium que presentan sus productos y servicios, y a que realiza todo de manera artesanal, desde el helado tradicional hasta los postres y bombones helados.

El precio del kilo de Saverio está USD10,6 mientras que el medio kilo es de USD7,06. Vende todos sabores al mismo precio sin importar el costo de cada uno. Los postres helados de 8 porciones tienen un precio de USD14,62, los de 10 porciones USD16,15, las 16 cuestan USD20,31 y los de 18 salen USD26,92; mientras que las porciones individuales tienen un precio de USD2,77. Por otro lado, la unidad de helado mixto en las que se combinan los sabores típicos y tradicionales tiene un valor de venta al público de USD1,38. Los bombones helados,

recientemente desarrollados y ofertados al público, poseen un precio de USD1,69. Por último, los precios de los conos, cucuruchos y vaso chico, mediano y grande oscilan entre USD2,15 el cucurucho o vaso grande hasta USD 1,38 el cono. Todos estos precios son los que presenta la heladería en agosto de 2019 a un TC Vendedor del Banco Nación al día 28/10, siendo un dólar el equivalente a \$65.

Como se dijo anteriormente, Saverio ingresará a los nuevos mercados con un precio alto que represente su excelente calidad, por lo que el valor de venta en cada mercado debería asemejarse a los precios establecidos en Argentina. Cabe aclarar que podrán tener una leve variación dependiendo de los precios de la competencia y de la capacidad de compra y nivel de ingreso que presente cada país. El precio promedio de un litro de helado en Uruguay es de USD 14, en Chile y Ecuador USD 11, y en Colombia y Perú USD 7.

El precio de venta de la franquicia no está estipulado pero en él se tienen en cuenta los costos de inversión, publicidad, capacitación y regalías. Por ejemplo, es importante tener en cuenta el precio de las maquinarias. Una fabricadora cuesta aproximadamente USD35.498,56, el precio de la pasteurizadora es de USD33.279,90 y la máquina de enfriamiento tiene un valor de USD 22.186,60.

### **Publicidad**

Para poder ingresar a los mercados, se van a utilizar dos formas de acceso. En primer lugar, acercarse al cliente (franquiciado) mediante relaciones públicas como ferias o exposiciones para poder captar la atención de este y darse a conocer. En las ferias se presentaría mediante un stand con folletos, exponiendo su modelo de negocio y gustos de helados en 2 idiomas, español e inglés, en caso de que haya algún interesado de otro país no hispanohablante; además, aquellos

que lo deseen podrán acceder a degustaciones de helados. En segundo lugar, se buscaría llegar al consumidor final del helado mediante una estrategia de marketing 2.0, utilizando las redes sociales como Instagram y Facebook para poder acercarse tanto al público joven como al adulto. Se buscaría publicitar la marca mediante estas redes sociales a través de ofertas, sorteos, videos en vivo, fotos, y demás.

Para el caso de Chile, Colombia, Perú y Uruguay está la Feria Internacional de Franquicias que se hace todos los años, siendo el 18 y 19 de marzo en Colombia, 13 y 14 de mayo para Uruguay, 29 y 30 de mayo para Perú y del 5 al 6 de junio en Chile. El objetivo de esta feria es juntar las partes interesadas en operar una franquicia y poner en común las necesidades y objetivos para poder cerrar un acuerdo.

En cuanto a Ecuador está la Expo Horeca que está dirigida a los sectores de gastronomía, hoteles y cafés. Se da en la ciudad de Quito el 21 y 22 de septiembre. También se destaca la Feria de Franquicias en Guayaquil que se celebró el 4 de Julio de 2019, esta feria busca la exposición de aliados estratégicos con la finalidad de generar encuentros entre franquicias e inversiones para identificar oportunidades de negocios.

Para el caso de Perú, existe una guía de franquicias donde el franquiciado paga por un espacio, para que potenciales clientes lo puedan encontrar fácil y enterarse de su modelo de negocio.

Para participar en estas ferias se deben tener en cuenta los costos que esto conlleva. El espacio 3x3 de las ferias sudamericanas rondan los USD2.000, y el M<sup>2</sup> cuesta aproximadamente USD500. En el caso de Colombia, 9 metros con mesas y paredes incluidas equivalen a USD3.600, y en el caso de que deseen adquirir un espacio de 18 metros, este valdrá USD7.200.

## Personas

Es importante capacitar tanto al franquiciado como a los empleados para poder ofrecer una buena atención al cliente y poder generar un vínculo con este. De esta manera es posible lograr una diferenciación, posicionando a la empresa como la primera opción para el cliente y así lograr que elijan, recompren y recomienden la heladería. Una buena relación con el cliente es una de las ventajas competitivas más difíciles de conseguir pero a la vez una de las que brinda mayor éxito

En caso de que el franquiciado desconozca cómo funciona el modelo de franquicia, Heladerías Saverio deberá educarlo respecto al tema para evitar futuros conflictos entre las partes.

Es importante determinar de forma clara cuales son las responsabilidades y los beneficios para cada uno. Por otro lado, existe la posibilidad de que el franquiciado conozca este tipo de modelo de negocio pero que nunca haya incursionado en el sector gastronómico, por lo que se le deberá otorgar información necesaria para la producción de un helado artesanal de calidad.

Se detallará toda la información posible, desde los aspectos cualitativos que diferencian a los helados Saverio del resto, así como los aspectos cuantitativos como los insumos y sus cantidades. De esta manera, el cliente se familiarizará con la marca y lo que esta ofrece y podrá transmitírselo al consumidor final.

En cuanto la atención al cliente final se deberá capacitar al empleado que los atiende.

Actualmente, Heladerías Saverio cuenta con personal dispuesto a viajar y transmitir sus conocimientos y ayudar en el perfeccionamiento de los empleados en el exterior.

En conclusión, sería una ventaja que el franquiciado tenga experiencia previa en el sector heladero, sin embargo Saverio está dispuesto a capacitar tanto al franquiciado, brindándole todos los conocimientos necesarios para la puesta en marcha del negocio, como a los empleados que atiendan al cliente final y realizan la producción del helado.

### **Procesos**

El proceso de producción de helados no es muy complejo. Se deben hacer bases de gustos, principalmente de americana y de chocolate y después bases para gustos más específicos. Para la pasteurización se necesita una hora y media, para la fabricación 10 minutos y por último 2 horas de frío fuerte con las maquinarias de helado. Se necesita que el helado llegue a una temperatura de 17 grados bajo cero desde que sale de la máquina. Se recomienda que las maquinarias sean de origen italiano ya que estas lideran el mercado de helados artesanales y son esenciales para que se mantenga la calidad del producto. Sin embargo, cada insumo y parte del proceso será detallado en un manual de operación que será brindado por la Heladería Saverio a su franquiciado. Este es conciso y preciso. Además, se encuentra interesada en poder supervisar el proceso productivo y brindar asistencia en caso de ser necesario.

### **Evidencia física**

En cuanto a la evidencia física se hará hincapié en el “Layout” de la heladería, es decir, la fachada de esta. Se busca mantener un diseño replicando los conceptos del primer local y su logo nuevo, de forma que este sea uniforme en todas las sucursales que operen con la marca Saverio. De esta forma, será más fácil para el consumidor final reconocer a la heladería y poder asociarla con un producto de calidad de manera rápida y eficiente. La homogeneidad entre los locales ayuda a proyectar una imagen global del negocio.

Es muy importante también lograr presencia virtual. Para eso es necesario contar con un sitio web y estar presente en redes sociales para poder interactuar con el cliente final, a través de los comentarios y publicaciones. A partir de estos se puede aprender y, si es necesario, realizar mejoras. Así, el cliente se sentirá escuchado y conforme con la marca. El feedback positivo otorgado por el consumidor final también es importante para realzar aquellos aspectos de la Heladería que sean relevantes y de importancia para este. Una característica que para el productor puede pasar por desapercibida puede ser ampliamente valorada por el consumidor final. Esto puede suceder en el sentido inverso, es decir, que el cliente no aprecie aquello que para el productor genera un gran diferencial. La presencia en redes y un sitio web da la posibilidad de realzar estos aspectos e informar al cliente sobre el valor de lo que se ofrece.

## 5. LOGÍSTICA INTERNACIONAL

### 5.1 REQUISITOS EN ORIGEN

Para el análisis del costo de exportación se utilizó la posición arancelaria 2105.00.90, que corresponde a “Helados incluso con cacao, en envases mayores o iguales a 2 kg.”

Se debe tener en cuenta que el derecho de exportación es de 0% y que existe un derecho de exportación adicional del 12%, el cual tiene vigencia hasta diciembre del 2020.

También se debe realizar una “Solicitud de exportación para productos lácteos” para la cual se debe cumplir con las normativas técnicas de la Res. SNSyCA 594/15 (norma técnica de alimentos para animales) y la Res. SNSyCA 816/02 (auditorias). Los documentos requeridos para obtener este certificado son:

- La autorización de exportación, que otorga la Coordinación de Productos Lácteos y Apícolas de la Dirección de Fiscalización de Productos de Origen Animal.
- Completar el Formulario 2002 para obtener el “Certificado Sanitario de Exportación Definitiva (C.S.E.D.)” por duplicado. Con este último se obtiene el permiso de salida y libre circulación del producto.

Además, se debe solicitar el “Certificado de buenas prácticas de manufactura de alimentos para exportación”, para el cual se debe cumplir con las normas del código alimentario argentino, según lo estipula la Ley 18.284.

Por otro lado, la posición arancelaria utilizada goza de un reintegro del 3%, tanto intrazona como extrazona, y de una preferencia arancelaria del 100% para todos los países analizados. Por lo tanto se requiere de la tramitación de un certificado de origen.

Téngase en cuenta que se deben ingresar las divisas dentro de un plazo de 180 días, según la comunicación “A” BCRA 6788 del 19/9/19.

## 5.2 LOGÍSTICA INTERNACIONAL

Para el cálculo de los gastos de exportación se utilizaron los datos proporcionados por Heladerías Saverio, la cual informó que la cantidad mínima indispensable para ser rentable en el mercado local es de 10.000 kg anuales, lo que equivale aproximadamente a 830 kg al mes.

El proveedor de Heladerías Saverio entrega el producto en baldes de 10 litros, lo que equivale a 6 kilos brutos por balde. Dado estos datos se deben exportar 139 baldes de helado por mes.

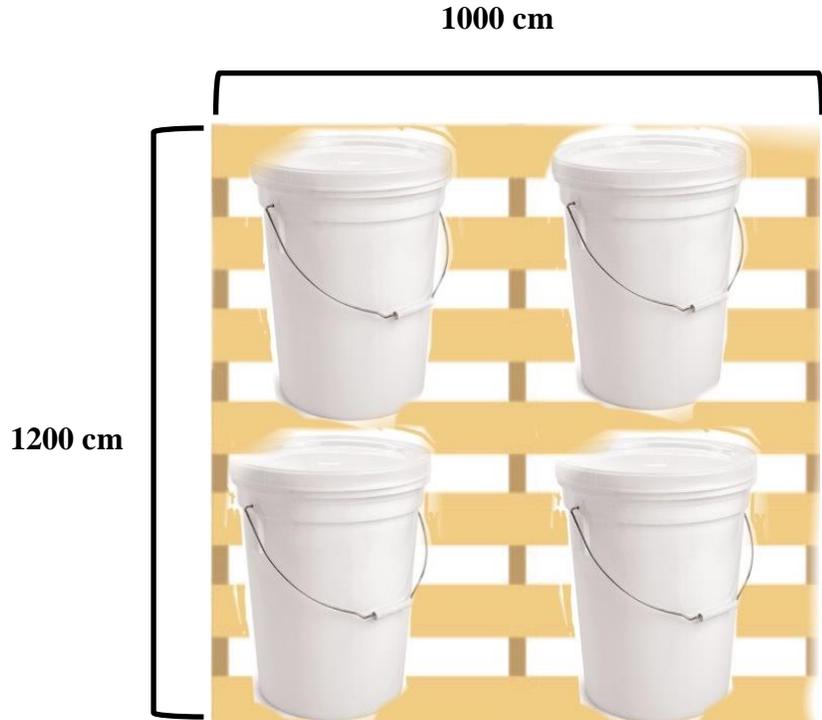
Datos Balde		
Largo	26	Cm
Ancho	26	Cm
Altura	28,5	Cm
Capacidad en litros	10	Lt
Peso( con tapa incluida)	0,5447	Kg
Equivalente en kilos	6	Kg

Stock mínimo anual	10000	Kg
Stock mínimo mensual	833,33	Kg
Baldes necesarios	138,89	Baldes
Baldes totales al mes	139	Baldes

En cuanto al embalaje, se decidió utilizar el pallet americano en el cual entran 36 baldes. Por lo que es necesario un total de 4 pallets para que entren los 139 baldes de helado. En el 4<sup>to</sup> pallet se llevarían 31 baldes mientras que en los demás se trasladarán completos.

Medidas Pallet americano		
Largo	120	Cm
Ancho	100	Cm
Altura máxima	110	Cm
Peso	25	Kg

Balde por Pallet			
Largo pallet dividido largo balde	4,61538	=	4
Ancho pallet dividido ancho balde	3,84615	=	3
Altura pallet dividido altura balde	3,85965	=	3
Total			= 36



A los 139 baldes que se deben exportar se le suma el peso de los pallets, siendo 934Kg el peso bruto total que se utilizó para cotizar el flete internacional.

PESO TOTAL		
139 baldes de 6Kg	834	Kg
4 pallet de 25 Kg cada uno	100	Kg
Peso a cotizar/transportar	934	Kg

Según los datos proporcionados por Saverio, el costo de fabricación del helado es de \$1700 por balde de 10 litros. Por lo que el valor EXW a utilizar será de \$236.600. Teniendo en cuenta el

tipo de cambio al día de la fecha (17/10/2019), el cual era de \$60,60 para la venta, el valor EXW en USD es de 3904, 29.

La cotización de la operación fue brindada por DHL Global Forwarding. Esta fue realizada bajo el incoterm DDP por lo que se incluyen los gastos en origen, flete internacional y gastos en destino. Como país de referencia se ha seleccionado a Colombia ya que por ubicarse más lejos que los demás países, este representaría los mayores costos y desafíos.

### Aéreo

Los gastos en origen suman un total de USD575.76, debido a todos los costos que se deben incurrir para sacar la mercadería del territorio aduanero argentino. Para la recolección de la carga DHL Global Forwarding tomó una distancia de 60 km desde la planta de producción hasta el aeropuerto internacional de Ezeiza. Entre los costos tenidos en cuenta podemos nombrar el pick up, los gastos de manipuleo y la emisión de documentos.

En cuanto al flete internacional, este tiene un costo de USD 7.771,584 considerando que la mercadería será transportada en vía aérea y con un envirocontainer refrigerado para mantener la calidad y el estado del producto en condiciones óptimas para el consumo.

Una vez que la carga arriba debe ser transportada a su destino final, es decir, la heladería instalada en Colombia. Para este proceso se tuvieron en cuenta los costos de manipuleo, de emisión de documentación necesaria y gastos en aduana. Resultando en un total de USD 576,34.

El tiempo de traslado desde Argentina hasta su punto de destino a la heladería en Bogotá, es de dos días.

Colombia	
Cotización transporte aéreo- A Bogotá	
Gastos en origen	
Pick up	93,4
Gastos manipuleo	28,02
Gastos administrativos	80
Export custom clearances	260
Manipuleo carga carrier	55
Electronic customs transmission	25
Doc. Gubernamental	25
Pick up inside fee	9,34
Flete Internacional	
Flete	2178
Almacenaje	1650
Tarifa por sobre peso en almacenaje	153,584
Posicionamiento (Conectar reefer)	2800
Carga del reefer al avión	990
Gatos en Destino	
Manipuleo de la carga en terminal	112,08
Gastos administrativos	102,74
gastos en aduana	221,42
Entrega de documentos	28,02
Camión hasta la planta	112,08
<b>Total</b>	<b>USD 8923,684</b>
Transit time puerta a puerta 2 días	

### **Marítimo**

La recolección y el traslado del producto al puerto representan un costo de USD180. A partir de este punto los costos en origen suman un total de USD 725,95 e incluyen el manipuleo, documentos de transporte y costos en el puerto, entre otros.

El costo del flete marítimo es de USD 3.350 y, al igual que el aéreo, el traslado se hará en contenedores reefers para que el helado no pierda la cadena de frío. Este transporte se hará de manera directa sin realizar trasbordos.

Los gastos en destino incluyen los gastos portuarios, del forwarder y pick up, entre otros. Para el cálculo del mismo la empresa tuvo en cuenta una distancia de 30 km entre el puerto y la heladería. Todos sumados igualan un total de USD 430 .El tiempo de transito total, desde que se recolecta de la planta de origen hasta que se deja en la heladería de destino, es de 21 días.

Colombia	
Cotización transporte marítimo- A Bogotá	
Gastos en origen	
Pick up	180
Entrada del CTN	54,45
Seguro precinto	18,15
Gastos manipuleo	133,1
Bill of Lading	65
Registro CTN	30,25
Gastos portuarios	425
Flete internacional	
Flete internacional	3350
Destino	
Camión hasta la planta	230
Gastos administrativos y de manipuleo	120
Manipuleo forwarder	80
Total	USD 4685,95
Transit time puerta a puerta 21 días	

Para concluir, el costo EXW de la mercadería es de 3904,29 dólares, el costo de la logística internacional vía aérea para Colombia es de USD 8923,684 y toma un tiempo de 2 días, mientras que si la mercadería se envía por vía marítima, su costo es de USD 4685,95 y su tiempo de transito es de 21 días. Por lo tanto, el costo total de la operación vía aérea es de USD 12.827,97 y

vía marítima USD 8.590,24, teniendo en cuenta los costos de producción, gastos en origen, el flete internacional y los gastos en destino.

### 5.3 REQUISITOS EN DESTINO

A continuación se detallarán los trámites y documentos solicitados por los países analizados para el ingreso del producto a cada territorio.

#### Chile

Los documentos requeridos en destino deben cumplir con el decreto Supremo N° 977 y el decreto 682, referentes al rotulado de los productos importados. Se deben cumplir los requisitos de etiquetado ya que definen la información directamente relacionada con la inocuidad de los alimentos y que debe ser proporcionarse al consumidor.

También se estipulan límites de tolerancia para residuos o contaminación por ciertas sustancias que se utilizan durante el proceso de producción. Otro trámite a tener en cuenta es la Declaración de los microorganismos de interés y su cuantificación en el producto final.

Además debe efectuar lo estipulado en el decreto No 119/11, en el que se exige un certificado emitido por la Autoridad Veterinaria Oficial del país de origen, en este caso Argentina, donde conste el cumplimiento de ciertas condiciones sanitarias<sup>381</sup>.

#### Colombia

Para poder ingresar el producto al país, se deben cumplir una serie de condiciones. Entre ellas se encuentra los permisos o licencias emitidas por una agencia gubernamental antes de que la importación se lleve a cabo. También se debe efectuar una inspección del producto, la cual puede ser realizada por entidades públicas o privadas. Además se deben cumplir con ciertos requisitos de calidad y de etiquetado, estos últimos tienen que incluir el idioma oficial que se utilizará, la información técnica, instrucciones de uso, entre otros. Todas estas medidas pueden ser solicitadas por: el Instituto Colombiano de Comercio Exterior, el Instituto Nacional de Vigilancia de Medicamentos y Alimentos, el Ministerio de Salud y Protección Social y el Instituto Colombiano Agropecuario<sup>382</sup>.

<sup>381</sup>\_(Market Access Map)

<sup>382</sup>\_(Market Access Map)

### **Ecuador**

En cuanto a las normativas y regulaciones que hay que cumplir a la hora de exportar a Ecuador podemos nombrar las autorizaciones previas, requisitos de certificación y de inspección sanitaria y fitosanitarias. Para cumplir con las prácticas en materia de higiene a la hora de producir y transportar la mercadería, se deben inscribir los productos y realizar una notificación sanitaria a la Agencia Nacional de Regulación Control y Vigilancia Sanitaria y cumplir con las certificaciones que esta impone. Para que el producto sea aprobado se debe registrar ante el Instituto Nacional de Higiene y Medicina Tropical.

También existen medidas en cuanto al etiquetado, reguladas por el Ministerio de Salud Pública, en las que, por ejemplo, se debe declarar el contenido neto de acuerdo con las disposiciones establecidas. Se debe garantizar la seguridad y el funcionamiento del producto<sup>383</sup>.

### **Perú**

En Perú se debe obtener un permiso o licencia emitidos por una agencia gubernamental antes de que la importación se lleve a cabo, así lo solicita el Ministerio de Agricultura y Riego. También se estipulan límites de tolerancia para residuos o contaminación por ciertas sustancias que se utilizan durante el proceso de producción. En cuanto a las prácticas de higiene, el personal, los establecimientos y el equipo utilizado durante todas las etapas de fabricación de los productos deben satisfacer las condiciones sanitarias estipuladas Dirección General de Salud Ambiental (DIGESA). Esta misma institución solicita que el producto se registre antes de poder importarse, para esto deben ser probados como seguros. Asimismo se debe cumplir con ciertos requisitos de embalaje y envasado. Además se debe llevar a cabo una inspección del producto antes de proceder con la importación. Por último, el producto debe registrarse ante la Autoridad de Salud<sup>384</sup>.

<sup>383</sup>\_(Market Access Map)

<sup>384</sup>\_(Market access map)

## Uruguay

En Uruguay se exigen ciertas regulaciones respecto al etiquetado del producto; existen ciertas prohibiciones para envases que contengan plomo y un reglamento bromatológico al que se debe adaptar el producto. El cumplimiento de estas normas higiénicas se someterá a inspección del Laboratorio Tecnológico de Uruguay (LATU) en el momento de ingreso al país.

Las importaciones realizadas a Uruguay deben cumplir con la normativa técnica del MERCOSUR. Estas reglamentan el contenido neto que deben incluir los productos, establecen requisitos de envasado y ensayo, los límites máximos de contaminación inorgánica de los alimentos y los aditivos autorizados según las buenas prácticas de fabricación.

Todos estos requisitos son muy importantes y deben tenerse en cuenta en la operativa de exportación ya que al final del proceso representan un costo que encarece el precio final del producto, haciendo que este sea menos competitivo<sup>385</sup>.

## 6. MATRIZ DE ATRACTIVIDAD

Se realizó una matriz de atractividad para medir los aspectos cuantitativos más relevantes de la investigación y poder establecer un ranking entre los países analizados. Se dividió a los indicadores según su nivel de importancia. Las ponderaciones de cada indicador se encuentran en el Anexo 2 del presente trabajo.

Indicadores	Chile	Colombia	Ecuador	Perú	Uruguay
Consumo per cápita de helado	15	12	11	12	12
Cantidad de franquicias	3	5	3	5	3
Franquicias extranjeras	13	15	14	15	15
Distancia entre países y Argentina (Km)	9	6	6	7	10
Nivel de pobreza	9	6	6	6	9
Índice de Precios al Consumidor	3	3	5	4	1
Ranking de transparencia( más cerca de 100, más limpio)	4	2	2	2	4
Consumo anual de helados (millones de litros)	15	14	11	12	11
Regulaciones para importación de helados	10	6	7	8	9
PBI per cápita	5	2	2	3	5
Procedimientos para apertura de un negocio	8	8	6	8	9
Tiempo para apertura de un negocio	10	9	6	8	10
Tasa de impuestos (%sobre ganancias)	9	6	9	9	8
Población de provincias sugeridas	4	4	2	1	1
Expansión de provincias sugeridas (Km <sup>2</sup> )	2	4	1	2	1
Importaciones de helado (miles de USD)	15	11	11	13	13
Índice de Gini	8	8	8	8	7
Índice de fortaleza de los derechos legales(0=débil, 12=fuerte)	7	10	6	8	7
Precio promedio de un litro de helado	15	13	15	13	14
Totales	149	132	120	132	137

INDICADORES DE MENOR IMPORTANCIA: de 1 a 5

INDICADORES DE MEDIANA IMPORTANCIA: de 6 a 10

INDICADORES DE MAYOR IMPORTANCIA: de 11 a 15

## 7. RECOMENDACIONES Y CONCLUSIONES FINALES

En relación a lo antes expuesto, se concluye que la expansión de Heladerías Saverio se puede realizar a través del sistema de franquicias. Se considera que la mejor opción es comenzar con una franquicia comercial, ya que es la más adecuada para implementar cuando la marca que se va a franquiciar no tiene reconocimiento en el mercado de destino o no operó previamente en este. Además es más accesible para el franquiciado, dado que no implica grandes costos ni responsabilidades en comparación con otros formatos. Según el interés del cliente existe la posibilidad de operar con una franquicia comercial múltiple, si es que este desea tener más de un local de Saverio. En caso de que la marca sea adquirida por una gran empresa se le recomienda un contrato de Master franquicia para que esta pueda establecer más de un local y tener el derecho a subfranquiciar la apertura de otros establecimientos. El modelo de franquicia incluirá el derecho a fabricar y comercializar el producto.

En cuanto a la producción, las opciones fueron producir en destino o en el mercado local y exportarla. Se determinó que esta debe llevarse a cabo en el país de destino ya que no es viable exportar el helado desde Argentina. Esto se debe principalmente a que mantener la cadena de frío y la consistencia del helado implica un alto costo logístico. Esto se ve reflejado en la cotización brindada, la cual fue solicitada en DDP para plasmar todos los costos en los que se incurre a la hora de transportar la mercadería hasta su destino final. Al comparar la inversión promedio para establecer una planta de producción contra la totalidad de los costos logísticos mensuales de exportación se puede concluir que es más conveniente la producción en destino.

Además Dona, empresa dedicada a la fabricación de los helados Saverio, no cuenta con capacidad ociosa para abastecer otro local ni tiene los recursos financieros para ampliar la fábrica. Por otro lado, la inversión necesaria para establecer una planta de producción no implica grandes costos en comparación a otras industrias.

Luego de realizar la matriz de atractividad se ordenó a los países de la siguiente forma: primero Chile, segundo Uruguay, seguido por Colombia y Perú y finalmente Ecuador. Respecto a Chile, se pudo identificar una oportunidad para el negocio del helado artesanal, ya que es un mercado sumamente industrializado que posee una calidad baja en relación a la que ofrece Saverio.

Además, tiene mucha presencia de marcas argentinas y es el país de mayor consumo de helado en Latinoamérica. Acerca de Uruguay, el país tiene la gran ventaja de compartir la mayoría de los gustos y costumbres con Argentina por lo que no se requeriría adaptar el producto. Asimismo otorga beneficios impositivos y financieros para establecer franquicias. El país tiene una clase media alta fuerte que se adecua al segmento que apunta Saverio. En tercer lugar se sitúan Colombia y Perú, donde el helado industrial predomina por sobre el artesanal. En estos países el helado premium se encuentra en desarrollo y todavía no cuenta con una gran participación de mercado. Por último se encuentra Ecuador, que presenta un mercado poco diversificado pero concentrado en algunas marcas, y actualmente se encuentra atravesando una crisis político-económica, por lo que no es recomendable incursionar en este mercado por el momento.

## 8. BIBLIOGRAFÍA

- 2, E. d. (2017). Retrieved from Banco Mundial: <https://datosmacro.expansion.com/energia-y-medio-ambiente/emisiones-co2/ecuador>
- 2011, E. d. (Diciembre, 2011). Retrieved from INEC: [https://www.ecuadorencifras.gob.ec/documentos/web-inec/Estadisticas\\_Sociales/Encuesta\\_Estratificacion\\_Nivel\\_Socioeconomico/111220\\_NSE\\_Presentacion.pdf](https://www.ecuadorencifras.gob.ec/documentos/web-inec/Estadisticas_Sociales/Encuesta_Estratificacion_Nivel_Socioeconomico/111220_NSE_Presentacion.pdf)
- 2019, U. 6. (2018, Noviembre 06). Retrieved from El Comercio: <http://www.ecuadorenvivo.com/economia/23-economia/86213-usd-6-955-millones-destinara-el-gobierno-para-12-subsidios-en-el-2019.html#.XatYYm5Fw2x>
- 21, L. r. (4 de Enero de 2019). La red 21. Obtenido de <http://www.lr21.com.uy/economia/1389304-uruguay-inflacion-2018-ipc-indice-precios-consumidor>
- 21, L. r. (s.f.). Obtenido de <http://www.lr21.com.uy/comunidad/247595-el-calor-del-verano-aumento-las-ventas-de-helados>
- Advisor, T. (2019). Trip Advisor . Obtenido de [https://www.tripadvisor.com.ar/Restaurant\\_Review-g294066-d5970096-Reviews-Gelateria\\_Arlecchino-Punta\\_del\\_Este\\_Maldonado\\_Department.html](https://www.tripadvisor.com.ar/Restaurant_Review-g294066-d5970096-Reviews-Gelateria_Arlecchino-Punta_del_Este_Maldonado_Department.html)
- AFIP. (s.f.). AFIP . Obtenido de <http://www.afip.gov.ar/institucional/Documentos/acuerdos/Uruguay.pdf>
- Agreements, R. T. (n.d.). Retrieved from WTO OMC: <http://rtais.wto.org/UI/PublicSearchByMemberResult.aspx?MemberCode=218&lang=1&redirect=1>
- Alarcon, I. (2017, Abril 28). Retrieved from El comercio: <https://www.elcomercio.com/tendencias/ecuador-deficit-reciclar-basura-contaminacion.html>
- Alarcon, I. (2019, Julio 21). Retrieved from El comercio: <https://www.elcomercio.com/tendencias/prohibicion-plastico-ecuador-alerta-industrias.html>
- Alba, O. A. (n.d.). Puertos y Aeropuertos Perú. Retrieved from Proyectotuteg: <https://proyectouteg.es.tl/Puertos-y-aeropuertos-en-peru.htm>
- Alsea. (2019). Alsea. Obtenido de <https://www.alsea.net>
- Alvarez Martin-Nieto, T. (28 de Abril de 2015). *Cinco Dias*. Obtenido de [https://cincodias.elpais.com/cincodias/2015/04/15/franquicias/1429110323\\_820949.html](https://cincodias.elpais.com/cincodias/2015/04/15/franquicias/1429110323_820949.html)
- Amazonas, E. s. (2019, Septiembre 06). Retrieved from El Comercio: <https://www.elcomercio.com/actualidad/ecuador-convenio-proteccion-amazonas-brasil.html>

Ambito financiero. (30 de Agosto de 2019). Obtenido de <https://www.ambito.com/gobierno-inyecta-mas-subsidios-garantizar-la-exportacion-gas-chile-n5051704>

America Retail. (2019, Febrero 14). Retrieved from <https://www.america-retail.com/colombia/colombia-asi-se-mueve-la-industria-de-los-helados-en-el-pais/>

Andrade, I. G. (2017, Noviembre 07). Retrieved from UNIVERSIDAD CATÓLICA DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL: <http://repositorio.ucsg.edu.ec/bitstream/3317/9562/1/T-UCSG-POS-MGM-77.pdf>

ANII. (24 de Septiembre de 2019). Noticias - ANII. Obtenido de <https://www.anii.org.uy/noticias/120/en-uruguay-se-desarrolla-la-primera-escuela-de-evaluacion-y-monitoreo-de-latinoamerica/>

Años, G. d. (2019, Enero 17). Retrieved from La Republica: <https://www.larepublica.ec/blog/economia/2019/01/17/el-desempleo-en-ecuador-cierra-2018-en-37-su-cifra-mas-baja-en-4-anos-2/>

ARMARIO, C. (n.d.). Diario Las Americas. Retrieved from <https://www.diariolasamericas.com/los-migrantes-venezolanos-llevan-las-arepas-nuevos-lugares-n4181021>

Artista, S. (2019, Julio 26). America Latina. Retrieved from France A24: <https://www.france24.com/es/20190726-ecuador-visas-migrantes-venezuela>

Banco Central de Chile. (27 de Septiembre de 2019). Obtenido de <https://si3.bcentral.cl/Indicadoresiete/secure/Indicadoresdiarios.aspx>

Banco de la republica; <http://www.banrep.gov.co/es/estadisticas/trm>

Banco Mundial. (2018). Recuperado el 27 de Septiembre de 2019, de <https://datos.bancomundial.org/pais/chile>

Banco Mundial. (9 de Abril de 2019). Recuperado el 27 de Septiembre de 2019, de <https://www.bancomundial.org/es/country/chile/overview>

Banco Mundial. (s.f.). Obtenido de <https://datos.bancomundial.org/indicador/SI.POV.GINI>

Banco Mundial (2018). Obtenido de [https://datos.bancomundial.org/indicador/IC.LGL.CRED.XQ?locations=UY&most\\_recent\\_value\\_desc=false](https://datos.bancomundial.org/indicador/IC.LGL.CRED.XQ?locations=UY&most_recent_value_desc=false)

Barria, C. (2019, Octubre 09). News Mundo. Retrieved from BBC: <https://www.bbc.com/mundo/noticias-49978717>

Benavides, L. M. (2018, Febrero 24). La republica. Retrieved from <https://www.larepublica.co/empresas/vendimos-17-millones-de-batidos-por-90000-millones-2602945>

Benavides, La republica (2018, Marzo 20). La republica. Retrieved from <https://www.larepublica.co/empresas/el-negocio-de-las-paletas-artesanales-madura-con-aperturas-y-exportacion-2611872>

Biblioteca del Congreso Nacional de Chile. (s.f.). Obtenido de [https://www.bcn.cl/historiapolitica/partidos\\_politicos/periodo?per=1990-2022](https://www.bcn.cl/historiapolitica/partidos_politicos/periodo?per=1990-2022)

Bolivar, p. a. (2016). comportamiento y características del canal tienda a tienda. Retrieved from [https://repository.icesi.edu.co/biblioteca\\_digital/bitstream/10906/82154/1/TG01553.pdf](https://repository.icesi.edu.co/biblioteca_digital/bitstream/10906/82154/1/TG01553.pdf)

Bratti, D. P. (s.f.). Scribd. Recuperado el 1 de Octubre de 2019, de <https://es.scribd.com/doc/65813326/Porter-Heladeria-Luis-Herrera>

Business, D. (n.d.). Retrieved from Banco Mundial: [https://espanol.doingbusiness.org/es/data/exploreconomies/ecuador#DB\\_tax](https://espanol.doingbusiness.org/es/data/exploreconomies/ecuador#DB_tax)

Calendario 2019; <https://www.calendariodecolombia.com/calendario-2019.html>

Celular, L. d. (n.d.). Retrieved from ARCOTEL: <http://www.arcotel.gob.ec/arcotel-15055-240-lineas-de-telefonía-celular-existen-en-el-ecuador/>

CEPAL. (2018). CEPAL. Obtenido de [https://repositorio.cepal.org/bitstream/handle/11362/44395/11/S1900051\\_es.pdf](https://repositorio.cepal.org/bitstream/handle/11362/44395/11/S1900051_es.pdf)

Cepeda, L. V. (n.d.). Retrieved from AEFran: <https://aefran.org/aspectos-legales/>

Chacón, S. (2018, Junio 12). Retrieved from El telegrafo: <https://www.eltelegrafo.com.ec/noticias/desde/1/la-franquicia-es-una-manera-de-emprender-sin-tanto-riesgo>

Chile, M. d. (s.f.). Obtenido de <https://chile.gob.cl/chile/sobre-chile/asi-es-chile/organizacion-territorial>

CIADI, E. f. (2009, Julio 14). Retrieved from International Center for Trade and Sustainable Development : <http://www.ictsd.org/bridges-news/puentes/news/ecuador-finiquita-convenio-con-el-ciadi>

City noticias (2019). El Tiempo. Obtenido de <https://www.eltiempo.com/bogota/numero-de-habitantes-de-bogota-segun-el-censo-del-dane-384540>

*Club Planeta*. (s.f.). Obtenido de [http://www.trabajo.com.mx/pros\\_y\\_contras\\_de\\_adquirir\\_una\\_franquicia.htm](http://www.trabajo.com.mx/pros_y_contras_de_adquirir_una_franquicia.htm)

Cream Helado; <https://www.cremhelado.com.co/#/productos>

*Colfranquicias*. (n.d.). Retrieved from <https://www.colfranquicias.com/>

Colombina; <https://www.colombina.com/marcas/helados/>

Colombia legal. (n.d.). Retrieved from <https://colombialelegalcorp.com/aspectos-legales-proteccion-datos-personales-colombia/>

Comercio, E. (2014, abril 11). Indecopi. Retrieved from El comercio:  
<https://elcomercio.pe/economia/negocios/debes-ingresar-mundo-franquicias-309385>

Comercio, E. (2017, marzo 7). Palletas. Retrieved from El comercio:  
<https://elcomercio.pe/economia/dia-1/palettas-peru-busca-expansion-rapida-helados-artesanales-143223-noticia/>

Comercio, E. (2018, diciembre 11). El comercio. Retrieved from El comercio:  
<https://elcomercio.pe/economia/mincetur-abrir-local-franquiciado-necesitan-promedio-s-800-000-noticia-nndc-586706-noticia/>

Comercio, E. (2018, febrero 15). Guia de helados. Retrieved from El Comercio:  
<https://elcomercio.pe/gastronomia/guias/impreso-helados-artesanales-guia-verano-lima-noticia-497479-noticia/>

Comercio, O. m. (23 de Mayo de 2018). World Trade Order . Obtenido de  
[https://www.wto.org/spanish/tratop\\_s/tpr\\_s/s374\\_s.pdf](https://www.wto.org/spanish/tratop_s/tpr_s/s374_s.pdf)

Comercio, R. d. (2017). Retrieved from World Integrated Trade Solutions:  
<https://wits.worldbank.org/CountrySnapshot/es/ECU/textview>

Compañías, L. d. (n.d.). Retrieved from [https://portal.compraspublicas.gob.ec/sercop/wp-content/uploads/2018/02/ley\\_de\\_companias.pdf](https://portal.compraspublicas.gob.ec/sercop/wp-content/uploads/2018/02/ley_de_companias.pdf)

Computrabajo. (n.d.). Retrieved from <https://www.computrabajo.com.co/sandwichqbano>

Comunicacion, T. d. (2016). Retrieved from INEC:  
[https://www.ecuadorencifras.gob.ec/documentos/web-inec/Estadisticas\\_Sociales/TIC/2016/170125.Presentacion\\_Tics\\_2016.pdf](https://www.ecuadorencifras.gob.ec/documentos/web-inec/Estadisticas_Sociales/TIC/2016/170125.Presentacion_Tics_2016.pdf)

Conaprole. (2018). Conaprole. Obtenido de [http://www.conaprole.com.uy/wp-content/uploads/2018/11/Memoria-Anual-2018\\_Final-1.pdf](http://www.conaprole.com.uy/wp-content/uploads/2018/11/Memoria-Anual-2018_Final-1.pdf)

Consumidor, I. d. (2019, Enero 07). Retrieved from INEC:  
[https://www.ecuadorencifras.gob.ec/documentos/web-inec/Inflacion/2018/Diciembre-2018/Boletin\\_tecnico\\_12-2018-IPC.pdf](https://www.ecuadorencifras.gob.ec/documentos/web-inec/Inflacion/2018/Diciembre-2018/Boletin_tecnico_12-2018-IPC.pdf)

Consumo energia renovable. (n.d.). Retrieved from  
<https://datos.bancomundial.org/indicador/EG.FEC.RNEW.ZS?locations=CO&view=chart>

Cordero, M. E. (2019). Retrieved from UDLA:  
<http://dspace.udla.edu.ec/bitstream/33000/10863/1/UDLA-EC-TINI-2019-47.pdf>

Corp, I. F. (n.d.). Retrieved from Emis: [https://www.emis.com/php/company-profile/EC/Int\\_Food\\_Services\\_Corp\\_es\\_3566983.html](https://www.emis.com/php/company-profile/EC/Int_Food_Services_Corp_es_3566983.html)

Corp, T. (n.d.). Retrieved from <http://www.tonicorp.com/index.html>

Corrillos. (2019, Marzo 22). Retrieved from <https://corrillos.com.co/2019/03/la-industria-del-helado-sigue-creciendo-en-colombia/>

Crear una franquicia. (n.d.). Retrieved from <https://es.wikihow.com/crear-una-franquicia-en-Colombia>

Cronicas. (2018). Cronicas . Obtenido de <http://www.cronicas.com.uy/columnas/aspectos-legales-oportunidades-negocios-uruguay/>

Cronicas. (22 de Marzo de 2019). Cronicas . Obtenido de <http://www.cronicas.com.uy/empresas-negocios/la-camara-uruguaya-de-franquicias-y-scotiabank-firmaron-un-acuerdo-historico-para-el-sector/>

Cronicas. (27 de Junio de 2019). Cronicas . Obtenido de <http://www.cronicas.com.uy/empresas-negocios/alberto-charro-la-transformacion-del-negocio-financiero-no-la-van-a-marcas-ni-las-fintech-ni-otros-bancos/>

Cronicas. (4 de Mayo de 2018). Cronicas . Obtenido de <http://www.cronicas.com.uy/sociedad/20-las-franquicias-del-pais-corresponden-empresas-uruguayas/>

*Comprar Franquicias.* (26 de Septiembre de 2014). Obtenido de <https://franquicias.20minutos.es/multifranquicia-mucho-mas-cerca-del-exito>

Cultura. (n.d.). Retrieved from Don Quijote: <https://www.donquijote.org/es/cultura-ecuatoriana/>

CVN. (2018, Julio 11). Retrieved from <https://www.cvn.com.co/franquicias-en-colombia-crecimiento/>

DANE; <https://www.dane.gov.co/index.php/estadisticas-por-tema/comercio-internacional>

Datos Macro. (n.d.) <https://datosmacro.expansion.com/tipo-interes/colombia>

Datos Macro. (n.d.). Retrieved from <https://datosmacro.expansion.com/demografia/migracion/inmigracion/colombia>

DatosMacro. (s.f.). Obtenido de <https://datosmacro.expansion.com/paises/chile>

DatosMacro. (s.f.). Recuperado el 22 de Septiembre de 2019, de <https://datosmacro.expansion.com/idh/chile>

Datos Macro. (2017) Obtenido de <https://datosmacro.expansion.com/paises/uruguay>

DatosMacro. Retrieved from <https://datosmacro.expansion.com/paises/peru>

Degasa Holding. (s.f.). Obtenido de <http://www.degasa.cl/>

Demografía, E. y. (n.d.). Retrieved from Datos Macro: <https://datosmacro.expansion.com/paises/ecuador>

Designer Nutrition. (n.d.). Retrieved from <https://co.linkedin.com/company/designer-nutrition>

Desigualdad, R. d. (2018, Julio). Retrieved from INEC:  
[https://www.ecuadorencifras.gob.ec/documentos/web-inec/POBREZA/2018/Junio-2018/Informe\\_pobreza\\_y\\_desigualdad-junio\\_2018.pdf](https://www.ecuadorencifras.gob.ec/documentos/web-inec/POBREZA/2018/Junio-2018/Informe_pobreza_y_desigualdad-junio_2018.pdf)

Diolinda. (2 de noviembre de 1999). *Monografias.com*. Obtenido de  
[https://www.monografias.com/trabajos/franquicia/franquicia.shtml#\\_Toc433793181](https://www.monografias.com/trabajos/franquicia/franquicia.shtml#_Toc433793181)

Dobal, M. (5 de Enero de 2018). El empresario. Obtenido de El pais:  
<https://www.elpais.com.uy/el-empresario/nuestra-fabrica-daba-abasto.html>

DoingBusiness. (s.f.). Obtenido de  
[https://espanol.doingbusiness.org/es/data/exploreconomies/peru#DB\\_tab](https://espanol.doingbusiness.org/es/data/exploreconomies/peru#DB_tab)

Doing business. (n.d.). Retrieved from  
<https://espanol.doingbusiness.org/es/data/exploreconomies/colombia>

Ecocuyo. (2019, febrero 11). Bianco y nero abre una franquicia. Retrieved from Ecocuyo:  
<https://ecocuyo.com/bianco-nero-desembarca-en-peru-a-traves-de-una-franquicia-y-planea-exportar-a-la-india/>

Economist, T. (8 de Enero de 2019). The economist . Obtenido de  
<https://www.economist.com/graphic-detail/2019/01/08/the-retreat-of-global-democracy-stopped-in-2018>

Ecuador, C. a. (2019, Octubre 11). Retrieved from El Comercio:  
<https://www.elcomercio.com/actualidad/mundo-alarma-internacional-crisis-ecuador.html>

Ecuador, C. e. (n.d.). Retrieved from EcuRed: [https://www.ecured.cu/Cultura\\_de\\_Ecuador](https://www.ecured.cu/Cultura_de_Ecuador)

Ecuador, D. b. (01 de Febrero de 2018). Politica. Obtenido de La vanguardia:  
<https://www.lavanguardia.com/politica/20180201/44452167524/datos-basicos-y-evolucion-politica-de-ecuador.html>

Ecuador, E. e. (2016). Retrieved from Enesem :  
[https://www.ecuadorencifras.gob.ec/documentos/web-inec/Inforgrafias-INEC/2018/Estructural\\_Empresarial.pdf](https://www.ecuadorencifras.gob.ec/documentos/web-inec/Inforgrafias-INEC/2018/Estructural_Empresarial.pdf)

Ecuador, H. d. (2018, Noviembre 10). Retrieved from Actualidad:  
<https://actualidad.rt.com/actualidad/295193-ecuador-helados-paila-tradicion-tiempo>

Ecuador, I. (n.d.). Retrieved from JEZL Autores: <https://www.jezl-audidores.com/index.php/tributario/146-impuestos-ecuador>

Ecuador, L. P. (2017, Septiembre 27). Retrieved from Radio Huanca Vilca:  
<https://radiohuancavilca.com.ec/cifras/2017/09/27/las-pymes-representan-42-del-total-delas-empresas-del-ecuador/>

Ecuador, L. p. (n.d.). Retrieved from Celeberrima: <https://www.celeberrima.com/lista-provincias-y-capitales-de-ecuador/>

Ecuador, L. r. (2019, Mayo 27). Retrieved from Teleamazonas: [www.teleamazonas.com/2019/05/la-realidad-tecnologica-de-ecuador/](http://www.teleamazonas.com/2019/05/la-realidad-tecnologica-de-ecuador/)

Ecuador, P. d. (n.d.). Retrieved from Telesemana: <https://www.telesemana.com/panorama-de-mercado/ecuador/>

Ecuadorianos, 3. i. (2016, Noviembre 29). Retrieved from Juicio Crudo: <https://www.juiciocrudo.com/articulo/30-impuestos-gravan-la-economia-de-los-ecuatorianos/6663>

Editions, C. (n.d.). Gastronomía Peruana. Retrieved from Perú Info: <https://www.peruinformation.org/gastronomia>

El Cronista. (17 de Abril de 2014). Recuperado el 22 de Septiembre de 2019, de <https://www.cronista.com/ripe/Luz-y-agua-lideran-los-subsidios-a-los-servicios-publicos-en-America-latina-20140417-0047.html>

El Ecuador llegó a tener 33 subsidios estatales, a. t. (2018, Julio 29). Negocios. Retrieved from El comercio: <https://www.elcomercio.com/actualidad/ecuador-subsidios-combustibles-ingresos.html>

El Espectador. (2019, Enero 5). Retrieved from <https://www.elespectador.com/economia/inflacion-en-colombia-cerro-en-318-durante-2018-articulo-832542>

El Tiempo. (2019, Febrero 15). Retrieved from <https://www.eltiempo.com/economia/sectores/como-es-la-entrega-de-subsidios-en-colombia-327096>

El tiempo. (2019, Mayo 17). Retrieved from <https://www.eltiempo.com/vida/medio-ambiente/que-porcentaje-de-residuos-y-materiales-recicla-colombia-363052>

Embajada Argentina en Chile. (2018). Obtenido de <https://exportaciones.cancilleria.gob.ar> > sitios > bajar

Emporio La Rosa. (s.f.). Obtenido de <http://www.emporiolarosa.cl/>

Empresa, P. p. (n.d.). Retrieved from Cuida tu futuro: <https://cuidatufuturo.com/pasos-crear-empresa-ecuador/>

Ernst&Young. (2014). Guia de negocios de inversion en Perú. Retrieved from investinperu: [http://www.investinperu.pe/RepositorioAPS/0/0/JER/GUIA\\_INVERSION/Guia\\_Negocios\\_e\\_Inversion\\_2013-2014.pdf](http://www.investinperu.pe/RepositorioAPS/0/0/JER/GUIA_INVERSION/Guia_Negocios_e_Inversion_2013-2014.pdf)

Estadísticas, I. N. (2006 ). Los Alimentos y bebidas en los hogares. Uruguay.

Estadísticas, I. N. (2014). INE . Obtenido de [http://ine.gub.uy/documents/10181/39317/Uruguay\\_en\\_cifras\\_2014.pdf/aac28208-4670-4e96-b8c1-b2abb93b5b13](http://ine.gub.uy/documents/10181/39317/Uruguay_en_cifras_2014.pdf/aac28208-4670-4e96-b8c1-b2abb93b5b13)

Estudio Canudas. (18 de Noviembre de 2014). Obtenido de <https://estudiocanudas.wordpress.com/2014/11/18/es-chile-el-mercado-ideal-para-las-franquicias-argentinas/>

Estudio Canudas. (19 de Febrero de 2019). Obtenido de <http://estcanudas.com.ar/noticias/interes/franquicias-que-exportan-los-sabores-argentinos-que-hacen-patria/164>

Euromonitor. (2018). tendencias globales en helados. Retrieved from assets: [https://assets.tetrapak.com/static/ar/documents/final\\_tendencias%20de%20helados.pdf](https://assets.tetrapak.com/static/ar/documents/final_tendencias%20de%20helados.pdf)

Exportaciones. (2018). Retrieved from Trademap: [https://www.trademap.org/\(X\(1\)S\(qsaybuqicviqca45jxolayjk\)\)/Country\\_SelProductCountry.aspx?nvp=1%7c218%7c%7c%7cTOTAL%7c%7c%7c2%7c1%7c1%7c2%7c1%7c1%7c2%7c1%7c1](https://www.trademap.org/(X(1)S(qsaybuqicviqca45jxolayjk))/Country_SelProductCountry.aspx?nvp=1%7c218%7c%7c%7cTOTAL%7c%7c%7c2%7c1%7c1%7c2%7c1%7c1%7c2%7c1%7c1%7c2%7c1%7c1)

Exteriores, M. d. (n.d.). Ministerio de relaciones exteriores. Retrieved from <http://www.rree.gob.pe/SitePages/tratados.aspx>

Finanzas, M. d. (n.d.). MEF. Retrieved from MEF: <https://www.mef.gob.pe/es/acerca-de-las-asociaciones-publico-privadas-apps/sicreci>

Fiordelmondo, M. I. (2 de Octubre de 2018). El observador . Obtenido de <https://www.elobservador.com.uy/nota/la-porcion-de-la-pizza-que-queda-en-manos-de-las-aplicaciones-de-deliveries-2018101144013>

FISCAL, R. P. (n.d.). Retrieved from Direccion nacional de Justicia: <file:///C:/Users/User/Downloads/CONVENIO%20CAN-COMUNIDAD%20ANDINA.pdf>

Formal, E. u. (2019, abril 16). Retrieved from Vistazo: <https://www.vistazo.com/seccion/pais/actualidad-nacional/en-un-ano-mas-de-260-mil-ecuatorianos-perdieron-su-empleo-formal>

Fortaleza de los derechos legales. (n.d.). Retrieved from <https://datos.bancomundial.org/indicador/IC.LGL.CRED.XQ>

Francisca Pino, (2016). Repositorio Universidad de Chile. Recuperado el Septiembre de 2019, de <http://repositorio.uchile.cl/bitstream/handle/2250/140210/Plan-de-negocio-lanzamiento-y-comercializacion-Nunkkot-Desserts.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

Franquicia, C. (2017, noviembre 14). Club Franquicia. Retrieved from Club Franquicia: <https://clubfranquicia.pe/noticia/heladeria-palettas-abrira-diez-puntos-mas>

Franquicia, E. (n.d.). Retrieved from AEFRAN: <https://aefran.org/eventos-franquicias/>

Franquicias, C. (s.f.). *Afi*. Obtenido de <http://www.afi.es/AFI/HTMS/SAIE/NOTAS/75-1.HTM>

Franquiciar. (26 de Mayo de 2019). Recuperado el 4 de Octubre de 2019, de <http://franquiciar.com.ar/actualidad/sabes-cuantas-franquicias-argentinas-hay-en-chile-lee-la-nota-y-enterate>

Franquicias, 1. (n.d.). franquicia palettas. Retrieved from 100 franquicias: <http://www.100franquicias.com.pe/franquicias/restaurantescafebares/Palettas/Franquicia-palettas.htm>

Franquicias, 1. (n.d.). franquicia Wuju. Retrieved from 100 franquicias: <http://www.100franquicias.com.pe/franquicias/restaurantescafebares/Wuju/Franquicia-wuju.htm>

Franquicias. (2019). CAUFRAN. Obtenido de <http://caufran.org>

Franquicias, A. a. (s.f.). *Asociacion argentina de marcas y franquicias*. Obtenido de <http://aamf.com.ar/presentaciones-10a-convencion/ley-de-franquicias.pdf>

Franquicias.com. (7 de Septiembre de 2018). Obtenido de <http://franquicias.com.uy/category/eventos/>

Fruz, Y. (2019). Obtenido de <https://www.yogenfruz.com/storelocator/city/Montevideo/Uruguay/Uruguay>

Funciones, P. d. (2016, Febrero 13). Retrieved from Foro Ecuador: <http://www.forosecuador.ec/forum/ecuador/educación-y-ciencia/33900-poderes-del-estado-ecuatoriano-y-sus-funciones>

FuniBlogs. (4 de Octubre de 2018). Recuperado el 24 de Septiembre de 2019, de <https://blogs.funiber.org/tecnologias-informacion/2018/10/04/funiber-santiago-chile-ciudad-mas-tecnologica-america-latina>

Gallego, A. P. (2015, Noviembre). Retrieved from Perez, Bustamente y Ponce: <https://www.pbplaw.com/es/que-es-luae/>

Mundial B.. (n.d.), Gasto en investigacion y desarrollo. Retrieved from Bando mundial <https://datos.bancomundial.org/indicador/GB.XPD.RSDV.GD.ZS?locations=CO&view=chart>

Garcia, J. (s.f.). *El blog de la franquicia*. Obtenido de <http://www.elblogdelafranquicia.com/multifranquiciados>

Geopolis. (n.d.). Retrieved from <https://www.gestiopolis.com/que-son-las-tiendas-de-conveniencia/>

Gestion. (2018, noviembre 8). Consumo de helado en Peru. Retrieved from Gestion: <https://gestion.pe/economia/consumo-helados-peru-quintuplicara-cinco-anos-nndc-249438-noticia/>

Gestión. (2019, mayo 15). Clase Media. Retrieved from Gestión: <https://gestion.pe/economia/clase-media-crecio-4-5-2018-representa-44-7-poblacion-peruana-267005-noticia/>

Gobierno de Chile. (3 de Agosto de 2017). Obtenido de <https://chile.gob.cl/chile/sistema-politico>

Gomez, L. (n.d.). Retrieved from Revista lideres: <https://www.revistalideres.ec/lideres/yogur-frio-gusto-cliente.html>

Gonzalez, V. (21 de Septiembre de 2018). America Retail. Obtenido de <https://www.america-retail.com/chile/chile-el-taller-una-de-las-mejores-heladerias-del-mundo-esta-en-providencia/>

Google (31 de Octubre de 2019). Obtenido de [https://www.google.com/search?client=safari&rls=en&sxsrf=ACYBGNTiYUCLhRe3RxO100Lgj326M7gTZg%3A1572565355277&ei=a3G7XfPPEICy5OUPiuG28Ak&q=peso+uruguayo+a+dolar&oq=peso+uruguayo+a+dolar&gs\\_l=psy-ab.3..0i20i263i2j0i18.4337.7958..8169...0.2..0.102.1495.18j1.....0....1..gws-wiz.....0i71j35i39.Xv2jaTBZBt4&ved=0ahUKEWizsYy71sflAhUAGbkGHYqwDZ4Q4dUDCAo&uact=5](https://www.google.com/search?client=safari&rls=en&sxsrf=ACYBGNTiYUCLhRe3RxO100Lgj326M7gTZg%3A1572565355277&ei=a3G7XfPPEICy5OUPiuG28Ak&q=peso+uruguayo+a+dolar&oq=peso+uruguayo+a+dolar&gs_l=psy-ab.3..0i20i263i2j0i18.4337.7958..8169...0.2..0.102.1495.18j1.....0....1..gws-wiz.....0i71j35i39.Xv2jaTBZBt4&ved=0ahUKEWizsYy71sflAhUAGbkGHYqwDZ4Q4dUDCAo&uact=5)

GUAYAQUIL, I. D. (2016, Junio). Retrieved from UIDE: <https://repositorio.uide.edu.ec/bitstream/37000/1154/1/T-UIDE-0192.pdf>

Guzmán, J. T. (2019, Junio 26). Economía. Retrieved from El telegrafo : <https://www.eltelegrafo.com.ec/noticias/economia/4/franquicias-modelo-negocio-expande-ecuador>

Helado, H. f. (2016, Julio 27). Retrieved from El comercio: <https://www.elcomercio.com/sabores/festival-helado-gastronomia-vegetales-quito.html>

Helados de paila, u. d. (2018, Junio 26). Retrieved from El telegrafo: <https://www.eltelegrafo.com.ec/noticias/sociedad/6/helados-paila-ecuador-ibarra>

Helados, C. p. (2018, Agosto 13). Retrieved from Servicio de acreditacion ecuatoriano: <https://www.acreditacion.gob.ec/certificacion-empresas-de-helados/>

Helados, M. c. (2015, Noviembre 30). Economía. Retrieved from El universo: <https://www.eluniverso.com/noticias/2015/11/30/nota/5271108/mas-competencia-mundo-helados>

HELADOS, T. G. (2018). Retrieved from Assets: [https://assets.tetrapak.com/static/ar/documents/final\\_tendencias%20de%20helados.pdf](https://assets.tetrapak.com/static/ar/documents/final_tendencias%20de%20helados.pdf)

Herrera ramírez carolina, m. c. (2018). la franquicia en colombia: una oportunidad de emprendimiento. Retrieved from <http://repositorio.uniagustiniana.edu.co/bitstream/handle/123456789/364/MartinezCampos-Kelly-2018.pdf;jsessionid=39938FA331E0CB8F67C5804BCA15E7C1?sequence=1>

<https://www.elcomercio.com/sabores/festival-helado-gastronomia-vegetales-quito.html>. (2016, Julio 27). Retrieved from El comercio: <https://www.elcomercio.com/sabores/festival-helado-gastronomia-vegetales-quito.html>

Iberoeconomía. (27 de Noviembre de 2017). Obtenido de <https://iberoeconomia.es/emprendedores/llaollao-2020-prevemos-50-tiendas-america-latina-chile-protagonista/>

Impo. (Enero de 2019). Impo. Obtenido de <https://www.impo.com.uy/medioambiente/>



Invierta en Colombia. (n.d.). Retrieved from <https://www.inviertaencolombia.com.co/como-invertir/impuestos.html>

Italiana, R. (n.d.). Retrieved from Sergio: <http://www.diserggio.com/quienes-somos/>

Kemlemajer, A., Velez Sarfield, D., Belluscio, A. C., Rivera, J. C., Herrera, M., Lloveras, N., Salomon, M. (2015). *Codigo Civil y Comercial de la Nacion*. Buenos Aires.

Krom, A. (25 de Enero de 2018). La Nacion. Obtenido de <https://www.lanacion.com.ar/economia/comercio-exterior/helado-sin-fronteras-la-industria-argentina-sale-a-la-conquista-del-mundo-nid2103458>

Latarowski, A. (2019). Linked In. Obtenido de <https://www.linkedin.com/in/alberto-latarowski-a1341b19/>

LearnChile. (s.f.). Obtenido de <https://www.learnchile.cl/cultura/>

Leche, V. (n.d.). Retrieved from Vita leche: <http://www.vitaleche.com/www.vitaleche.com/index.html>

Ley de financiamiento. (n.d.). Retrieved from <https://id.presidencia.gov.co/Paginas/prensa/2019/Ley-Financiamiento-Reactivacion-Economica-beneficiosa-pais-Presidente-Duque-190917.aspx>

Lineas, N. (n.d.). Retrieved from Tutto Freddo: <http://tuttofreddo.ec/nuestras-lineas/>

Lippo, F. (2019, febrero 25). Autohelado. Retrieved from Cronista: <https://www.cronista.com/apertura-negocio/empresas/Cual-es-la-cadena-de-heladerias-que-se-expande-bajo-su-modalidad-autohelado-20190225-0003.html>

LLamazares, O. (2013). *Global Negotiator Blog*. Obtenido de <https://www.globalnegotiator.com/blog/que-es-un-contrato-de-master-franquicia/>

Logística, I. (n.d.). Retrieved from ProEcuador: <https://www.proecuador.gob.ec/infraestructura-logistica/>

Lozano, (2019, Febrero 25). Retrieved from <https://www.eltiempo.com/economia/finanzas-personales/cuanto-hay-que-ganar-para-ser-de-clase-alta-en-colombia-330586>

Lucho, D. (n.d.). Don Lucho. Retrieved from Don Lucho: <https://www.donlucho.com.pe/>

Machine, W. (s.f.). Obtenido de <https://web.archive.org/web/20101114015256/http://www.ine.gub.uy/anda/ddibrowser/?id=11&section=variable&varid=V157>

Macroeconomico, B. (2019, Enero). Retrieved from Asociacion Bancos del Ecuador: <file:///C:/Users/User/Downloads/Boletín%20Macroeconómico%20-%20Enero%202019.pdf>

Maps, G. (2019). Obtenido de <https://www.google.com/maps/place/Donna+Frozen+Yogurt/@-31.3838877,->

57.9462813,17z/data=!3m1!4b1!4m5!3m4!1s0x95addccb9ff9897:0x6662b61f6665c140!8m2!3d-31.3838877!4d-57.9440926

Marca?, ¿. r. (n.d.). Retrieved from Servicio nacional de derechos intelectuales:  
<https://www.derechosintelectuales.gob.ec/como-registro-una-marca/>

Marco Legal- Capitulo 1, Capitulo 3, Capitulo 9, Capitulo 10. (n.d.). Retrieved from  
<https://colombialelegalcorp.com/aspectos-legales-proteccion-datos-personales-colombia/>

Marco Legal- Capitulo 1. (n.d.). Retrieved from  
<https://www.inviertaencolombia.com.co/publicaciones/marco-legal.html>

Market Access Map (2019) Obtenido de  
<https://macmap.org/en/query/results?reporter=152&partner=032&product=210500&level=6>

Market Access Map (2019) Obtenido de  
<https://macmap.org/en/query/results?reporter=170&partner=032&product=210500&level=6>

Market Access Map (2019) Obtenido de  
<https://macmap.org/en/query/results?reporter=218&partner=032&product=210500&level=6>

Market Access Map (2019) Obtenido de  
<https://macmap.org/en/query/results?reporter=604&partner=032&product=210500&level=6>

Market Access Map (2019) Obtenido de  
<https://macmap.org/en/query/results?reporter=858&partner=032&product=210500&level=6>

Marketing, M. (1 de Abril de 2018). Mundo Marketing . Obtenido de  
<https://www.mundomarketing.com/cual-es-el-helado-preferido-por-los-uruguayos/>

Mc.Donalds Chile. (s.f.). Obtenido de <https://www.mcdonalds.cl/compania>

Mercado, C. I. (2016, Septiembre 7). Retrieved from Revista lideres:  
<https://www.revistalideres.ec/lideres/paletas-artesanales-mercado-quito-lapalateriabyalex.html>

Miembro, A. d. (2019, Julio 06). Politica. Retrieved from El Comercio:  
<https://www.elcomercio.com/actualidad/alianza-pacifico-incorporacion-ecuador-miembro.html>

Mimos. (n.d.). Retrieved from  
[https://docs.wixstatic.com/ugd/cc9a70\\_8dc45d512a8340a1b4df2dacaad3e540.pdf](https://docs.wixstatic.com/ugd/cc9a70_8dc45d512a8340a1b4df2dacaad3e540.pdf)

Mincetur. (n.d.). reporte mensual de comercio. Retrieved from [https://www.mincetur.gob.pe/wp-content/uploads/documentos/comercio\\_exterior/estadisticas\\_y\\_publicaciones/estadisticas/exportaciones/2018/RMC\\_Diciembre\\_2018.pdf](https://www.mincetur.gob.pe/wp-content/uploads/documentos/comercio_exterior/estadisticas_y_publicaciones/estadisticas/exportaciones/2018/RMC_Diciembre_2018.pdf)

Ministerio de educación; [https://www.mineduacion.gov.co/1759/w3-article-231235.html?\\_noredirect=1](https://www.mineduacion.gov.co/1759/w3-article-231235.html?_noredirect=1)

Ministerio de Medio Ambiente de Chile. (s.f.). Obtenido de <http://fondoreciclaje.mma.gob.cl/>

Ministerio de Medio Ambiente de Chile. (s.f.). Obtenido de <https://rechile.mma.gob.cl/consejos-ambientales/>

Ministerio de Relaciones Exteriores de Chile. (28 de Julio de 2017). Obtenido de <https://chile.gob.cl/chile/economia>

Ministerio de Relaciones Exteriores de Chile. (28 de Julio de 2017). Recuperado el 25 de Septiembre de 2019, de <https://chile.gob.cl/chile/cultura>

Ministerio de Relaciones Exteriores. (28 de Julio de 2017). Obtenido de <https://chile.gob.cl/chile/transporte-y-telecomunicacion>

Ministerio de Relaciones Exteriores. (28 de Julio de 2017). Obtenido de <https://chile.gob.cl/chile/medio-ambiente>

Min ambiente; <http://www.minambiente.gov.co/index.php/negocios-verdes-y-sostenibles/negocios-verdes/que-son-los-negocios-verdes>

Miranda, M. J. (2017). *EL CONTRATO DE FRANQUICIA: LA DIMENSIÓN JURÍDICA DE UNA*.

Morejón Grillo, A. (s.f.). *Eumed*. Obtenido de <http://www.eumed.net/libros-gratis/2009a/478/CLASES%20DE%20FRANQUICIAS.htm>

Moscoso, o. d. (2019, septiembre 13). CNN. Retrieved from . <https://cnnespanol.cnn.com/2019/09/13/que-diablos-esta-pasando-en-peru-opinion-diaz/>

Mundial, B. (2016). Banco Mundial . Obtenido de <https://datos.bancomundial.org/indicador/GB.XPD.RSDV.GD.ZS?locations=UY>

Mundial, B. (2018). Banco Mundial. Obtenido de <https://datos.bancomundial.org/pais/uruguay>

Mundial, B. (2018). Obtenido de <https://datos.bancomundial.org/indicador/SE.ADT.LITR.ZS?locations=UY>

Mundial, B. (2018). Obtenido de [https://datos.bancomundial.org/indicador/SE.ADT.1524.LT.FM.ZS?locations=UY&name\\_desc=t rue](https://datos.bancomundial.org/indicador/SE.ADT.1524.LT.FM.ZS?locations=UY&name_desc=t rue)

Mundial, B. (s.f.). Banco Mundial. Obtenido de <https://datos.bancomundial.org/indicador/SE.XPD.TOTL.GD.ZS?locations=PE&view=chart>

Mundial, B. (s.f.). Banco Mundial. Obtenido de <https://datos.bancomundial.org/indicador/SL.TLF.TOTL.IN?locations=PE&view=chart>

Mundial, B. (2019). CIADI . Obtenido de <https://icsid.worldbank.org/sp/Pages/icsiddocs/List-of-Member-States.aspx>

Mundial, B. (2019). Doing Business. Obtenido de : <https://espanol.doingbusiness.org/es/data/exploreconomies/uruguay>

Mundial, B. (2019). Doing Bussines. Obtenido de Banco Mundial :  
<https://espanol.doingbusiness.org/es/data/exploreconomies/uruguay>

Mundial, B. (2019). Obtenido de  
[https://databank.worldbank.org/views/reports/reportwidget.aspx?Report\\_Name=CountryProfile&Id=b450fd57&tbar=y&dd=y&inf=n&zm=n&country=URY](https://databank.worldbank.org/views/reports/reportwidget.aspx?Report_Name=CountryProfile&Id=b450fd57&tbar=y&dd=y&inf=n&zm=n&country=URY)

Mundial, B. (2019, octubre 11). Banco Mundial. Retrieved from  
<https://www.bancomundial.org/es/country/peru/overview>

Mundial, B. (8 de Abril de 2019). Banco Mundial. Obtenido de  
<https://www.bancomundial.org/es/country/uruguay/overview>

Mundial, B. (n.d.). Banco Mundial. Retrieved from Banco Mundial:  
<https://datos.bancomundial.org/indicador/IP.PAT.RESD?locations=PE&view=chart>

Mundial, B. (n.d.). Banco Mundial. Retrieved from Banco Mundial:  
<https://datos.bancomundial.org/indicador/IP.TMK.RESD?locations=PE&view=chart>

Mundial, B. (n.d.). Banco Mundial. Retrieved from Banco Mundial:  
<https://datos.bancomundial.org/indicador/IE.PPI.TRAN.CD?locations=PE&view=chart>

Mundial, B. (n.d.). Banco Mundial. Retrieved from Banco Mundial:  
<https://datos.bancomundial.org/indicador/LP.LPI.OVRL.XQ?locations=PE&view=chart>

Mundial, B. (n.d.). Banco Mundial. Retrieved from Banco Mundial:  
<https://datos.bancomundial.org/indicador/ER.PTD.TOTL.ZS?locations=PE&view=chart>

Mundial, B. (n.d.). Banco Mundial. Retrieved from  
<https://datos.bancomundial.org/indicador/SI.POV.GINI>

Muñoz, M. V. (2015, Septiembre). Retrieved from pontificia universidad catolica del ecuador :  
<http://repositorio.puce.edu.ec/bitstream/handle/22000/9810/Franquicias%20Internacionales%20en%20Ecuador%20Análisis%20de%20los%20Efectos%20Economicos%20Legales%20y%20Sociales%20de%20.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

Mipymes; <http://www.mipymes.gov.co/coordinacion-con-entidades-publico-privadas-para-a-sistema-nacional-de-apoyo-a-las-mipymes-1>

Nacion B (28/20/19), Banco Nacion. Obtenido de <https://www.bna.com.ar/Personas>

Nacion, L. (2018, enero 25). Helado sin fronteras. Retrieved from La nacion:  
<https://www.lanacion.com.ar/economia/comercio-exterior/helado-sin-fronteras-la-industria-argentina-sale-a-la-conquista-del-mundo-nid2103458>

Nacional, H. n. (n.d.). Retrieved from Universidad Catolica universidad de Guayaquil:  
<file:///C:/Users/User/Downloads/T-UCSG-PRE-ECO-ADM-361.pdf>

Negocio, D. (n.d.). Razones para invertir en franquicias peruanas. Retrieved from Destino Negocio: <https://destinonegocio.com/pe/economia-pe/razones-para-invertir-en-franquicias-peruanas/>

Nicola, S. (19 de Enero de 2018). El empresario. Obtenido de El pais : <https://www.elpais.com.uy/el-empresario/forma-comer-helados.html>

Noticias, R. (2019, marzo 17). El helado en Peru. Retrieved from Rpp.pe: <https://rpp.pe/economia/economia/el-helado-en-el-peru-cuanto-donde-y-por-que-se-consume-noticia-1186308>

Observador, E. (30 de enero de 2019). El observador . Obtenido de <https://www.elobservador.com.uy/nota/un-laboratorio-de-sabores-para-innovar-en-el-mercado-del-helado-201912916345>

Observador, Cibils, C. (28 de Enero de 2018) . Obtenido de [https://www.elobservador.com.uy/nota/las-heladerias-se-animan-a-nuevas-formas-y-sabores--2018128500#\\_=\\_](https://www.elobservador.com.uy/nota/las-heladerias-se-animan-a-nuevas-formas-y-sabores--2018128500#_=_)

Observar.com. (10 de Mayo de 2017). America Economia. Obtenido de <https://www.americaeconomia.com/economia-mercados/finanzas/sepa-que-pasa-con-los-proyectos-de-inversion-y-las-franquicias>

OECD Better life index. (15 de Octubre de 2019). Obtenido de <http://www.oecdbetterlifeindex.org/es/countries/chile-es/>

OMPI. (s.f.). OMPI. Obtenido de <https://www.wipo.int/treaties/es/ip/marrakesh/>

ONU, M. e. (2019, Septiembre 22). Retrieved from El Comercio: <https://www.elcomercio.com/actualidad/ministros-ecuador-proyectos-sostenibles-onu.html>

Oratlas. (2017). Obtenido de <http://www.oratlas.com/libro-mundial/uruguay/transporte>

Oratlas. (2017). Oratlas . Obtenido de <http://www.oratlas.com/libro-mundial/uruguay/gobierno>

Oratlas. (s.f.). Obtenido de <http://www.oratlas.com/libro-mundial/uruguay/geografia>

País, E. (22 de Febrero de 2017). Negocios. Obtenido de El pais : <https://negocios.elpais.com.uy/noticias/servicios-exporta-us-genera-empleos.html>

País, E. (5 de febrero de 2016). El empresario. Obtenido de El pais: <https://www.elpais.com.uy/el-empresario/depender-clima.html>

Pan pa Ya. (n.d.). Retrieved from <http://panpaya.com.co/franquicias/>

Pastores, J. (2019). Obtenido de <https://www.yoopit.com/cuantas-regiones-tiene-chile>

Pedios ya (2019). Obtenido de <https://www.pedidosya.com.uy/restaurantes/montevideo/heladeria-la-chicharra-menu>

Pedios ya (2019). Obtenido de <https://www.pedidosya.com.uy/restaurantes/punta-del-este/pecas-helados-y-café-menu>

Pedios ya (2019). Obtenido de <https://www.pedidosya.com.ar/restaurantes/buenos-aires/saverio-helados-casa-central-menu>

Perfil del mercado: Franquicias en Chile. (2017). Servicios al Exportador. Obtenido de <http://www.siicex.gob.pe/siicex/resources/sectoresproductivos/Perfil%20servicio%20mercado%20-%20Franquicias%20en%20Chile.pdf>

Personales?, ¿. p. (2019, Enero 24). Retrieved from Gestión digital: <https://revistagestion.ec/estrategia-analisis/que-propone-la-ley-organica-de-proteccion-de-datos-personales-en-ecuador>

Peru, c. (n.d.). cusco peru. pp. <https://www.cuscoperu.com/es/informacion-util/economia-y-moneda/impuestos>.

Peru, D. (n.d.). Datos peru. Retrieved from Datos peru: <https://www.datosperu.org/ejecutivos-3e1d5862498c9aa3bb83e405fd769fe5.php>

Perú, D. (n.d.). Datos peru. Retrieved from Datos peru: <https://www.datosperu.org/ejecutivos-9260eeee4fa5e917e17c0519d201e48c.php>

Perú, D. (n.d.). Datos Peru. Retrieved from Datos Peru: <https://www.datosperu.org/ejecutivos-1770e2e72f64693cd13f66896c22455f.php>

Peru, E. c. (2015, mayo 13). Negocios. Retrieved from El comercio Peru: <https://elcomercio.pe/economia/negocios/peruano-promedio-consume-20-helados-ano-d-onofrio-362564>

Peru. (2017). Recuperado el Septiembre de 2019, de <http://www.siicex.gob.pe/siicex/resources/sectoresproductivos/Perfil%20servicio%20mercado%20-%20Franquicias%20en%20Chile.pdf>

Perú, G. (s.f.). Gobierno Perú. Obtenido de <https://www.gob.pe/presidencia/>

Peru, I. i. (n.d.). Tratados para evitar la doble tributacion. Retrieved from <https://www.investinperu.pe/modulos/JER/PlantillaStandard.aspx?are=0&prf=0&jer=5729&sec=1#>

Perú, S. (n.d.). exportacion. Retrieved from senasa gob peru: <https://www.senasa.gob.pe/senasa/exportacion-3/>

Pinguino. (n.d.). Retrieved from Helados Pinguino: <https://www.heladospinguino.com.ec/home.html>

Pinkberry. (n.d.). Pinkberry. Retrieved from Pinkberry: <http://www.pinkberry.com.pe/nosotros/historia.html>

Poblacion. (n.d.). Retrieved from <https://datos.bancomundial.org/indicador/SP.POP.TOTL?locations=CO&view=chart>

Pop, I. (n.d.). Ice Pop Productos. Retrieved from Ice Pop: <http://www.icepop.com.pe/productos/>

Porcentaje hombres. (n.d.). Retrieved from <https://datos.bancomundial.org/indicador/SP.POP.TOTL.MA.ZS?locations=CO&view=chart>

Porcentaje mujeres. (n.d.). Retrieved from <https://datos.bancomundial.org/indicador/SP.POP.TOTL.FE.ZS?locations=CO&view=chart>

Portafolio. (2019, Enero 20). Retrieved from <https://www.portafolio.co/economia/las-inversiones-en-transporte-crecerian-62-2-en-el-2019-525412>

Portafolio. (2019, Febrero 13). Retrieved from <https://www.portafolio.co/negocios/helados-una-industria-que-seduca-a-grandes-y-chicos-526211>

Popsy; <http://www.franquiciascolombia.co/heladerias/helados-gourmet-popsy>

Prezi. (n.d.). Grupo Delosi. Retrieved from Prezi: <https://prezi.com/bdtpjd4zkdai/grupo-delosi-sa/>

ProChile. (2018). Recuperado el Septiembre 27 de 2019, de <https://www.prochile.gob.cl/landing/sectores-productivos/>

PROChile. (s.f.). Recuperado el Septiembre de 2019, de <https://www.prochile.gob.cl/minisitio/concursos/>

Produccion energia renovable. (n.d.). Retrieved from <https://datos.bancomundial.org/indicador/EG.ELC.RNEW.ZS?locations=CO&view=chart>

Publicas, M. d. (2014). MTOP. Obtenido de <http://www.mtop.gub.uy/documents/20182/21153/Anuario+Estad%C3%ADstico+2016.pdf/8de8df37-dc29-41fa-a101-1af5934ae271>

Puertos. (n.d.). Retrieved from SeaRates: <https://www.searates.com/es/maritime/ecuador.html>

Pulzo-Economia. (2019, Julio 1). Retrieved from <https://www.pulzo.com/economia/congreso-franquicias-colombia-como-adquirir-2019-PP722847>

Quala. (n.d.). Retrieved from <http://www.quala.com.co/colombia/inicio/>

*Que franquicia.* (13 de Marzo de 2015). Obtenido de [https://quefranquicia.com/tipos-de-franquicia-actividad-ubicacion-relacion/#Franquicia\\_industrial](https://quefranquicia.com/tipos-de-franquicia-actividad-ubicacion-relacion/#Franquicia_industrial)

Quiroga, A. F. (2014, Julio 5). Asuntos legales. Retrieved from <https://www.asuntoslegales.com.co/analisis/andres-felipe-quiroga-511176/regulacion-del-contrato-de-franquicia-en-colombia-2141831>

Ramon, (8 de Enero de 2016). El Definido. Obtenido de <https://www.eldefinido.cl/actualidad/plazapublica/6324/Los-top-10-helados-mas-novedosos-de-Santiago/>

RedBakery. (s.f.). Obtenido de <https://www.redbakery.cl/mercados-y-tendencias/tendencias/datos-de-mercado/-chile-pide-helados-/703/>

Retail, P. (n.d.). Wuju. Retrieved from Perú Retail: <https://www.peru-retail.com/wuju-se-expande-en-colombia/>

Revista La Iquiqueña. (13 de Abril de 2019). Obtenido de <https://laiquiquena.com/chile-lidera-el-ranking-de-consumo-de-helado-en-latinoamerica/>

Reyes, J. C. (n.d.). Gestion Peru. Retrieved from <https://gestion.pe/peru/mincetur-otorgara-subsvenciones-s-150-000-40-proyectos-negocios-turisticos-postular-261160-noticia/>

Rhin, O. d. (2019). Oro de Rhin. Obtenido de <https://www.orodelrhin.com.uy>

Riaño, (2019, Mayo 27). La Republica. Retrieved from <https://www.larepublica.co/economia/este-es-el-mapa-de-los-estratos-en-las-grandes-ciudades-del-pais-2866032>

Rocío Vera A., D. T. (7 de Octubre de 2019). Finde.La tercera. Obtenido de <http://finde.latercera.com/comer/helados-artesanales-santiago-heladerias-2019/>

Rolato. (2019). Facebook. Obtenido de [https://www.facebook.com/pg/rolato.uy/posts/?ref=page\\_internal](https://www.facebook.com/pg/rolato.uy/posts/?ref=page_internal)

Roll, F. (2019). Obtenido de Facebook: <https://www.facebook.com/frostyrolluy/>

Rpp. (n.d.). El helado en peru. Retrieved from [rpp.pe: https://rpp.pe/economia/economia/el-helado-en-el-peru-cuanto-donde-y-por-que-se-consume-noticia-1186308](https://rpp.pe/economia/economia/el-helado-en-el-peru-cuanto-donde-y-por-que-se-consume-noticia-1186308)

Rubio, P. A. (2019, Junio 14). La republica. Retrieved from <https://www.larepublica.co/empresas/la-marca-crem-helado-vende-mas-de-18-millones-de-helados-cada-dia-en-el-pais-2873705>

Santander. (Mayo de 2019). Recuperado el Septiembre de 2019, de <https://es.portal.santandertrade.com/establecerse-extranjero/chile/administrar-una-empresa>

Santander. (Mayo de 2019). Recuperado el Septiembre de 2019, de <https://es.portal.santandertrade.com/establecerse-extranjero/chile/inversion-extranjera>

Santander. (s.f.). Recuperado el 26 de Septiembre de 2019, de <https://es.portal.santandertrade.com/establecerse-extranjero/chile/entorno-legal>

Savory Chile. (s.f.). Obtenido de <https://www.savory.cl/>

Scr, F. (28 de junio de 2019). Fix scr. Obtenido de Fitch Ratings : <http://www.fixscr.com/uploads/15619840375d19fc25a3187.pdf>

Selva Nevada; <https://www.selvanevada.co/#!index>

SENADI. (n.d.). Retrieved from Servicio Nacional de Derechos Intelectuales: <https://www.derechosintelectuales.gob.ec/>

Senasa. (n.d.). Que es senasa. Retrieved from [senasagobperu: https://www.senasa.gob.pe/senasa/que-es-senasa/](https://www.senasa.gob.pe/senasa/que-es-senasa/)

Serggio, D. (2019, Junio 03). Retrieved from Revista Chiu: <https://www.revistachiu.com/art/di-serggio>

Serggio, D. (n.d.). Retrieved from Di serggio: <http://2018.diserggio.com/>

Servicio de Impuestos Internos . (s.f.). Obtenido de [http://www.sii.cl/aprenda\\_sobre\\_impuestos/impuestos/descripcion.htm](http://www.sii.cl/aprenda_sobre_impuestos/impuestos/descripcion.htm)

Servicio de Impuestos Internos de Chile. (s.f.). Recuperado el Septiembre de 2019, de [http://www.sii.cl/normativa\\_legislacion/convenios\\_internacionales.html](http://www.sii.cl/normativa_legislacion/convenios_internacionales.html)

Sice. (n.d.). Decision 291. Retrieved from Sice.oas:  
<http://www.sice.oas.org/Trade/Junac/Decisiones/DEC291S.ASP>

Situacion politica de Colombia. (n.d.). Retrieved from <https://sites.google.com/site/situacionpolitica-de-colombia23/home/organizacion-politica-de-colombia>

Smoothies, T. (2019). Tropical Smoothies . Obtenido de <http://www.tropicalsmoothies.com.uy/nosotros/>

Solicitudes de marca comercial, n. r. (n.d.). Retrieved from Banco Mundial:  
<https://datos.bancomundial.org/indicador/IP.TMK.NRES?locations=EC&view=chart>

Solicitudes de marca comercial, r. d. (2017). Retrieved from Banco Mundial:  
<https://datos.bancomundial.org/indicador/IP.TMK.RESD?view=chart>

Solicitudes de patentes, n. r. (n.d.). Retrieved from Banco Mundial:  
<https://datos.bancomundial.org/indicador/IP.PAT.NRES?locations=EC&view=chart>

Solicitudes de patentes, r. (n.d.). Retrieved from Banco Mundial:  
<https://datos.bancomundial.org/indicador/IP.PAT.RESD?locations=EC&view=chart>

Staff, E. (26 de Febrero de 2018). *Entrepreneur*. Obtenido de <https://www.entrepreneur.com/article/264690>

Sunat. (n.d.). Sunat. p. <http://www.sunat.gob.pe/estadisticasestudios/index.html>.

Sustant. (n.d.). Sustant . Retrieved from <http://www.sustantperu.com/especialidades/93-ayudas-y-subvenciones.html>

Tapia, E. (2019, Abril 09). Negocios. Retrieved from El comercio:  
<https://www.elcomercio.com/actualidad/subsidios-sociales-fortaleceran-ecuador-economia.html>

Tapia, E. (2019, Enero 16). Negocios. Retrieved from El comercio:  
<https://www.elcomercio.com/actualidad/pobreza-indice-estadisticas-inec-informe.html>

Tavelli Chile. (s.f.). Obtenido de <https://tavelli.cl/nueva-carta-menu/>

Tecnología, E. c. (n.d.). Retrieved from Ministerio de telecomunicaciones:  
<https://www.telecomunicaciones.gob.ec/ecuador-continua-creciendo-en-tecnologia/>

Tenerife, C. S. (s.f.). *Cámara Oficial de Comercio, Industria, Servicios y Navegación de Santa Cruz de Tenerife*. Obtenido de

<https://www.camaratenerife.com/servicios/emprendimiento/creacion-empresas/asesorate/planteamientos-previos-eleccion-negocio/la-franquicia/aspectos-generales/1135-creacion-empresas-migracion/franquicias/20790-tipos-de-franquicias>

Tiempo, E. (2017, junio 1). El Chalán. Retrieved from el tiempo: <https://eltiempo.pe/chalan-conoce-la-fabrica-donde-se-hacen-los-helados-cremoladas-toda-la-vida/>

Tostao' Café y Pan. (n.d.). Retrieved from <https://www.kienyke.com/emprendimiento/ellos-son-los-duenos-de-tostao-cafe-y-pan>

Trato con trato. (2017, Diciembre 26). Retrieved from <https://www.tratocontrato.com/es-co/content/existe-alguna-ley-para-las-franquicias-en-colombia/>

Trato con trato. (2017, Mayo 31). Retrieved from <https://www.tratocontrato.com/es-co/content/franquicias-una-alternativa-de-negocio-en-colombia>

Trendy Chile. (s.f.). Obtenido de <http://www.trendy.cl/>

Turismo, P. (n.d.). Peru Turismo. Retrieved from <https://sites.google.com/site/elperuturismoenlinea/division-geografica>

Tutela. (2019, Septiembre). Telesemana. Retrieved from Telesemana: <https://www.telesemana.com/panorama-de-mercado/peru/>

Unidas, P. d. (2018). Obtenido de [http://hdr.undp.org/sites/default/files/2018\\_human\\_development\\_statistical\\_update.pdf](http://hdr.undp.org/sites/default/files/2018_human_development_statistical_update.pdf)

Uruguay, G. (2019). Gobierno Uruguay . Obtenido de <https://www.gub.uy/unidad-reguladora-control-datos-personales/comunicacion/publicaciones/cambios-recientes-legislacion-sobre-proteccion-de-datos-personales-en>

Uruguay, G. (2019). Obtenido de Gub Uy: <https://www.gub.uy/tramites/registro-marcas>

Uruguay, P. d. (26 de Febrero de 2019). Presidencia. Obtenido de <https://www.presidencia.gub.uy/comunicacion/comunicacionnoticias/ultimos-doce-anios-registro-aumento-55-porciento-cantidad-empresas-registradas>

Uruguay, U. C. (11 de Agosto de 2017). UCU. Obtenido de <https://ucu.edu.uy/es/helado-helado>

Vegetales, H. n. (2019, Septiembre 09). Retrieved from El telegrafo: <https://www.eltelegrafo.com.ec/noticias/sociedad/6/helados-dulce-vegetales>

Vici, A. (2019). A.J. Vici. Obtenido de <https://www.grupovierci.com/>

Vierci, G. (n.d.). grupo vierci. Retrieved from grupo vierci: <https://www.grupovierci.com/el-grupo/>

Villamarin, P. (2014, Julio 12). El tiempo. Retrieved from <https://www.eltiempo.com/archivo/documento/CMS-14240884>

Watts. (s.f.). Obtenido de <http://www.watts.cl/marcas/nuestras-marcas>

Wikipedia. (s.f.). Obtenido de <https://es.wikipedia.org/wiki/Uruguay#Gastronom%C3%ADa>

Wikipedia. (s.f.). Obtenido de <https://es.wikipedia.org/wiki/Uruguay#Flora>

Ya, P. (2019). Pedidos Ya. Obtenido de <https://www.pedidosya.com.uy/restaurantes/montevideo/freddo-carrasco-menu>

Ya, P. (2019). Pedidos Ya. Obtenido de <https://www.pedidosya.com.uy/restaurantes/montevideo/grido-herrera-menu>

Yogenfruz Chile. (s.f.). Obtenido de <http://www.yogenfruz.cl/>

Yogen Fruz Colombia. (s.f.). <http://www.yogenfruz.com.co/>

Yogurt Persa abre su primera franquicia en el km 2, 5. (2017, Agosto 10). Retrieved from El universo: <https://www.eluniverso.com/guayaquil/2017/08/10/nota/6322555/yogurt-persa-abre-su-primera-franquicia-km-25>

Yogurt, M. F. (n.d.). Retrieved from Tuugo: <https://www.tuugo.ec/Companies/mua-frozen-yogurt/12600054700>

Yogurtlife Chile. (s.f.). Obtenido de <http://www.yogurtlife.cl/todos-los-sabores/>

Zeithami, V., & Bitner, M. J. (2002). *Marketing de servicios, un enfoque de integracion del cliente a la empresa*. Mexico D.F.: Mc Graw Hill.

## 9. ANEXOS

### 9.1 ANEXO 1 (entrevista)

#### **Entrevista a Roberto De Rossi**

1. *¿Por qué consideran como forma de expansión el modelo de franquicias? ¿La expansión debe ser por franquicia?*

Por la situación de mercado, los últimos 4 años fueron difíciles. Es un producto abandonado rápidamente por las personas porque no es de primera necesidad, sin embargo cuando repunta un poco es un producto que se vuelve a consumir, ya que la gente se da el “gusto”.

Saverio quiere expandirse a algún mercado cercano porque considera que tienen macroeconomías más sanas. Chile, en su opinión, en primer lugar, también Perú, Paraguay, Colombia. Considera a Uruguay pero lo ve como un mercado chico y Brasil lo considera muy grande, opta por ir a una región.

Además, se cree que los extranjeros valoran el producto argentino, especialmente el porteño.

En cuanto al lugar de la franquicia, prefiere evitar los shoppings salvo que tengan una isla o una zona fuera del área de comidas. Le gusta la opción del Delivery, pero tiene sus dudas por los accidentes y problemas. Igualmente quiere que lo analicemos. Si crece el Delivery en un país lo ve como una oportunidad y le interesa.

Por otro lado, cree que su franquiciado tiene que ser alguien que viva de eso, es decir, familias que estén todo el día trabajando en la franquicia.

2. *¿Buscan mantener el negocio local y/o enfocarse en el regional mercado?*

-Piensa desarrollar la franquicia local pero con puntos mínimos, y después expandirse. Puso como límite 10 puntos de venta en argentina, considera que si se ponen muchos puntos de venta habrá algunos que no serán rentables.

Estima que el valor de la franquicia en Argentina es de 50000 USD con muebles, cámara frigorífica, etc.

Afirma que en Argentina el mercado del helado es chico y que pocos que aprecian el sabor y la diferenciación de un buen helado, sobre todo si son familias con niños.

3. *¿Por qué esta franquicia y no la de la competencia?*

-Por la calidad que Saverio supo mantener todo este tiempo, la trayectoria y experiencia en el mercado. Considera que Saverio es una marca premium, con un alto precio de venta y un producto genuino, natural, equilibrado y comparativamente superior a toda la oferta actual del segmento.

4. *¿Cuál quisiera que sea su fee de ingreso?*

-Estaría dispuesto a poner un fondo común para publicidad con su franquiciado, igualmente a nivel local. En cuanto al Fee de ingreso, considera que la marca no está tan posicionada para cobrar un fee de ingreso alto.

Para evitar la doble tributación haría como McDonald, que la planta venda a las otras sucursales, y él vera como obtener un margen. No es algo que pensó pero lo considera importante para no quedar fuera del mercado. Piensa charlar el tema más adelante, cuando este todo más armado. Piensa que la rentabilidad de la franquicia está en el margen extra sobre el cobro.

5. *¿Qué posicionamiento busca en destino? ¿Cómo piensan darse a conocer en el exterior?*

*¿Estarían de acuerdo en la participación en ferias o misiones en el exterior? ¿Cuál sería su presupuesto?*

-Están dispuestos a ir a ferias y misiones comerciales. Pero lo ven como algo muy a futuro.

Ahora están trabajando en Instagram y en la página web nueva para mostrarse. Reconocen que necesitan tener un mejor manejo de redes para luego expandirse internacionalmente.

Saverio tiene como principal consumidor a los adultos, principalmente por el conocimiento que tienen de la marca. La heladería no quiere perder este público pero también quiere ganarse al público más joven.

6. *¿Quieren que las tiendas en el exterior tengan la misma estética que la local?*

*¿Modificación de la marca o no? Flexibilidad (cambio de logo, nombre) ¿Están dispuestos a adaptar el producto?*

-No pudo registrar la marca en Chile porque esta Savory (Nestlé), si la registro en Brasil, Paraguay y Uruguay. No se pone estricto en marca, está dispuesto a cambiarla, quiere llevar el modelo de negocio, quisiera mantener la posición Premium, el buen helado, quiere que se diferencie lo industrial de lo artesanal ya que hoy en día, para el consumidor es lo mismo.

Roberto quiere llevar el concepto de ir a la heladería a tomar un buen helado, que considera que se está perdiendo por la actual situación del mercado.

Considera a Chile como un país difícil porque para ellos el helado es único, no cree que puedan ver la diferencia. Igualmente cree que hay un nicho, sobre todo porque hay gente con alto poder adquisitivo.

Roberto afirma que cuando haces un helado bueno, es distinto. Además se puede generar un negocio que tiene volúmenes chicos y rentabilidades altas si la gente lo aprecia.

Los helados de EEUU tienen que tener 14% de materia grasa, ósea crema, para ser helado, Saverio tiene 9% y lo industrial tiene 6%.

Quiere que la renovación sea constante por lo que está dispuesto a adaptar productos y sabores.

Desea que se utilice la Sede de San Juan como modelo de expansión, replicando los conceptos de ese local y su logo nuevo, sin embargo desea que el local tenga menores magnitudes.

7. *¿Piensa incluir los postres helados en la franquicia o quieren que sea un negocio aparte?*

*Porque son sectores distintos, no es lo mismo apuntar al cliente que busca un cucurucho que apuntar a la venta de postres helados en restaurantes.*

-Tiene pensado llevar a cabo la remodelación total de postres helados, por ejemplo, van a lanzar bombones artesanales helados. Considera que el mercado de postres helados es un 2% en las heladerías mientras que en Saverio es de 20%. Saverio encabeza la lista del sector en Argentina. Piensa que hay algo interesante en ese negocio, el helado llevado a postre es más caro, saca más ganancia, pero si implica más capacitación. Además es rentable y la gente lo aprecia más que el simple kilo de helado. Por lo que le gustaría intentar implementar una línea de postres, no los 11 que tienen acá pero si evaluarlo e incluir algunos en la franquicia.

8. *¿Vende a mayoristas? ¿Apuntarían a una franquicia mayorista, es decir instalarse en el exterior y vender a restaurantes, cafés, etc.?*

-Saverio les vende helados y postres helados sin marca a Sky Chef (catering líneas aéreas), Air France y United British. Fueron proveedores de American, pero les pidieron un desarrollo especial de helados que implicaba tener mala calidad. Las aerolíneas sirven los helados al sector business. También vende mayorista a Restaurante Marchelo y otros restaurantes en puerto madero.

La franquicia a modo “mayorista” no lo pensó. El mayorista genera menor rentabilidad, no le da prioridad. Puede poner más valor a un cucurucho que a vender mayorista sin marca. Prefiere llenar heladería, sin embargo tendría que hacer un análisis del sector, reconoce que es más estable.

9. *¿Asociación con heladerías en el exterior?*

Roberto cree que no van a querer porque las heladerías ya saben hacer helado, pero de otra calidad, quizás si hace otro tipo de helados. Pero es complicado en un mismo punto de venta. En caso de asociarse con alguna cafetería, por ejemplo Havanna entiende que el negocio de Saverio es otro y no quisiera sacrificar la marca. Pero si existe la oportunidad lo piensa porque tendría más reconocimiento y rentabilidad.

*10. ¿Cuál es la empresa que produce? ¿Cuál es la capacidad productiva de la empresa proveedora? ¿Tienen capacidad ociosa?*

En realidad tiene una mezcla, él vendió su planta de fabricación de San Juan porque era una estructura muy grande. Hoy tiene un “convenio” porque le dio maquinas a su socio, asique están en comodato. La empresa se llama Dona, siempre se dedicó a abastecer heladerías, el 70% de su producción es para Saverio pero tiene otros clientes.

Roberto aprendió de helados con un maestro italiano, Pino Scalindera. La persona que hoy se encarga de la fabricación fue socio de él en su momento. Su socio se encarga de controlar el proceso, es muy obsesivo, le viene bien para mantener la calidad y mejoraron el producto.

Roberto no quiere que Saverio fabrique, prefiere concentrar la fabricación en un tercero y ellos especializarse en estrategias comerciales. Además tienen muy buena relación, se complementan bien. El único limitante son los costos, es una empresa chiquita que no tiene mucha capacidad ociosa, puede abastecer algunos puntos locales en Argentina pero no mucho más. Igualmente, la capacidad hoy no la tiene pero no es difícil de ampliar, con 80.000 euros armas una planta. El problema es que Dona no tiene mucha capacidad de inversión y capital de trabajo.

Se genera rápido la mercadería pero hay que invertir, por ejemplo en una cámara más grande. También hay que tener en cuenta que a partir de diciembre pueden tener problemas de stock porque representa el 25% de las ventas anuales.

11. *¿Disponen de algún depósito? ¿Cómo administran el inventario? (tiempo y cantidad de stock)*

Por el tipo de producto se maneja poco stock. Para producir se arman bases, primero de americana y chocolate y después específicos. Cada base lleva distintos tiempos, pero en general la pasteurización lleva una hora y media, después se tiene que dejar madurar un rato, pero en lo artesanal no es importante, por último le sigue la parte de fabricación que son 10 minutos. Se hacen bases de gustos por colores. Muchos salen del americano (chocolate blanco por ej.). Una hora y media de pasteurización + maduración (reposo de la mezcla) + fabricación 10m + 2hs de frío fuerte. Si la empresa es flexible y se queda sin un sabor, puedes resolverlo en poco tiempo. Es importante que cuando el helado sale de la máquina llegue a 17 grados bajo cero, en ese proceso se tardan 1,2 horas.

Con un stock de 10 días estas bien. No tienen un depósito propio, Dona en su fábrica tiene una cámara para guardar el helado, que es de Roberto y Saverio tiene otra cámara en su local donde distribuye a mayoristas.

12. *¿Es indispensable que se produzca en Argentina o existe la posibilidad que se produzca en el país de destino donde se establezca la franquicia?*

Estaría bueno que se produzca en cada país, porque el helado por ley tiene que tener 6 meses de vencimiento. Además es costoso el transporte internacional y el principal problema es manejar un stock para 40 sabores.

Considera que el nivel de inversión para hacer una planta pequeña de fabricación es bajo. Se necesitan estructuras chicas, con poca gente, el que produce es el que atiende en mostrador.

13. *¿Qué características deberán tener los proveedores para fabricar en destino?*

-Le parece que el que tenga la primera franquicia como punto de venta, puede fabricar, por que necesitas un pasteurizador, un madurador una fabricadora y espacio de “4x4”, una buena máquina de helado produce 500 kilos, y un punto de venta vende 10.000 kilos al año.

*14. ¿Realizaron alguna operación en el exterior?*

-Nunca, Roberto solo hizo un trabajo de asesoría para México para implementar en la producción y en recetas de sabores.

*15. ¿Cuáles son sus insumos? ¿Hay algo específico, varían en calidad? ¿Maquinaria?*

Las fabricadoras tienen que ser italianas para la mejor calidad, como tema técnico es por el frío con el que sale el helado terminado, podrías servirlo directamente en un cucurucho. La maquinaria se puede importar, no hay problema.

Lo importante es la crema, pero no varían en general. La diferencia está en la especificidad por ejemplo los que requieren frutas específicas, etc. El emulsionante (un polvito para unir agua y aceite) tiene que ser importado y si es italiano, mejor. Es importante el porcentaje de sólidos en los helados, y los productos nobles que le agregues. Es fundamental el frío que se le aplique y la cremosidad.

*16. ¿Están inscriptos como importador/exportador?*

-No, solamente tiene la marca está inscripta en algunos países.

*17. Costo unitario de un balde.*

El valor de helado es por litro y por balde, no en kilos. El costo varía según los ingredientes, pero se puede tomar un promedio de \$1700 el balde de 10 litros incluyendo el balde sin IVA.

Saverio vende todos los helados al mismo precio, no importa si uno fue más costoso que otro. El Postre helado se calcula un 30% más caro que el kilo.

18. *¿Cómo es su estructura organizacional? Descripción de las funciones, cantidad de personal, equipo directivo, etc.*

- Achico mucho, tenía 50 empleados, ahora con cierre de planta quedaron 13 distribuidos entre los 2 locales + administración: Empleada administración y empleado para mayorista. Tiene contadores y abogados externos. Él se considera empleado y hace el trabajo operativo. Se encarga de pedido de helados, controlarlo, se encarga por ejemplo de los problemas con proveedores.

19. *¿El manual operativo sirve para que pueda ser aplicado exitosamente en la práctica? ¿Que incluye? ¿Hay algún criterio para la selección y formación del personal? ¿En qué consisten los cursos de capacitación?*

-Están dispuestos a capacitar, su socio hace viajes para asesorar, ya lo hablo y no hay problema. El manual ahora se modernizo. Tienen uno y están dispuestos a darlo. Son pequeñas hojas que dicen lo justo y necesario. También quieren supervisar. Está interesado en pequeñas inversiones (maquinas o cámaras de frio en la sucursal), por ejemplo la fabricadora esta unos 32mil euros, la pasteurizadora se encuentra en 30 mil euros y las máquinas de enfrió 20 mil euros. Entonces con máximo 80 mil euros en total pones una planta.

20. *¿Cuáles son sus instrumentos publicitarios?*

-Actualmente tienen cuenta de Instagram, están remodelando su imagen, y creando una página web, es un tema que tienen que desarrollar mucho más.

-Tienen dos imágenes distintas, él quiere unificar y tomar la de San Juan. Reconocen que no le dan los números para eso todavía, y sabe que es un punto “débil” que tienen que trabajar.

21. *¿Cuáles son los ingresos de sus puntos de venta?*

- Para que el negocio sea rentable se debe vender 10.000 kg. Los 10 mil kilos de venta anuales a un precio de \$690 c/u generan un ingreso aproximado de casi 6 millones de pesos (sin IVA).

-La contribución marginal está cerca del 50%, comprando el helado. Lo óptimo sería llegar a un 50%, si es menor, podría generar problemas. Con el 50% restante se deben cubrir costos de la estructura fija y algunas cosas más, por ejemplo bolsitas, telgopor, etc. Estos son costos comerciales que son altos y representan 4 % de la venta. Otro problema es el alquiler, este concepto puede hacer que te vaya bien o mal.

*22. ¿Cuál es la rentabilidad pretendida?*

-La rentabilidad normal va desde el 5% al 7 % neto de ventas.

*23. Le decimos nuestras ideas para el trabajo: primero analizar otras alternativas de franquicias, no tomar la master como única opción, la segunda parte es ver donde se va a localizar la producción, analizar 5 países, Chile, Colombia, Ecuador, Perú y Uruguay, darle un análisis de cada mercado con su actual situación y posibles clientes y después realizar un ranking.*

-Su opinión frente a la tesis de Marketing: Cree que el mercado del helado bajo muchísimo la calidad y quiere aprovechar esa oportunidad para que Saverio resalte y las personas puedan disfrutar y apreciar un buen helado. No quiere perder su público adulto, que es muy fiel y conoce su helado. Estos pueden darse cuenta de las diferencias en el producto. Pero a la vez quieren centrarse mucho en redes para poder ganar al público joven. Considera que la tradición tiene su valor pero que siempre hay que darle algo nuevo al cliente.

-Su opinión frente a nuestra propuesta: le parece bien la opción de franquicia individual, le parece mejor. Piensa en establecer una planta para que abastezca los otros puntos de venta, y de

la que quizás él pueda ser socio. Para la parte de los postres helados quiere que veamos que hay en los otros países, por ahí no está el concepto y puede usarse como diferencial.

## 9.2 ANEXO 2

En este anexo se muestran la información utilizada para realizar la matriz de atractividad así como las escalas que permitieron ponderar los datos.

Indicadores	Chile	Colombia	Ecuador	Perú	Uruguay
Consumo per cápita anual de helado	8 Lt	2.1 Lt	1.5	1.7 Lt	3 Lt
Cantidad de franquicias	208	552	240	512	280
Franquicias extranjeras	138	232	200	259	224
Distancia entre países y Argentina (Km)	1.138	4.665	4.242	3.627	204
Nivel de pobreza	8,60%	27%	24,50%	20,50%	7,90%
Índice de Precios al Consumidor	2,60%	3,18%	0,27%	1,30%	7,96%
Ranking de transparencia( más cerca de 100, más limpio)	67	36	34	35	70
Consumo anual de helados (millones de litros)	156	101	25	46	10,2
Regulaciones para importación de helados	6	19	27	14	12
PBI per cápita	15923,35	6642	6293	6947	16942
Procedimientos para apertura de un negocio	7	8	11	8	5
Tiempo para apertura de un negocio	6	11	48,5	25	6,5
Tasa de impuestos (%sobre ganancias)	34%	71,90%	32,30%	36,80%	41,80%
Población de provincias sugeridas	7.112.808	7.181.469	2.671.801	1.856.000	1.381.000
Expansión de provincias sugeridas (Km <sup>2</sup> )	641	1775	347	621,2	200
Importaciones de helado (miles de USD)	7.691	1.352	1.063	3.027	2.044
Índice de Gini	0,446	0,497	0,452	0,433	0,38
Índice de fortaleza de los derechos legales(0=débil, 12=fuerte)	4	12	1	7	4
Precio promedio de un litro de helado	11,71	7,435	11,75	7,32	14,14

### Escalas

Consumo per cápita anual de helado	
11	<=1.5
12	1.5 <= 3.2
13	3.2 <= 4.8
14	4.8 <= 6.4
15	>6.4

Regulaciones para importación de helados	
6	>24
7	18<=24
8	12<=18
9	6<=12
10	<=6

Cantidad de franquicias	
1	$\leq 100$
2	$100 < \leq 200$
3	$200 < \leq 300$
4	$300 < \leq 400$
5	$> 400$

Ranking de transparencia	
1	$\leq 20$
2	$20 < \leq 40$
3	$40 < \leq 60$
4	$60 < \leq 80$
5	$> 80$

Franquicias extranjeras	
11	$\leq 50$
12	$50 < \leq 100$
13	$100 < \leq 150$
14	$150 < \leq 200$
15	$> 200$

Consumo anual de helados	
11	$\leq 30$
12	$30 < \leq 60$
13	$60 < \leq 90$
14	$90 < \leq 120$
15	$> 120$

Índice de fortaleza de los derechos legales	
6	$< 2.4$
7	$2.4 < \leq 4,8$
8	$4.8 < \leq 7,2$
9	$7,2 < \leq 9,6$
10	$> 9,6$

Importaciones de helado (miles de USD)	
11	$\leq 1000$
12	$1000 < \leq 2000$
13	$2000 < \leq 4000$
14	$4000 < \leq 6000$
15	$6000 < \leq 8000$

Tasa de impuestos (% sobre ganancias)	
10	$\leq 20$
9	$20 < \leq 40$
8	$40 < \leq 60$
7	$60 < \leq 80$
6	$> 80$

Distancia entre países y Argentina (Km)	
10	$\leq 1000$
9	$1000 < \leq 2000$
8	$2000 < \leq 3000$
7	$3000 < \leq 4000$
6	$4000 < \leq 5000$

Población de provincias sugeridas	
1	$\leq 2.000.000$
2	$2.000.000 < \leq 4.000.000$
3	$4.000.000 < \leq 6.000.000$
4	$6.000.000 < \leq 8.000.000$
5	$> 8.000.000$

Nivel de pobreza	
10	$\leq 5$
9	$5 < \leq 10$
8	$10 < \leq 15$
7	$15 < \leq 20$
6	$> 20$

Expansión de provincias sugeridas	
1	$\leq 400 \text{ km}^2$
2	$400 \leq 800 \text{ km}^2$
3	$800 \leq 1200 \text{ km}^2$
4	$1200 \leq 1800$
5	$>1800$

Índice de Precios al Consumidor	
5	$\leq 0,5$
4	$0,5 \leq 2$
3	$2 \leq 3,5$
2	$3,5 \leq 5$
1	$>5$

Índice de Gini	
6	$\leq 0,20$
7	$0,20 \leq 0,40$
8	$0,40 \leq 0,60$
9	$0,60 \leq 0,80$
10	$>0,80$

PBI per cápita	
1	$\leq 3388,4$
2	$6776,8 < 10164$
3	$10165,2 < 13552$
4	$13553,6 < 16941$
5	$>16942$

Procedimientos para apertura de un negocio	
6	$>10$
7	$8 \leq 10$
8	$6 \leq 8$
9	$4 \leq 6$
10	$\leq 4$

Precio promedio de un litro de helado	
11	$\leq 4$
12	$4 \leq 6$
13	$6 \leq 8$
14	$8 \leq 10$
15	$>10$

