



**UNIVERSIDAD CATÓLICA
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL**

FACULTAD DE ECONOMÍA Y EMPRESA

CARRERA DE COMERCIO EXTERIOR

TEMA:

**Viabilidad económica y estudio de mercado para la apertura
de un canal de distribución de confites hacia Perú. Caso
Confitería Don Hernán.**

AUTORES:

Rigchag Padilla, Jessica Abigail

Moran Espinoza, Adriana María

Trabajo de titulación previo a la obtención del título de

Licenciada en Comercio Exterior

TUTORA:

Ing. Rodríguez Bustos, Andrea Johanna Mgs.

Guayaquil, Ecuador

2024



UNIVERSIDAD CATÓLICA
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL

FACULTAD DE ECONOMÍA Y EMPRESA
CARRERA DE COMERCIO EXTERIOR

CERTIFICACIÓN

Certificamos que el presente trabajo de titulación fue realizado en su totalidad por **Rigchag Padilla, Jessica Abigail y Morán Espinoza, Adriana María**, como requerimiento para la obtención del título de **Licenciadas en Comercio Exterior**.

TUTOR

f. _____

Ing. Rodríguez Bustos, Andrea Johanna Mgs.

DIRECTOR DE LA CARRERA

f. _____

Ing. Knezevich Pilay Teresa Susana, Ph.D

Guayaquil, a los 2 días del mes de septiembre del 2024



UNIVERSIDAD CATÓLICA
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL
FACULTAD DE ECONOMÍA Y EMPRESA
CARRERA DE COMERCIO EXTERIOR

DECLARACIÓN DE RESPONSABILIDAD

Yo, Rigchag Padilla, Jessica Abigail

DECLARO QUE:

El Trabajo de Titulación, **Viabilidad económica y estudio de mercado para la apertura de un canal de distribución de confites hacia Perú. Caso Confitería Don Hernán** previo a la obtención del título de **Licenciada en Comercio Exterior**, ha sido desarrollado respetando derechos intelectuales de terceros conforme las citas que constan en el documento, cuyas fuentes se incorporan en las referencias o bibliografías. Consecuentemente este trabajo es de nuestra total autoría.

En virtud de esta declaración, me responsabilizo del contenido, veracidad y alcance del Trabajo de Titulación referido.

Guayaquil, a los 2 días del mes de septiembre del 2024

LA AUTORA:

f. _____

Rigchag Padilla, Jessica Abigail



UNIVERSIDAD CATÓLICA
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL

**FACULTAD DE ECONOMÍA Y EMPRESA
CARRERA DE COMERCIO EXTERIOR**

DECLARACIÓN DE RESPONSABILIDAD

Yo, Moran Espinoza, Adriana María

DECLARO QUE:

El Trabajo de Titulación, **Viabilidad económica y estudio de mercado para la apertura de un canal de distribución de confites hacia Perú. Caso Confitería Don Hernán** previo a la obtención del título de **Licenciada en Comercio Exterior**, ha sido desarrollado respetando derechos intelectuales de terceros conforme las citas que constan en el documento, cuyas fuentes se incorporan en las referencias o bibliografías. Consecuentemente este trabajo es de nuestra total autoría.

En virtud de esta declaración, me responsabilizo del contenido, veracidad y alcance del Trabajo de Titulación referido.

Guayaquil, a los 2 días del mes de septiembre del 2024

LA AUTORA:

f. 

Moran Espinoza, Adriana María



UNIVERSIDAD CATÓLICA
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL

FACULTAD DE ECONOMÍA Y EMPRESA
CARRERA DE COMERCIO EXTERIOR


AUTORIZACIÓN

Yo, Rigchag Padilla, Jessica Abigail

Autorizo a la Universidad Católica de Santiago de Guayaquil a la **publicación** en la biblioteca de la institución del Trabajo de Titulación, **Viabilidad económica y estudio de mercado para la apertura de un canal de distribución de confites hacia Perú. Caso Confitería Don Hernán** cuyo contenido, ideas y criterios son de mi exclusiva responsabilidad y total autoría.

Guayaquil, a los 2 días del mes de septiembre del 2024

LA AUTORA:

f. 

Rigchag Padilla, Jessica Abigail



UNIVERSIDAD CATÓLICA
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL
FACULTAD DE ECONOMÍA Y EMPRESA
CARRERA DE COMERCIO EXTERIOR

AUTORIZACIÓN

Yo, Moran Espinoza, Adriana María

Autorizo a la Universidad Católica de Santiago de Guayaquil a la **publicación** en la biblioteca de la institución del Trabajo de Titulación, **Viabilidad económica y estudio de mercado para la apertura de un canal de distribución de confites hacia Perú. Caso Confitería Don Hernán** cuyo contenido, ideas y criterios son de mi exclusiva responsabilidad y total autoría.

Guayaquil, a los 2 días del mes de septiembre del 2024

LA AUTORA:

f. 

Moran Espinoza, Adriana María



UNIVERSIDAD CATÓLICA
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL

FACULTAD DE ECONOMÍA Y EMPRESA
CARRERA DE COMERCIO EXTERIOR

CERTIFICACIÓN ANTIPLAGIO

Certifico que después de revisar el documento final del trabajo de titulación denominado: **Viabilidad económica y estudio de mercado para la apertura de un canal de distribución de confites hacia Perú. Caso Confitería Don Hernán**, presentado por las estudiantes **Rigchag Padilla, Jessica Abigail y Morán Espinoza, Adriana María** fue enviado al Sistema Antiplagio COMPILATIO, presentando un porcentaje de similitud correspondiente al 0%, por lo que se aprueba el trabajo para que continúe con el proceso de titulación.



INFORME DE ANÁLISIS
magister

adriana.moran_jessica.rigchag

0%
Textos sospechosos

83% Similitudes (ignorado)
< 1% similitudes entre comillas
< 1% entre las fuentes mencionadas
3% Idiomas no reconocidos (ignorado)

Nombre del documento: adriana.moran_jessica.rigchag.docx
ID del documento: 57ff88d01e2aa52136fc1bc45e7a305c2413c808
Tamaño del documento original: 4,3 MB
Autores: []

Depositante: Andrea Johanna Rodríguez Bustos
Fecha de depósito: 30/8/2024
Tipo de carga: interface
fecha de fin de análisis: 30/8/2024

Número de palabras: 23.189
Número de caracteres: 155.642

LA TUTORA

f. _____

Ing. Rodríguez Bustos, Andrea Johanna Mgs.

Agradecimiento

Mi eterna gratitud en primer lugar a Dios por ser mi soporte y guía durante toda mi etapa universitaria.

Agradezco a mis padres Luis Rigchag y María Padilla por ser mis mejores amigos y siempre estar dispuestos en brindarme su apoyo tanto emocional y económico para poder culminar de manera exitosa mi carrera.

Agradezco a mis amigas, Matti, Mel, Meli y Ali por hacer de esta aventura aún más divertida, memorable y así culminarla con alegría. Y por supuesto que agradezco a Adri, por ser una excelente compañera y amiga, por siempre estar a disposición en participar y realizar los trabajos conmigo y más en este importante proyecto.

Agradezco a mi tutora de tesis, Ing. Andrea Rodríguez por su paciencia, apoyo y por ser nuestra guía a la hora de compartir de su conocimiento ayudándonos de la manera más increíble durante la elaboración del trabajo de titulación.

Rigchag Padilla, Jessica Abigail.

En primer lugar, a Dios por guiarme en mis estudios, siendo mi fortaleza y apoyo. A mis papás Lucy y Johnny, por su inspiración, dedicación, sacrificio y esfuerzo en cada momento. Gracias por darme esta valiosa oportunidad, que me ha permitido alcanzar esta meta, por ser mi ejempló a seguir y mostrarme la importancia de perseverar a pesar de las dificultades. A mis abuelitos, gracias por su amor y sabiduría y a mis hermanos por su apoyo, consejos y amor. También a mis familiares y compañeros de trabajo por su respaldo constante; sus palabras y gestos han marcado una gran diferencia en mi vida.

Por último, agradezco a mis amigas por hacer que mi etapa universitaria tenga recuerdos memorables. Su amistad ha hecho estos años inolvidables, dejándome valiosas experiencias y una gran amistad. También quiero agradecer a mi querida amiga de tesis Jess que, gracias a su apoyo, colaboración y dedicación hemos podido concluir con éxito de este proyecto.

Moran Espinoza, Adriana María.

Dedicatoria

En primer lugar, dedico este logro a Dios, por ser mi guía y sustento a lo largo de esta larga e importante etapa en mi vida. A mi papi, quien con su esfuerzo y dedicación logró brindarme cada una de las cosas que necesitaba para cumplir esta meta, por siempre creer en mí y ser mi lugar seguro en esta tierra. A mi mami por ser una mujer valiente quien a pesar de mis errores supo abrazarme, aconsejarme y animarme en todo tiempo, por siempre ponerme en las manos de Dios y velar por mi bienestar. A mi abuelito Tomas Padilla, quien fue el mejor abuelito del mundo, un hombre lleno de sabiduría y fé, agradezco tanto tus palabras de aliento, enseñanzas y consejos que quedarán para siempre en mi corazón y este logro también es tuyo. Finalmente, a mi familia, quienes me incentivaron a luchar por mis sueños y no rendirme fácilmente.

Rigchag Padilla, Jessica Abigail.

Quiero dedicar el resultado de este trabajo a toda mi familia. Especialmente a mis padres, quienes me apoyaron y me ayudaron en cada etapa de mi carrera profesional. Esforzándose cada día por nosotros, siempre siendo nuestra guía en la vida. Gracias por enseñarme a afrontar cada dificultad, por enseñarme a ser la mujer que soy hoy, gracias a mis principios, valores y su amor han hecho que yo pueda alcanzar cada objetivo que me he propuesto. Este logro no es solo mío sino también de ustedes, y no puedo expresar con palabras cuánto valoro y cuan agradecida estoy por todo lo que han hecho por mí y mis hermanos.

A mis amigos y compañeros, agradezco su apoyo y compañía en cada paso. Compartir ideas y superar desafíos juntos ha hecho este proceso más llevadero y especial. También agradezco a mis maestros por sus sabias palabras y conocimientos, que han sido esenciales para el éxito de este trabajo. En particular, a mi tutora de tesis, le agradezco por su dedicación, apoyo y orientación experta.

Moran Espinoza, Adriana María.



**UNIVERSIDAD CATÓLICA
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL**

**FACULTAD DE ECONOMÍA Y EMPRESA
CARRERA DE COMERCIO EXTERIOR**

TRIBUNAL DE SUSTENTACIÓN

f. _____

Ing. Knezevich Pilay Teresa Susana, PhD.

DECANO O DIRECTOR DE CARRERA

f. _____

Ing. Mónica Echeverría B., Mgs.

COORDINADOR DEL ÁREA O DOCENTE DE LA CARRERA

f. _____

Ing. Jaime Antonio Santillán Pesantes Mgs.

OPONENTE

ÍNDICE

INTRODUCCIÓN	2
Antecedentes de la investigación	4
Planteamiento del problema	5
Formulación del problema	6
Preguntas Específicas	6
Objetivo General	7
Objetivos Específicos.....	7
Justificación	7
Delimitación	9
Limitaciones.....	9
CAPÍTULO I.	11
MARCO TEÓRICO, CONCEPTUAL Y METODOLÓGICO	11
Marco Teórico.....	11
Ventaja Absoluta	11
Ventaja Comparativa.....	12
Ventaja Competitiva de las Naciones.....	12
Comparación entre las Teorías	12
La internacionalización de las empresas.....	13
Oportunidades y desafíos de la internacionalización	15
Canales de Distribución	16
Marco conceptual.....	17
Marco referencial	19
Marco legal	21
Acuerdos bilaterales y reglas del comercio	21

Código Orgánico de la Producción, Comercio e Inversiones (COPCI).....	21
CAPÍTULO II.	23
MARCO METODOLÓGICO Y RESULTADO	23
Diseño de investigación	23
Postura epistemológica.....	23
Enfoque cualitativo.....	23
Alcance de la investigación.....	24
Fuentes de información	24
Herramientas de investigación.....	24
Análisis de Resultados.....	25
Entrevista a Ing. María Teresa Alcívar Avilés.....	25
Entrevista a Ing. Pamela Ramírez.....	26
Entrevista a Ing. Liliana Pinto	27
Entrevista a Ing. Fernanda Chávez	28
Entrevista a Ing. Danny Merchán	29
Discusión	30
CAPÍTULO III.	32
ANÁLISIS DEL ENTORNO	32
Análisis PEST	32
Entorno Político – Legal	32
Entorno Económico	34
Entorno Sociocultural	35
Entorno Tecnológico	37
Identificación de Oportunidades y Amenazas	39
Análisis de la Industria de Confites en el Perú.....	39

Principales ciudades de Perú.....	40
Consumo de Confites.....	42
Normativas y regulaciones.....	42
Desafíos logísticos en la cadena de suministro en Perú.....	43
Análisis de las Cinco Fuerzas de Porter.....	44
Poder de Negociación de los Proveedores.....	44
Poder de Negociación de los Clientes.....	45
Amenaza de Nuevos Entrantes.....	45
Amenaza de Productos Sustitutos.....	46
Rivalidad entre Competidores Existentes.....	46
Análisis DAFO.....	47
Análisis DAFO – Cruzado.....	49
Análisis CAME.....	50
Marketing Mix de Confeitería Don Hernán.....	52
Producto:.....	52
Precio:.....	52
Plaza (Distribución):.....	52
Promoción:.....	53
CAPÍTULO IV.....	55
DESCRIPCIÓN DEL NEGOCIO.....	55
Historia.....	55
Nombre Comercial.....	56
Actividad Comercial.....	56
RUC.....	56
Ubicación.....	57
Misión, Visión y Metas Empresariales.....	57

Valores.....	58
Productos y servicios	59
Estructura Organizacional.....	59
Cadena de Valor	61
CAPÍTULO V.	63
PROPUESTA	63
Estrategias para la Apertura Efectiva de un Canal de Distribución de Confites en Perú.....	63
Estrategia 1: Análisis de Mercado y Estudio de Preferencias del Consumidor	63
Estrategia 2: Optimización de la cadena de suministro.....	64
Estrategia 3: Marketing y Redes sociales.	65
Estrategia 4: Adaptación a normativas y regulaciones.....	66
Plan de Acción.....	67
CONCLUSIONES	69
RECOMENDACIONES	70
REFERENCIAS	71
APÉNDICES	76

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1	Análisis comparativo entre las teorías del comercio internacional..	13
Tabla 2	Valoración del entorno político de Perú	34
Tabla 3	Valoración del entorno económico de Perú	35
Tabla 4	Valoración del entorno sociocultural de Perú	37
Tabla 5	Valoración del entorno tecnológico de Perú	38
Tabla 6	Valoración del entorno tecnológico de Perú	39
Tabla 7	Población de las principales ciudades del perfil costanero peruano	41
Tabla 8	Análisis DAFO – Cruzado.....	50
Tabla 9	Plan de Acción.....	67

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1	Ruta de Guayaquil hasta Lima por el perfil costanero peruano	41
Figura 2	Ruta de Norte a Sur en la ciudad de Lima, Perú.....	43
Figura 3	Localización y zona de influencia comercial de Confitería Don Hernán	53
Figura 4	Instagram de Confitería Don Hernán	54
Figura 5	Reel promocional de Confitería Don Hernán	54
Figura 6	Local de Confitería Don Hernán.....	55
Figura 7	Logotipo de Confitería Don Hernán	56
Figura 8	RUC de Confitería Don Hernán	56
Figura 9	Localización de Confitería Don Hernán.....	57
Figura 10	Principales líneas de productos de Confitería Don Hernán.....	59
Figura 11	Organigrama de Confitería Don Hernán	60

ÍNDICE DE APÉNDICES

Apéndice A. Guía de Entrevista a Expertos en Comercio Exterior	76
Apéndice B. Entrevista a Expertos en Comercio Exterior	77

RESUMEN

El presente trabajo se desarrolló con el objetivo de analizar la viabilidad económica para la apertura de un canal de distribución de confites en el mercado peruano. Caso Confitería Don Hernán. Para lograrlo, se llevó a cabo una metodología que incluyó un enfoque cualitativo, donde se realizaron entrevistas a expertos en comercio exterior y se efectuó un análisis documental, para tener una inteligencia del mercado, mediante el análisis PEST, Cinco Fuerzas de Porter y la Industria de Confites en Perú. Los resultados de este estudio determinaron que, aunque Perú presenta ciertos desafíos políticos y económicos, existen oportunidades para la expansión de Confitería Don Hernán. Las entrevistas revelaron la importancia de establecer alianzas estratégicas con distribuidores locales y adaptar las estrategias de marketing a las preferencias culturales del mercado peruano. Los expertos destacaron la necesidad de una logística eficiente y de un análisis exhaustivo de la competencia para asegurar el éxito en la internacionalización. Se llegó a la conclusión de que la apertura de un canal de distribución en Perú implicaría el desarrollo de estrategias para la adaptación cultural y cumplimiento de normativas y regulaciones específicas para el nuevo mercado.

Palabras Claves:

Canal de Distribución, Análisis del Entorno, Comercio Bilateral, Estrategias, Industria de Confites.

ABSTRACT

This study was developed with the objective of analyzing the economic feasibility of opening a distribution channel for confectionery in the Peruvian market. Confitería Don Hernán case. To achieve this, a methodology that included a qualitative approach was used, where interviews were conducted with experts in foreign trade and a documentary analysis was carried out to obtain market intelligence through PEST analysis, Porter's Five Forces and the Peruvian confectionery industry. The results of this study determined that, although Peru presents certain political and economic challenges, there are opportunities for Confitería Don Hernán to expand. The interviews revealed the importance of establishing strategic alliances with local distributors and adapting marketing strategies to the cultural preferences of the Peruvian market. The experts highlighted the need for efficient logistics and a thorough analysis of the competition to ensure success in internationalization. It was concluded that opening a distribution channel in Peru would imply the development of strategies for cultural adaptation and compliance with specific rules and regulations for the new market.

Key words:

Distribution Channel, Environment Analysis, Bilateral Trade, Strategies, Confectionery Industry.

INTRODUCCIÓN

El entorno empresarial moderno, la globalización y la creciente apertura de los mercados internacionales han transformado la manera en que las empresas operan y compiten (Pinda, 2019). De esta manera, la internacionalización se ha convertido en una herramienta vital para impulsar el crecimiento y la expansión de las empresas, permitiéndoles acceder a nuevos mercados y diversificar sus operaciones. Según Villalba (2020) esta apertura global no solo facilita la entrada de productos y servicios a diferentes regiones, sino que también promueve la competencia y la innovación, elementos claves para el desarrollo económico.

En este contexto, los canales de distribución juegan un papel vital al conectar a los productores con los consumidores finales de manera eficiente y efectiva. Para Cañizares (2021) los canales de distribución son esenciales para el éxito de cualquier empresa que busca expandirse más allá de sus fronteras locales. Estos canales no solo incluyen las vías físicas y logísticas para el transporte de bienes, sino también los sistemas de información y comunicación que permiten gestionar y coordinar las operaciones de manera eficiente.

La gestión efectiva de estos canales puede reducir costos, mejorar el servicio al cliente y aumentar la competitividad en el mercado. Las empresas que logran optimizar sus canales de distribución pueden tener una mejor respuesta a las demandas del mercado, adaptarse rápidamente a los cambios y ofrecer productos de manera oportuna y rentable. La apertura de un canal de distribución se refiere al proceso mediante el cual una empresa expande o establece nuevas vías y métodos para llevar sus productos o servicios desde el fabricante hasta el consumidor final (Ontiveros, 2019)

Por otro lado, Ecuador y Perú son importantes socios comerciales, debido a su proximidad geográfica y la complementariedad de sus economías. Ambos países comparten una historia de cooperación y comercio que ha fortalecido sus relaciones bilaterales a lo largo del tiempo (Datos Macro, 2023). La cercanía facilita el intercambio de bienes y servicios, y ofrece una oportunidad única para las empresas que buscan expandir sus operaciones

en la región. Esta dinámica de negocios es interesante para el sector comercial, dado que permite aprovechar las ventajas comparativas y competitivas de cada país.

La presente investigación se enfoca en esta relación comercial, con el propósito de establecer la viabilidad de la apertura de un nuevo canal de distribución en Perú. Para lograrlo, la empresa objeto de estudio es Confitería Don Hernán, la misma que busca expandirse hacia nuevos mercados debido a la creciente competencia local. Perú se presenta como un mercado atractivo con múltiples ventajas y oportunidades que podrían beneficiar a la empresa.

En el caso de Confitería Don Hernán, la apertura de un canal de distribución implicaría el hecho de investigar y establecer nuevas formas de hacer llegar sus confites, como caramelos y chocolates ecuatorianos, al mercado peruano. Posteriormente, este proceso resultaría interesante porque permitiría la identificación de nuevos socios comerciales, distribuidores, minoristas e inclusive la posibilidad de establecer tiendas propias en el nuevo mercado (Jacobs & Chase, 2021), facilitando su expansión y fortaleciendo su posición competitiva.

De esta manera, el trabajo intenta recopilar información que sirva a modo de inteligencia de mercado, para evaluar factores económicos, socioculturales y políticos que pudieran dar una perspectiva clara de la posibilidad de incursionar en el mercado peruano. Por ello, este trabajo se divide en cuatro capítulos. El primer capítulo presenta el problema de investigación, así como sus causas y posibles efectos.

El segundo capítulo describe los fundamentos teóricos de esta investigación, a partir de la definición de sus variables. El tercer capítulo presenta la metodología empleada para la toma de datos y el análisis de los resultados. Finalmente, en el cuarto capítulo se formulan estrategias a modo de propuesta para la apertura exitosa del canal de distribución de Confitería Don Hernán, en el mercado peruano.

Antecedentes de la investigación

La incursión en nuevos mercados representa un paso estratégico para el crecimiento y la expansión de las empresas en un entorno empresarial cada vez más globalizado y competitivo (Londoño-Patiño, 2020). En este sentido, es claro que Confitería Don Hernán, una empresa familiar de Guayaquil, ha desempeñado un papel clave en la venta de artículos para fiestas, confitería y juguetes en el contexto ecuatoriano. Sin embargo, con la visión de convertirse en líderes de la industria para el año 2025, los directivos están conscientes de la importancia de analizar oportunidades más allá de sus fronteras comerciales tradicionales.

Autores como Gallardo (2022) manifestaron que la gestión eficiente de la cadena de suministro se presenta como un factor crítico para evaluar la viabilidad económica de expandirse hacia nuevos mercados. Aunque Confitería Don Hernán ha consolidado su presencia en el mercado local, la apertura de un nuevo canal de distribución en el mercado peruano ofrece una oportunidad estratégica para diversificar sus operaciones y aumentar su alcance regional.

Por tanto, la decisión de abrir un canal de distribución en Perú se fundamenta no solo en la búsqueda de crecimiento, sino también en la identificación de oportunidades específicas que ofrece este mercado (Frohmann et al., 2016). A diferencia de la gestión tradicional de la cadena de suministro, que se enfoca en la optimización de procesos internos, este análisis de viabilidad económica se centra en la evaluación de factores externos que podrían influir en el éxito de la empresa en el mercado peruano.

Al momento de realizar este trabajo, hay que tener claro que no sólo se analizará la competencia en el mercado peruano, sino también se considerarán aspectos como: la infraestructura logística, los aspectos culturales y las regulaciones comerciales, dado que se trata de una inteligencia de mercado. Es decir, la apertura de un canal de distribución en Perú implica investigar y establecer nuevas formas de llegar a los consumidores peruanos, lo que podría incluir la identificación de socios

comerciales, distribuidores y minoristas, así como la posibilidad de establecer tiendas propias en el nuevo mercado.

Planteamiento del problema

Para efectos de este trabajo, se entiende por problema de investigación a la necesidad de evaluar la viabilidad económica de la apertura de un canal de distribución de confites en el mercado peruano por parte de Confitería Don Hernán, una empresa familiar establecida en Guayaquil, Ecuador. Esta iniciativa surge en respuesta a la búsqueda de estrategias de crecimiento y expansión de la empresa más allá de sus fronteras nacionales, considerando el contexto empresarial globalizado y la creciente competencia en el mercado local.

De esta manera, Ecuador, al igual que otros países de la región, enfrenta algunas problemáticas que se relacionan con el modelo económico nacional centrado en el extractivismo, que históricamente ha dependido del sector agrícola y petrolero (Grosfoguel, 2016). Este escenario plantea la necesidad de su campo empresarial por diversificar la matriz productiva y fomentar la expansión hacia mercados internacionales, como una estrategia fundamental para contrarrestar esta dependencia y promover la entrada de divisas.

Por ello, la incursión de Confitería Don Hernán en el mercado peruano representa una oportunidad de negocio para contribuir al crecimiento sostenido de las exportaciones y a la diversificación de su oferta de confites. Sin embargo, hay que aclarar que el análisis de viabilidad económica de esta iniciativa tiene su origen en diversos factores:

Por un lado, Ecuador ocupa una posición desfavorable en el ranking *Doing Business*, lo que indica dificultades en la facilidad para hacer negocios en el país y sugiere la necesidad de superar barreras y problemáticas existentes para lograr una situación óptima en la expansión internacional de empresas ecuatorianas (Datos Macro, 2023). En contraste, Perú cuenta con un ranking más alto en este índice, lo que podría sugerir un entorno empresarial más propicio para la expansión de Confitería Don Hernán.

Además, se observa un contexto económico peruano estable (Ministerio de Economía y Finanzas Perú, 2023), con un crecimiento constante y un aumento del comercio exterior, especialmente en el sector de confites y productos similares. La inversión en innovación en la industria de manufacturas, en Perú también es importante, y además cuenta con uno de los puertos marítimos más competitivos del Pacífico Sur, como es El Callao (Boyano-Fram, 2021), lo que indica un entorno ideal para la expansión de empresas como Confitería Don Hernán.

Sin embargo, la falta de un análisis detallado de las regulaciones y normativas del mercado peruano, así como de las oportunidades y amenazas existentes en dicho mercado, representan un obstáculo para el éxito de la empresa al momento de querer incursionar en este mercado. Por lo tanto, debe realizarse una investigación que permita evaluar tanto los aspectos favorables como los riesgos asociados con la apertura de un canal de distribución en Perú para Confitería Don Hernán.

Posteriormente, la idea es recopilar datos de factores económicos, regulatorios, culturales y tecnológicos que podrían influir en la viabilidad de la apertura de un canal de distribución de confites en el mercado peruano. Por ello, se espera que los resultados proporcionen información valiosa para respaldar las decisiones estratégicas de Confitería Don Hernán y de otras organizaciones similares que estén considerando una expansión a nivel internacional en el sector de confitería.

Formulación del problema

¿Es económicamente viable la apertura de un canal de distribución de confites en el mercado peruano, en el caso de Confitería Don Hernán?

Preguntas Específicas

- ¿Cuáles son las teorías, los conceptos y la metodología que respaldan la estrategia de internacionalización de empresas a través de la apertura de nuevos mercados?

- ¿Cuáles son las oportunidades y amenazas específicas que enfrenta Confitería Don Hernán al intentar acceder al mercado peruano con sus productos confiteros?
- ¿Qué estrategias son efectivas para abrir un canal de distribución de confites en el mercado peruano, considerando las características del mercado y las necesidades de la empresa?

Objetivo General

Analizar la viabilidad económica para la apertura de un canal de distribución de confites en el mercado peruano. Caso Confitería Don Hernán.

Objetivos Específicos

1. Sustentar la investigación mediante una revisión de la literatura teórica, conceptual y referencial que se relacione con la apertura de mercados como una estrategia de internacionalización de empresas.
2. Plantear la metodología adecuada para la recopilación de datos del mercado peruano.
3. Elaborar un estudio del macro y microentorno del mercado peruano, para la identificación de oportunidades y amenazas relacionadas con el acceso al mercado de confites.
4. Describir la estructura organizacional, productos y servicios que caracterizan a Confitería Don Hernán.
5. Formular estrategias para la apertura efectiva de un canal de distribución de confites en el mercado peruano.

Justificación

La presente investigación se justifica en el hecho de evaluar la viabilidad económica de la apertura de un canal de distribución de confites en el mercado peruano por parte de Confitería Don Hernán. Este estudio es relevante considerando el actual contexto globalizado donde la expansión hacia nuevos mercados se presenta como una estrategia interesante para el crecimiento y la sostenibilidad de las empresas, especialmente en sectores altamente competitivos como el de la confitería.

La elección de Perú como mercado objetivo se justifica por varios factores. En primer lugar, la estrecha relación geográfica y cultural entre Ecuador y Perú genera oportunidades de internacionalización, fortalecidas por buenas relaciones comerciales entre ambos países. Esto ofrece un camino idóneo para empresas que buscan expandirse hacia el mercado peruano, aprovechando su crecimiento económico sostenido y su estabilidad política y económica.

Por otro lado, Perú ha experimentado un crecimiento económico constante en los últimos años, con un PIB que ha mostrado importantes tasas de crecimiento, incluso después de la pandemia del Covid-19. Además, el país cuenta con una posición más alta en el ranking *Doing Business* en comparación con Ecuador, lo que sugiere un entorno empresarial más favorable para la expansión de negocios, con menos barreras burocráticas y mayor facilidad para realizar transacciones comerciales.

Posteriormente, este trabajo beneficia tanto a Confitería Don Hernán como a sus clientes. Para la empresa, el hecho de llevar a cabo un análisis de la apertura de un canal de distribución en Perú representa una oportunidad estratégica para diversificar sus operaciones, aumentar su alcance regional y fortalecer su posición competitiva en el mercado de confites.

Asimismo, al evaluar factores económicos, regulaciones locales y la presencia de competidores en el mercado peruano, Confitería Don Hernán podrá obtener una perspectiva completa sobre las posibilidades de internacionalización, lo que respaldará la toma de decisiones de sus directivos.

Finalmente, este trabajo se justifica porque serviría de referencia a otras empresas similares, a fin de tener una guía que les permita una expansión acertada a nuevos mercados. Ofreciendo un análisis de inteligencia de mercado, del vecino del sur.

Delimitación

Para efectos de este trabajo, se analiza el contexto de desarrollar un canal de distribución a través de una empresa comercializadora de confites: Caso Confitería Don Hernán.

- **Temporal:** El período de análisis abarca datos desde el 2023 - 2024, utilizando información con una antigüedad no mayor a cinco años atrás.
- **Espacial:** El estudio se realiza en la ciudad de Guayaquil, Ecuador, con la intención de expandirse hacia el mercado peruano; por ello, se considerarán factores del entorno tanto en Ecuador como en Perú que pudieran influir en los resultados de la apertura del canal de distribución.
- **Teórica:** La investigación se basará en teorías relevantes como la teoría de la ventaja competitiva y la teoría de la internacionalización, entre otras. Estos postulados teóricos ayudarán a sustentar el análisis de viabilidad económica y las estrategias de expansión.
- **Fuentes:** Se utilizarán tanto fuentes primarias como secundarias. Las fuentes primarias incluirán entrevistas a expertos y actores estratégicos en el sector. Las fuentes secundarias provendrán de repositorios académicos, informes de mercado y bases de datos confiables al momento de armar las estadísticas de la inteligencia de mercado.

Limitaciones

A continuación, se describen algunas limitaciones que se han considerado al momento de realizar esta investigación.

- Las restricciones económicas pueden afectar la capacidad de realizar un análisis más completo o implementar ciertas recomendaciones derivadas de los hallazgos.
- Posibles inversiones en tecnología, capacitación del personal o gestión de procesos que pueden limitar la aplicabilidad inmediata de algunas propuestas de apertura en los canales de distribución.

- La falta de investigación previa en el tema, ya que la apertura de un canal de distribución de confites hacia Perú es un área relativamente nueva y poco explorada.
- Dentro de este trabajo, no se incluye un estudio de mercado, a través de una encuesta, debido a limitaciones de tiempo y dificultades de acceso a la población peruana, debido a las amplias distancias entre Ecuador y Perú para la toma de datos.

CAPÍTULO I.

MARCO TEÓRICO, CONCEPTUAL Y METODOLÓGICO

Marco Teórico

El marco teórico es un elemento clave del presente trabajo porque establece el fundamento teórico necesario para comprender y abordar el problema de investigación. Dentro de este abordan teorías clásicas del comercio internacional, centrándose especialmente en la Ventaja Absoluta, la Ventaja Comparativa y la Ventaja Competitiva de las Naciones. Estas teorías son importantes porque ofrecen una perspectiva general de los factores determinantes del comercio internacional y la competitividad de las naciones en el mercado global.

Ventaja Absoluta

La teoría de la Ventaja Absoluta, propuesta por Adam Smith en su obra “La Riqueza de las Naciones”, argumenta que un país tiene una ventaja absoluta en la producción de un bien si puede producirlo utilizando menos recursos que otro país (Rache de Camargo, 2021). El postulado de Smith era que los países deberían especializarse en la producción de bienes en los que fueran más eficientes, y luego comerciar con otros países para obtener aquellos bienes en los que no tenían una ventaja absoluta.

Esta teoría destaca la importancia de la productividad y la eficiencia en la producción, ya que un país puede beneficiarse al enfocarse en la producción de bienes para los que tiene una ventaja absoluta, mientras importa otros bienes más eficientemente producidos por otros países. Por ejemplo, si un país puede producir tanto trigo como automóviles de manera más eficiente que otro país, sería ventajoso para ambos países que el primero se especializara en la producción de trigo y el segundo en la producción de automóviles, y luego intercambien bienes entre sí.

Ventaja Comparativa

Por otro lado, la teoría de la Ventaja Comparativa, desarrollada por David Ricardo, es una extensión de la teoría de la Ventaja Absoluta. Ricardo decía que incluso si un país tiene una ventaja absoluta en la producción de todos los bienes, aun así puede beneficiarse del comercio internacional si se especializa en la producción de aquellos bienes en los que tiene una ventaja comparativa relativa más alta (Amoroso et al., 2008).

La ventaja comparativa se basa en la idea de que los costos de oportunidad relativos de producir un bien en términos de otros bienes difieren entre los países. Por lo tanto, un país debería especializarse en la producción y exportación de bienes cuyo costo de oportunidad relativo sea más bajo en comparación con otros bienes, incluso si tiene una ventaja absoluta en la producción de todos los bienes.

Ventaja Competitiva de las Naciones

La teoría de la Ventaja Competitiva de las Naciones, desarrollada por Michael Porter, se centra en los determinantes de la competitividad nacional. Porter argumenta que la competitividad de una nación depende de la capacidad de sus empresas para innovar y mejorar, así como de la calidad de su entorno empresarial.

Según Porter, los determinantes clave de la competitividad nacional incluían los recursos humanos, la infraestructura, el entorno macroeconómico, la calidad de las instituciones y la sofisticación de las empresas (Huerta & Sandoval, 2018). Las naciones que son capaces de crear un entorno favorable para la innovación y la mejora constante de sus empresas tendrán una ventaja competitiva en el mercado global.

Comparación entre las Teorías

De esta manera, tanto la teoría de la Ventaja Absoluta, la Ventaja Comparativa y la Ventaja Competitiva de las Naciones ofrecen diversos enfoques del comercio internacional y la competitividad nacional. Si bien la Ventaja Absoluta se centra en la eficiencia en la producción, la Ventaja Comparativa destaca la importancia de los costos de oportunidad relativos, y

la Ventaja Competitiva de las Naciones se enfoca en los factores que determinan la competitividad a nivel nacional. Estas teorías se han convertido en la base del comercio internacional porque establecen el fundamento para comprender y analizar el papel de los países en el mercado global y la forma en que pueden aprovechar sus recursos y capacidades para obtener ventajas competitivas. Para hacer más comprensible el enfoque de estas teorías, la tabla 1 presenta un resumen de sus aspectos más relevantes:

Tabla 1
Análisis comparativo entre las teorías del comercio internacional

Aspecto	Ventaja Absoluta	Ventaja Comparativa	Ventaja Competitiva de las Naciones
Propuesto por	Adam Smith	David Ricardo	Michael Porter
Concepto principal	Eficiencia en la producción	Costo de oportunidad relativo	Capacidad de innovación y mejora continua
Enfoque	Productividad y eficiencia	Comparación de costos de oportunidad	Factores determinantes de la competitividad nacional
Ejemplo	Un país produce trigo y automóviles más eficientemente que otro país	Un país tiene un costo de oportunidad más bajo en la producción de un bien en comparación con otro país	Un país crea un entorno favorable para la innovación y mejora de sus empresas

La internacionalización de las empresas

La internacionalización de empresas se ha convertido en una estrategia fundamental en el mundo empresarial actual, donde la búsqueda de nuevos mercados y la expansión de operaciones más allá de las fronteras nacionales se ha vuelto esencial para el crecimiento y la sostenibilidad (Varela et al., 2017). Esta tendencia se enriquece en gran medida del fenómeno de la globalización, que ha transformado la forma en que las empresas operan y compiten a nivel mundial.

La internacionalización de una empresa ofrece una serie de beneficios; además de buscar el crecimiento económico a través de la expansión de las ventas y la diversificación de los mercados, puede aumentar el prestigio de la

empresa ante inversores potenciales, tanto a nivel local como internacional (Rave et al., 2018). Una presencia internacional exitosa puede mejorar la valoración de la marca y fomentar la lealtad del cliente en los mercados donde opera.

Sin embargo, Morales-López et al., (2019) sostenían que el camino hacia la internacionalización está lleno de desafíos y riesgos, primero, es esencial que los directivos comprendan claramente las razones que son relevantes para cruzar las fronteras comerciales y diseñar estrategias exitosas en consecuencia. Para ello, se debe contar con un plan de exportación bien diseñado, que sirva como guía para dirigir los esfuerzos como exportador y competir de manera efectiva en el contexto internacional.

El diseño de un plan de exportación puede proporcionar una serie de beneficios tangibles, por ejemplo, minimiza la toma de decisiones irracionales frente a eventos inesperados, reduce los conflictos relacionados con los objetivos de la empresa, aumenta la preparación de la empresa para el cambio y proporciona un marco para la evaluación continua de las actividades (Suquilanda, 2016). Además, disciplina de manera sistemática el enfoque de la empresa hacia su razón de ser.

La internacionalización de empresas está estrechamente relacionada con el fenómeno de la globalización. La globalización implica una mayor integración económica a nivel mundial, facilitando las transacciones comerciales entre empresas ubicadas en diferentes países (Coppelli, 2018). Este fenómeno se interpreta como una respuesta de las empresas al entorno cambiante y su necesidad de maximizar beneficios, promoviendo la competitividad global y el libre mercado.

Uno de los factores clave que impulsan la globalización es el progreso tecnológico, especialmente en el ámbito de las telecomunicaciones, que facilita el acceso a la información y reduce las barreras al movimiento de capital y mano de obra calificada. Esto ha permitido que las pequeñas y medianas empresas aprovechen las oportunidades en los mercados nacionales e internacionales, mejorando su rentabilidad y proyectando sus ventajas competitivas en el extranjero.

Oportunidades y desafíos de la internacionalización

La internacionalización de una empresa conlleva una serie de oportunidades y desafíos que deben ser considerados al momento de iniciar este proceso. Dentro de las oportunidades más claras se pueden mencionar:

- **Crecimiento y expansión:** La internacionalización permite a la empresa expandirse a nuevos mercados, ampliando su base de clientes y mejorando sus ingresos económicos (García & López, 2020).
- **Beneficios fiscales y reducción de costos:** ingreso a un mercado con incentivos fiscales que sean atractivos (Pesantez et al., 2021).
- **Prestigio y reconocimiento:** A fin de atraer a clientes actuales y potenciales, atrayendo nuevas oportunidades de negocio.

Por otro lado, dentro de los aspectos que suelen ser desafíos o barreras que deben enfrentar los procesos de internacionalización:

- **Aspectos culturales:** Esto quiere decir que hay que estudiar profundamente las variables culturales y abordar las diferencias culturales dentro de cada país (Guerrero et al., 2022).
- **Requisitos técnicos y marco regulatorio:** Cada país tiene normativas específicas que delimitan la configuración de productos y procesos (Servicio Ecuatoriano de Normalización, 2014). La adaptación a estos requisitos técnicos y al marco regulatorio local puede implicar ajustes meticulosos y costosos.
- **Financiamiento y recursos humanos:** La confianza de los inversores se basa en un sólido plan de negocios internacional, mientras que la gestión efectiva de recursos humanos requiere motivar al personal para el cambio y diseñar incentivos adecuados.
- **Flujo de información:** Se deben revisar y, posiblemente, rediseñar procesos relacionados con la comunicación para garantizar la transparencia y prevenir la ocultación de información (Fontalvo-Herrera et al., 2019).

Canales de Distribución

Los canales de distribución son los caminos o medios a través de los cuales los productos o servicios viajan desde el fabricante o proveedor hasta el consumidor final. Este proceso implica una serie de intermediarios, como mayoristas, minoristas, agentes, distribuidores y transportistas, que facilitan la transferencia física y la comercialización de los productos (Jacobs & Chase, 2021).

Dicho de otra manera, los canales de distribución representan la estructura organizativa y funcional que conecta a los productores con los consumidores. Por ello, son esenciales para llevar los productos al mercado de manera eficiente y efectiva, asegurando que estén disponibles en el lugar adecuado, en el momento adecuado y en las condiciones adecuadas para satisfacer la demanda del cliente. Algunos elementos que distinguen a los canales de distribución son:

- **Intermediarios:** agentes intermediarios que facilitan el movimiento de los productos a lo largo de la cadena de suministro, desde la producción hasta el consumidor final.
- **Transferencia de propiedad:** En muchos casos, los productos cambian de propiedad a medida que atraviesan los diferentes eslabones de la cadena de distribución, desde el fabricante hasta el minorista y finalmente al consumidor.
- **Funciones logísticas:** Los canales de distribución también implican actividades logísticas como almacenamiento, transporte, manejo de inventario y gestión de pedidos, que son cruciales para garantizar la disponibilidad y la entrega oportuna de los productos (Gómez, 2018).
- **Diversificación:** Los canales de distribución pueden ser directos, cuando el fabricante vende directamente al consumidor, o indirectos, cuando se utilizan intermediarios como mayoristas y minoristas para llegar al cliente final.

- **Flexibilidad:** Los canales de distribución deben ser flexibles y adaptables para satisfacer las necesidades cambiantes del mercado y las preferencias de los clientes.

Para Cañizares (2021) los canales de distribución desempeñaron un papel fundamental importante en el éxito de una empresa y en la satisfacción del cliente, entre los que se mencionan:

- Permiten a las empresas llegar a un mayor número de clientes y mercados geográficos, ampliando su base de clientes y aumentando las oportunidades de venta.
- Facilitan la distribución eficiente de productos, reduciendo costos y tiempos de entrega, y mejorando la gestión de inventarios.
- Proporcionan puntos de contacto directos con los clientes, permitiendo la entrega rápida y el servicio postventa, lo que contribuye a la satisfacción del cliente y a la fidelidad a la marca.
- Una estrategia de distribución efectiva puede conferir a una empresa una ventaja competitiva al optimizar la disponibilidad y la accesibilidad de sus productos en el mercado.

Los canales de distribución consisten en una red de organizaciones y actividades que trabajan juntas para llevar los productos desde el fabricante hasta el consumidor final. Esto implica la planificación, coordinación y ejecución de diversas funciones, como almacenamiento, transporte, promoción y venta, con el objetivo de satisfacer las necesidades del mercado y generar valor para todas las partes involucradas.

Marco conceptual

El marco conceptual presenta un conjunto de términos que son claves para ampliar el conocimiento de las variables de investigación. Normalmente, se trata de conceptos poco conocidos por el lector y que ayudan a reforzar su comprensión al momento de interpretar cualquier postulado teórico abordado en el levantamiento de datos, o la revisión de literatura.

- **Competitividad nacional:** Según Carro y González (2016) se trataba de la capacidad de un país para producir bienes y servicios que cumplan con los estándares internacionales de calidad y precios competitivos en el mercado global.
- **Costo de oportunidad:** Para Ponce et al., (2019) el costo de oportunidad se refiere al valor de la mejor opción sacrificada al elegir una alternativa sobre otra. En el contexto del comercio internacional, se refiere al costo de producir un bien en términos de los bienes que se podrían haber producido en su lugar.
- **Entorno empresarial:** Se relaciona con el conjunto de condiciones, políticas y regulaciones en un país que afectan la operación y el crecimiento de las empresas, incluyendo aspectos como la infraestructura, la estabilidad política, los impuestos y la burocracia (Delfín y Acosta, 2016).
- **Expansión geográfica:** El proceso mediante el cual una empresa aumenta su presencia y alcance territorial, ya sea a través de la apertura de nuevas sucursales, la adquisición de empresas en otros países o la penetración en mercados extranjeros (Duque et al., 2021).
- **Innovación:** Para Mazzucato et al., (2021) se refería a la introducción de nuevos productos, servicios, procesos o modelos de negocio que ofrecen beneficios significativos en términos de eficiencia, calidad, valor o satisfacción del cliente.
- **Mercado global:** Es el conjunto de todos los mercados nacionales e internacionales combinados, donde se compran y venden bienes y servicios sin restricciones significativas impuestas por fronteras geográficas o barreras comerciales (Pinda, 2019).
- **Plan de Exportación:** Se trata de un plan estratégico diseñado por una empresa para guiar sus esfuerzos de exportación, que incluye objetivos, estrategias de marketing, identificación de mercados objetivo y consideraciones logísticas (Duque et al., 2021).
- **Sostenibilidad:** En el contexto empresarial, Delfín y Acosta (2016) sostenían que es la capacidad de una empresa para mantener sus operaciones a largo plazo, satisfaciendo las necesidades del presente

sin comprometer la capacidad de las generaciones futuras para satisfacer sus propias necesidades.

Marco referencial

En este apartado se presenta un resumen de los hallazgos principales de otras investigaciones que abordaron una temática similar a la propuesta.

La tesis “Elementos que conforman los canales de distribución y su integración en la cadena de suministro” de Aguirre et al., (2018) realizó una revisión de literatura sobre los componentes esenciales de los canales de distribución y su vinculación con la administración de la cadena de suministro. En este trabajo se destacó que los canales de distribución no operan de manera aislada, sino que forman parte de una cadena de suministro más amplia, donde la colaboración con socios es fundamental para brindar valor al cliente y establecer relaciones sólidas.

Además, el estudio trató la naturaleza de los canales de distribución, su diseño, las decisiones gerenciales relacionadas y la logística de distribución, para optimizar la eficiencia y la efectividad en la entrega de productos y servicios. Como conclusión, los autores sostienen que todas las organizaciones, independientemente de su actividad económica, necesitan intermediarios especializados, como los canales de distribución, para comercializar sus productos.

Es decir, se destaca la importancia de comprender los elementos clave de los canales de distribución y su integración en la cadena de suministro para lograr los objetivos empresariales y mejorar el funcionamiento de las organizaciones. Asimismo, se reconoce que en un entorno competitivo, las empresas están invirtiendo en la cadena de suministro como un socio estratégico, junto con departamentos como marketing y publicidad, para proporcionar un valor agregado apreciado por los clientes.

Por otro lado, la investigación titulada “Análisis de los procesos de distribución y su incidencia en la comercialización de la Empresa Gerardo Ortiz, ubicada en la ciudad de Cuenca, período 2014” de Bravo (2019) tuvo

por objetivo examinar cómo los procesos de distribución impactaban en la comercialización de la empresa Gerardo Ortiz.

Este trabajo se desarrolló bajo la problemática de que, a pesar de la capacidad operativa y de distribución de la empresa, había perdido liderazgo en servicio al cliente, tiempo de entrega y costos de flete, debido a la falta de transporte propio y a la contratación de servicios externos de transporte con tiempos de entrega prolongados y costos elevados.

La investigación se justificaba en la necesidad de maximizar los procesos de distribución para garantizar la eficiencia económica y la satisfacción del cliente, identificando deficiencias en los procesos de distribución para proponer mejoras que optimizaran los recursos asignados. Los resultados de la investigación permitieron descubrir que los procesos de distribución eran fundamentales para mantenerse competitivo en el mercado y mejorar la satisfacción del cliente.

Se identificaron deficiencias en los procesos de distribución y se propusieron estrategias de comercialización y distribución para mejorar la calidad del servicio y promover el crecimiento de la empresa. Llegando a la conclusión de que mejorar los procesos de distribución era esencial para mantener la competitividad y satisfacer las necesidades de los clientes, se recomendó la implementación de estrategias de distribución y comercialización para optimizar el servicio y promover el crecimiento empresarial.

De esta manera, los trabajos citados en este marco referencial se relacionan y aportan a nuestro trabajo algunos elementos claves relacionados con la integración de los canales de distribución en la cadena de suministro destacando la importancia de una coordinación eficiente con socios estratégicos, lo cual es fundamental para establecer un canal de distribución efectivo y competitivo. Por otro lado, ofrecen una visión práctica de cómo las deficiencias en la logística y la distribución pueden afectar negativamente el servicio al cliente y la eficiencia operativa. Esto se debe tomar en cuenta para lograr una estrategia de expansión exitosa para Confitería Don Hernán.

Marco legal

La apertura de un canal de comercialización de Confitería Don Hernán en el mercado peruano conlleva la observación y comprensión de las disposiciones legales y comerciales existentes entre Ecuador y Perú. Entre los aspectos más importantes dentro de este marco se consideran brevemente algunos puntos de interés basados en acuerdos bilaterales, así como el Código Orgánico de la Producción, Comercio e Inversiones (COPCI).

Acuerdos bilaterales y reglas del comercio

La base legal de este régimen se encuentra en la Decisión 321, bajo la cual Ecuador y Perú entraron en un Acuerdo Comercial Bilateral. El mismo permite el comercio de 589 subpartidas NANDINA que están liberadas en su totalidad de Ad/Valorem CIF y Derechos Específicos Variables, Impuesto General a las Ventas (IGV), Impuesto a la Promoción Municipal (IPM) y el Impuesto Selectivo al Consumo (ISC) se cancelan de acuerdo con la ley, al presentar el Certificado de Origen como precondition (SUNAT, 2024).

El Acuerdo Comercial Perú-Ecuador de 13/11/92 especifica términos favorables para apoyar el comercio en un entorno de equidad y beneficio mutuo, favoreciendo el entendimiento empresarial entre los países. Además, la Resolución 353 permitió la liberalización de los acuerdos bilaterales y la reincorporación de Perú en el Acuerdo de Cartagena, con lo cual pudo extender el Área de Libre Comercio Andina. Esto significa que, en Perú, la misma está exenta de 100% Ad/Valorem CIF en importaciones de origen y de procedencia de Colombia, Ecuador y Venezuela, de conformidad con sus respectivas legislaciones.

Código Orgánico de la Producción, Comercio e Inversiones (COPCI)

En esta normativa legal se incluyen algunas disposiciones que son importantes en el contexto de analizar y argumentar a favor de la apertura de un canal de distribución en el mercado:

El art. 93 enfatiza el fomento a la producción orientada a la exportación a través de medios de acción directa, tanto generales como específicos, incluido el acceso a esquemas de preferencias arancelarias y la devolución

de impuestos sobre la importación de materias primas y otros insumos (Asamblea Nacional del Ecuador, 2013).

En el art. 99 se establece que las agencias del gobierno deben implementar procedimientos administrativos simplificados a través de sistemas de bases de datos automatizados y también a menos copias certificadas y facilite los procedimientos de exportación (Asamblea Nacional del Ecuador, 2013).

El art. 101 fomenta la competencia sistémica a través de la reducción de los costos de transacción y la eliminación de trámites innecesarios, y promueve la cultura de un buen servicio (Asamblea Nacional del Ecuador, 2013).

El art. 102 busca establecer instrumentos de seguimiento de la parte nacional agregada en la compra de bienes y servicios como una medida crítica para determinar la calidad y competitividad de los bienes exportados (Asamblea Nacional del Ecuador, 2013).

Mientras que los artículos 23 – 24 se describen los incentivos que el COPCI (Asamblea Nacional del Ecuador, 2013) establece para el fomento de la inversión y la producción con destino a la exportación:

- Descuento gradual del Impuesto a la Renta, incentivos Zonas Económicas de Desarrollo Especial (ZEDE) y exención del Impuesto a la Salida de Divisas.
- Exención completa de Impuesto a la Renta por un período de cinco años sobre nuevas inversiones en sectores estratégicos.
- Costo adicional deducible de contratar empleados nuevos por un período de cinco años.
- Exenciones fiscales para los proyectos públicos llevados a cabo bajo esta asociación.

De esta manera, el COPCI ofrece incentivos fiscales y de simplificación de trámites, para reducir los costos operativos, y así crear un entorno más favorable para que empresas, como Confitería Don Hernán, puedan internacionalizarse.

CAPÍTULO II.

MARCO METODOLÓGICO Y RESULTADO

Esta sección describe las técnicas empleadas para el levantamiento y análisis de datos; por tanto, se justifica en aspectos como la postura epistemológica, el enfoque, el diseño y tipo de estudio, así como la población objeto de estudio.

Diseño de investigación

Para el desarrollo de este trabajo se emplea una metodología no experimental, debido a su naturaleza observacional y descriptiva, dado que no hubo una manipulación de las variables de investigación (Arias, 2014). En su lugar, se analizan y describen las condiciones existentes y se recopilan datos relevantes para evaluar la viabilidad del proyecto.

Postura epistemológica

La postura epistemológica de este trabajo se basa en el paradigma constructivista (Nava, 2017). Básicamente, esta postura ayuda a comprender cómo se construyen las realidades sociales a través de las interacciones y experiencias de los actores involucrados, en este caso, los expertos y profesionales del sector de confitería y el comercio exterior.

Enfoque cualitativo

El enfoque más apropiado para esta investigación es cualitativo porque permite una comprensión profunda del mercado peruano, a través de fuentes oficiales (Hernández-Sampieri & Mendoza, 2018). Al ser una inteligencia de mercado, se basa principalmente en información documental y entrevistas, en lugar de encuestas, debido a las limitaciones logísticas y la naturaleza exploratoria del estudio, la recopilación de datos se centra en obtener una visión de las experiencias y opiniones de expertos en comercio exterior, así como de colegas de la Confitería Don Hernán para evaluar la conveniencia de abrir un canal de distribución de confites en el mercado peruano.

Alcance de la investigación

El estudio tiene un alcance descriptivo-explicativo porque se describen las características del mercado peruano y las experiencias de internacionalización de empresas similares. Además, los estudios explicativos van más allá de la descripción porque tratan de responder por las causas de los fenómenos observados, y eso es importante porque da las pautas para considerar viable o no la apertura de un canal de distribución en Perú, y se identifican los factores determinantes para el éxito de dicha estrategia, para el caso de Confitería Don Hernán.

En este sentido, la investigación se centra en la elaboración de una estrategia para recopilar información que permita abordar el problema planteado, a partir de entrevistas y revisión documental, a fin de obtener una visión comprensiva de las oportunidades y amenazas del mercado peruano para la distribución de confites, por medio de Confitería Don Hernán.

Fuentes de información

Para efectos de este trabajo, se utilizan tanto fuentes primarias como secundarias para la recopilación de datos. Las fuentes primarias incluyen entrevistas a expertos en comercio exterior, especialmente en cuanto a canales de distribución se refiere, así como a colegas de la Confitería Don Hernán que tengan experiencia en la internacionalización de sus empresas, a Perú u otros mercados de la región. Por otro lado, las fuentes secundarias se relacionan con la extracción de datos de documentos, informes de mercado, y literatura académica relevante sobre la internacionalización de empresas y la distribución de productos de consumo.

Herramientas de investigación

Las herramientas de investigación que se emplean en este estudio son las siguientes:

Entrevistas: Aplicación de entrevistas semiestructuradas a expertos y profesionales del sector del comercio exterior y apertura de canales de distribución. Estas entrevistas sirven de base para la obtención de datos

valiosos sobre la viabilidad y los desafíos que implica abrir un canal de distribución en el mercado peruano.

Análisis documental: Específicamente al momento de preparar el análisis del entorno, se hace una revisión de documentos relacionados con la economía y sociedad peruana, así como informes del mercado de confites, estudios académicos y otros materiales relevantes para comprender el contexto y las condiciones de acceso al país vecino.

Estudio de casos: Se considera la experiencia previa de otras compañías que hayan decidido internacionalizar su negocio, ya sea al mercado peruano o de la región, a fin de tener en cuenta aquellos pros y contras que pueden surgir durante la estrategia de internacionalización.

Análisis de Resultados

A continuación, se presentan los resultados de la entrevista realizada a expertos en comercio internacional.

Entrevista a Ing. María Teresa Alcívar Avilés

La Ing. María Teresa Alcívar Avilés, es una docente con 30 años de experiencia en la Universidad Católica de Santiago de Guayaquil (UCSG), y dio su perspectiva basada en su conocimiento y experiencia en la apertura de canales de distribución en mercados internacionales. La Ing. Alcívar mencionó su conocimiento sobre la apertura de canales de distribución, especialmente en Colombia con la distribución de flores.

Respecto a los factores de éxito para establecer un canal de distribución en un nuevo mercado, la Ing. Alcívar destacó la importancia de iniciar con convenios con distribuidoras locales, lo que permite evaluar las conveniencias y desventajas iniciales. Además, recalcó la necesidad de analizar la logística en el mercado objetivo, tener una marca definida y calcular adecuadamente los márgenes de beneficio. También recomendó implementar un programa de promoción en redes sociales y contar con un sitio web bien diseñado para dar a conocer el producto.

Por otro lado, la entrevistada identificó al desconocimiento del mercado extranjero como uno de los mayores desafíos para las empresas al abrir un canal de distribución. Por ello, recomendó diseñar un plan de marketing que contemple estrategias de costos y diferenciación, adaptándose a las condiciones del nuevo mercado. De ahí que mencionó que siempre se debe observar cómo se distribuyen productos similares en el mercado objetivo, ya sea en supermercados de grandes superficies o en sitios especializados.

Un aspecto clave radica en la formación de alianzas locales para el éxito de un canal de distribución en un nuevo mercado. Sugirió investigar la seriedad, confianza, lealtad y ética de los potenciales socios antes de establecer cualquier asociación. Finalmente, la entrevistada compartió ejemplos de éxito en la apertura de canales de distribución en la región, mencionando casos como Juan Valdez, Naturissimo y Sweet & Coffee. El aporte de estos casos es valioso porque son ejemplo de una planificación cuidadosa y alianzas estratégicas para gestionar exitosamente la expansión en nuevos mercados.

Entrevista a Ing. Pamela Ramírez

La Ing. Pamela Ramírez, tiene tres años de experiencia como asistente de Supply Chain en la empresa Saint Gobain. Sus opiniones son válidas para tener una perspectiva clara sobre la apertura de canales de distribución en mercados internacionales. En sus respuestas, destaca el hecho de entender la acogida de los productos en nuevos mercados y el rol de la expansión internacional como parte de la estrategia de crecimiento de una empresa.

Entre los factores de éxito que ella considera al momento de internacionalizarse menciona los siguientes: (a) una investigación de mercado detallada para entender las necesidades del nicho de mercado objetivo, (b) la selección cuidadosa de proveedores, (c) el cumplimiento de normativas locales, (d) una logística eficiente, (e) la asignación de presupuestos adecuados para la expansión, y (f) el establecimiento de un factor diferenciador claro frente a la competencia.

Además, la Ing. Ramírez identificó varios desafíos, como la competencia, costos logísticos elevados, la falta de un presupuesto definido y el desconocimiento del mercado. Ella sugiere que superar estos desafíos implica establecer precios competitivos, gestionar eficazmente los costos, y desarrollar una constancia y conocimiento profundo del mercado.

En este sentido, para tener éxito en la región de América Latina, recomienda que los productos ofrezcan aspectos diferenciadores claros en términos de precio, calidad y beneficios. Además, resalta la importancia de la facilidad de acceso a los productos a través de plataformas digitales y un sistema de envíos ágil.

La entrevistada enfatiza la importancia de las alianzas y asociaciones locales, que pueden ayudar a una marca a capitalizar la reputación y la base de clientes ya establecida en el mercado local. Ella considera que la combinación de una buena reputación local con estrategias efectivas de marketing y publicidad puede facilitar el éxito en nuevos mercados.

Finalmente, menciona ejemplos de grandes empresas multinacionales como Coca Cola, Nestlé y Unilever, que han logrado expandirse exitosamente en América Latina. La Ing. Ramírez manifiesta que estas empresas han adaptado sus productos a las necesidades locales y han desarrollado canales de distribución eficientes, asegurando la oferta de productos de calidad y confiables.

Entrevista a Ing. Liliana Pinto

La Ing. Liliana Pinto tiene el cargo de ejecutiva de ventas en Consorcio Villacreses & Pinzón S.A., y con 27 años de experiencia, fue un elemento clave para conocer su punto de vista sobre la apertura de canales de distribución en mercados internacionales.

Entre los factores de éxito, la Ing. Pinto manifiesta que la comprensión de la clientela objetivo, el análisis detallado de los costos de inversión y el cálculo del margen de utilidad son esenciales para el desarrollo de una estrategia de internacionalización. La entrevistada destaca la importancia de

hacer un estudio de mercado previo para asegurarse de que el producto cumpla con las expectativas y necesidades del mercado objetivo.

Entre los principales desafíos se puede mencionar la falta de atractivo del producto, costos imprevistos y ubicaciones no estratégicas. La entrevistada recomienda superar estos mediante estrategias promocionales adaptadas y planificación fiscal.

Además, se debe estudiar los impuestos específicos y realizar un detallado estudio de mercado antes de establecer un canal de distribución. Por ejemplo, formar alianzas locales es importante para alcanzar el éxito, como lo demuestra el caso de Indurama en Perú, que mejoró su eficiencia y competitividad mediante la localización de la producción.

Entrevista a Ing. Fernanda Chávez

Fernanda Chávez es una profesional que desempeña el cargo de Coordinadora de Importaciones en Ecuador Overseas Agencies. A lo largo de la entrevista, se evidenció su profundo conocimiento en comercio exterior y cadena de suministro, acumulado a lo largo de siete años de experiencia.

En primer lugar, la Ing. Chávez enfatiza la importancia de una investigación de mercado detallada y estratégica al momento de abrir un canal de distribución. Ella recomienda entender la demanda, el perfil del consumidor y la competencia antes de ingresar a un nuevo mercado, dado que esto permite adaptar tanto los productos como las estrategias comerciales a las necesidades y preferencias locales. Ella manifiesta que la investigación no solo ofrece una base para la toma de decisiones, sino que también minimiza los riesgos asociados con la entrada en un nuevo mercado.

Además, destaca que el éxito en la apertura de canales de distribución depende en gran medida de la selección de socios estratégicos. Contar con distribuidores locales que posean una red de contactos y una buena reputación es necesario para facilitar la entrada al mercado. Estos socios locales, además de dar acceso a las redes de distribución, también ofrecen un conocimiento valioso sobre las regulaciones y normativas que deben regirse dentro del mercado.

Uno de los mayores desafíos identificados es el cumplimiento de las regulaciones locales y la adaptación cultural. Pero manifiesta que estas barreras pueden ser superadas mediante la colaboración con expertos locales y la implementación de mejoras continuas en la cadena de suministro. Finalmente, la Ing. Chávez pone de relieve la importancia de las alianzas locales, como un elemento vital para el éxito a largo plazo. A modo de ejemplo, mencionó el caso de éxito de Zara en Brasil, donde la adaptación a las tendencias locales y la selección estratégica de ubicaciones resultaron en una expansión exitosa.

Entrevista a Ing. Danny Merchán

Danny Merchán Cevallos, es el Supervisor de Turno en Confeitería Don Hernán. Aunque su experiencia directa en mercados internacionales es limitada, el entrevistado destacó la importancia de la logística como un factor clave para adaptarse a nuevos mercados internacionales. Según él, la eficiencia en la logística local ofrece un punto de partida que podría ser aprovechado al expandirse internacionalmente.

El Ing. Merchán identificó la adaptación a las regulaciones extranjeras y la superación de las diferencias culturales como los principales desafíos al abrir un canal de distribución en un nuevo mercado. Resaltó la necesidad de entender la diversidad cultural y económica de la región para ajustar las operaciones y productos de manera adecuada. Esto permitiría una mejor integración en el mercado local, lo cual es esencial para el éxito a largo plazo.

En cuanto a las alianzas locales, él cree que son necesarias para adquirir un conocimiento más profundo del mercado y aplicar estrategias logísticas que se adapten perfectamente al contexto local. Esto no solo facilita el acceso al mercado, sino que también mejora la eficiencia operativa.

Finalmente, Merchán mencionó que, en otros casos exitosos, las empresas han optado por desarrollar estrategias que satisfagan las necesidades específicas del área local y eso es un aprendizaje para mantener precios competitivos mientras se asegura una propuesta de valor diferenciada.

Entrevista a Sr. Hernán Robalino

En esta ocasión, se entrevistó al Sr. Hernán Robalino, Gerente General de Confitería Don Hernán, y sus opiniones dejaron entrever una visión clara y muy directa, sobre los desafíos y factores de éxito que traería consigo una expansión de canales de distribución en nuevos mercados. Vale destacar que, de momento el Sr. Robalino indicó que, pese a que su empresa aún no ha incursionado en mercados internacionales, la experiencia adquirida en la expansión a nivel nacional, incluyendo provincias como Galápagos, ya pone de manifiesto la importancia de un proceso logístico eficiente, una buena administración y las ganas de proyectar un crecimiento económico.

De hecho, el entrevistado sostiene que, una buena organización interna y una estrategia de precios bien definida, son factores clave para competir en mercados donde la guerra de precios es un obstáculo significativo. Además, Robalino sugiere que las alianzas y asociaciones locales podrían jugar un papel interesante en la expansión hacia nuevos mercados, aunque la confitería todavía no ha implementado una estrategia como tal.

Pese a esto, no se descarta la posibilidad de considerar asociaciones en el futuro. Esto determina la importancia de la adaptación y el aprendizaje continuo en la gestión de canales de distribución. Finalmente, el entrevistado indicó que si bien ellos, como Confitería Don Hernán, no han pensado en internacionalizarse, conocen de casos de éxito que han tenido buenos resultados. Uno de ellos, es NATURÍSSIMO que abrió sucursales en Estados Unidos hace un par de años atrás, y esto podría ser una motivación adicional para una expansión en el futuro.

Discusión

A continuación, se discuten los hallazgos más relevantes, coincidencias y diferencias entre las opiniones de los entrevistados.

- Los entrevistados enfatizan la importancia de comprender profundamente el mercado objetivo. La Ing. Pamela Ramírez y Liliana Pinto destacan la necesidad de un estudio detallado que incluya la evaluación de las necesidades y preferencias del

consumidor, así como los factores económicos y logísticos locales.

- Se destaca la necesidad de un producto diferenciado para que el canal establecido sea exitoso.
- Colaborar con distribuidores locales a fin de facilitar la entrada al mercado.
- Implementación de estrategias de marketing que se ajusten al contexto local, empleando promociones en plataformas digitales como las redes sociales para aumentar la visibilidad y aceptación.

CAPÍTULO III.

ANÁLISIS DEL ENTORNO

El análisis del macro y microentorno peruano es una etapa necesaria para identificar aquellas oportunidades y amenazas que Confitería Don Hernán puede enfrentar al momento de abrir un canal de distribución en este país. Por tal razón, este capítulo integra herramienta de la planeación estratégica como el Análisis PEST, el Análisis de las Cinco Fuerzas de Porter y el análisis DAFO, para tener un panorama completo del entorno, y así tomar mejores decisiones durante este proceso de internacionalización.

Análisis PEST

El análisis PEST es una herramienta que evalúa los factores Políticos, Económicos, Socioculturales y Tecnológicos de un entorno externo. Su objetivo es identificar las oportunidades y amenazas que podrían afectar a la empresa Confitería Don Hernán, permitiendo una mejor planificación estratégica y adaptación a las condiciones del mercado. Por tal razón, este análisis está basado en el mercado peruano.

Entorno Político – Legal

En los últimos años, el entorno político de Perú ha sido marcado por un ambiente de inestabilidad, reflejada en la alta rotación de presidentes y la fragmentación del Congreso. Desde 2016, Perú ha tenido seis presidentes, lo que ha generado incertidumbre y desconfianza tanto a nivel nacional como internacional. Este constante cambio de liderazgo y la falta de estabilidad gubernamental está afectando la confianza de los inversionistas y la implementación de políticas económicas sostenibles.

Uno de los principales problemas ha sido la rebaja de la calificación crediticia del Perú por parte de agencias internacionales como Standard & Poor's, situándola en BBB-, la peor en una década. Este descenso se debe en gran medida a la inestabilidad política y a los conflictos internos que han frenado el desarrollo económico del país. La constante incertidumbre política ha llevado a una significativa fuga de capitales, con una salida de 17.000

millones de dólares en 2021, afectando gravemente la inversión privada y el crecimiento económico.

A pesar de estos desafíos en el campo político, algo a rescatar es que Perú cuenta con un Plan Estratégico Nacional Exportador 2015 – 2025 (PENX 2025), que busca profundizar la internacionalización de las empresas locales y diversificar las exportaciones de bienes y servicios con valor agregado.

Además, Perú mantiene 19 acuerdos comerciales con 53 países, incluyendo a Ecuador, como miembro de la Comunidad Andina de Naciones (CAN) y la Alianza del Pacífico. Estos acuerdos reflejan un compromiso con la internacionalización y la mejora de la competitividad, ofreciendo oportunidades significativas para empresas que buscan expandirse en el mercado peruano.

En este sentido para Confitería Don Hernán, esto podría significar una oportunidad, porque ofrece un entorno favorable para el crecimiento económico y la expansión internacional de este negocio. Esto gracias a la extensa red de acuerdos comerciales que tiene Perú, lo que abre interesantes oportunidades para la diversificación de socios comerciales y la expansión de mercados, facilitando el acceso de productos ecuatorianos, como los confites, al mercado peruano.

A pesar de la inestabilidad política, el régimen abierto a la inversión y las garantías de repatriación de capitales pueden atraer inversiones y proporcionar un ambiente propicio para la apertura de nuevos canales de distribución. Sin embargo, la incertidumbre política si genera preocupación e incertidumbre porque puede limitar el aprovechamiento de las oportunidades creadas por los acuerdos comerciales y los planes de internacionalización.

A continuación, la tabla 2 resume los aspectos más importantes de este entorno para cuantificarlos según su grado de atractivo. En este caso, el resultado obtenido es 3 que equivale a neutro.

Tabla 2
Valoración del entorno político de Perú

Factores	No	Poco	Neutro	Atractivo	Muy	Total
	Atractivo	Atractivo	3	4	Atractivo	
	1	2			5	
Internacionalización y Competitividad				X		4
Acuerdos Comerciales				X		4
Ambiente de Inversión					X	5
Inestabilidad Política	X					1
Riesgo de Cambios en Políticas Económicas		X				2
Riesgos Relacionados con Conflictos Sociales		X				2
Promedio						3

Entorno Económico

La crisis política que está atravesando el vecino del sur está generando importantes desafíos que han frenado su crecimiento económico. En algún momento, esta economía que fue considerada como “milagro latinoamericano”, debido a tasas de crecimiento de las más altas de la región, hoy registra un deterioro preocupante. En 2023, el país registró su peor desempeño económico en 30 años, con una contracción del PBI del -0,5%. Este descenso se atribuye principalmente a la inestabilidad política y al impacto de factores externos como el Fenómeno de El Niño.

Pero no todo es malo en el entorno económico del Perú, pues a pesar de los desafíos actuales, las proyecciones para 2024 muestran cierto optimismo. El Banco Central de Reserva y el Ministerio de Economía y Finanzas proyectan un crecimiento del PBI del 3%, mientras que el FMI estima un crecimiento del 2,7%. Estas cifras, aunque optimistas, aún están por debajo del potencial de crecimiento del país, que en su mejor momento alcanzó tasas del 5% al 6%. A esto se suma el hecho de contar con un riesgo país muy bajo, equivalente a 164 puntos, siendo uno de los más estables y bajos de la región.

La membresía en la Comunidad Andina de Naciones (CAN) es estratégica para Perú, siendo el Acuerdo de Cartagena un pilar fundamental. Este acuerdo garantiza cobertura arancelaria del 100% con Ecuador y libre

circulación de bienes, servicios, capitales, inversión y personas, fortaleciendo las relaciones económicas y comerciales en la región.

La apreciación del dólar con relación al nuevo sol peruano es un factor importante. Hasta junio del 2024, el dólar se cotizaba a S/3.855 para la compra y S/3.875 para la venta. Se espera que el dólar continúe subiendo, aunque en menor medida, debido a la salida de capitales y las preocupaciones sobre el crecimiento económico en Perú.

A pesar de la crisis política, la economía peruana se considera estable en comparación con otras economías de América Latina, reflejándose en la fortaleza del sol peruano en medio de la volatilidad regional. La tabla 3 presenta el resumen del grado de atractivo del entorno económico, y se establece que es 3.6 lo que está más relacionado con ser atractivo que neutro.

Tabla 3
Valoración del entorno económico de Perú

Factores	No Atractivo	Poco Atractivo	Neutro	Atractivo	Muy Atractivo	Total
	1	2	3	4	5	
Proyecciones de Crecimiento					X	5
Estabilidad Macroeconómica Histórica				X		4
Calificación Crediticia y Riesgo Fiscal		X				2
Riesgos Relacionados con la Inestabilidad Política		X				2
Déficit Fiscal y Fuga de Capitales		X				2
Influencia de Acuerdos Comerciales					X	5
Tipo de Cambio					X	5
Promedio						3,6

Entorno Sociocultural

Perú tiene una población de 33.7 millones de habitantes en un territorio de 1.28 millones de km², lo que resulta en una densidad poblacional de 26 habitantes por kilómetro cuadrado. La población económicamente activa (PEA) corresponde a 16.5 millones de personas, lo que equivale al 49%, una cifra relativamente baja en comparación con Ecuador, cuya PEA es del 65%.

A pesar de esto, la tasa de empleo en Perú es del 95.3%, con un 4.7% de desempleo.

El salario mínimo en Perú es de S/. 1.025 soles (aproximadamente \$266 USD en 2024), lo cual es significativamente menor que en Ecuador (\$456 USD). Sin embargo, este salario mínimo no es obligatorio por ley, lo que permite a algunos empleadores pagar entre 700 y 900 soles, dependiendo del tipo de trabajo y la jornada laboral. Esta flexibilidad en el salario puede influir en la capacidad de compra de los consumidores y, por ende, en la demanda de productos de confitería.

La tasa de pobreza en Perú hasta 2022 se ubicó en el 27.5%, un indicador que puede afectar la capacidad de compra de la población y la demanda de productos y servicios económicos. Además, el Índice de Desarrollo Humano (IDH) de Perú en 2021 fue de 0.762, reflejando un nivel de desarrollo humano medio. Este indicador es importante porque influye en la demanda de productos y servicios de calidad, así como en la capacidad de compra de la población.

Las preferencias de consumo en Perú varían según la región y el grupo demográfico, resaltando su preferencia por la calidad, el sabor y la conexión con la cultura local. Los productos de confitería que utilizan ingredientes naturales y sabores tradicionales tienen mayores probabilidades de éxito.

Además, la tendencia hacia productos saludables y orgánicos puede influir en la demanda. Las normas sociales en Perú valoran la familia y las celebraciones, lo que aumenta la demanda de confitería durante festividades y como obsequios, reflejando los valores de hospitalidad y generosidad en la cultura peruana.

El análisis del entorno sociocultural en Perú revela un panorama con múltiples oportunidades para la apertura de un canal de distribución de Confitería Don Hernán. La diversidad cultural, aunque presenta ciertos desafíos, también ofrece la posibilidad de adaptar y diversificar la oferta de productos.

Las tendencias demográficas favorables, el alto valor otorgado a la calidad de los productos, y la influencia de los medios de comunicación y las festividades tradicionales, crean un entorno atractivo para la comercialización de productos de confitería. Sin embargo, es clave diseñar estrategias de marketing y productos que resuenen con las diversas culturas y preferencias del mercado peruano para maximizar el éxito. En este sentido, la tabla 5 evidencia que se trata de un entorno entre neutro y atractivo, al obtener una valoración de 3,6.

Tabla 4
Valoración del entorno sociocultural de Perú

Factores	No Atractivo	Poco Atractivo	Neutro	Atractivo	Muy Atractivo	Total
	1	2	3	4	5	
Preferencias de Consumo					X	5
Tendencias Demográficas					X	5
Influencia de los Medios y Publicidad				X		4
PEA y Empleo				X		4
Salario Mínimo			X			3
Pobreza	X					1
IDH			X			3
Promedio						3,6

Entorno Tecnológico

Referente a este entorno se puede destacar que, Perú ha comenzado a incrementar sus esfuerzos en la inversión en ciencia y tecnología, lo que abre oportunidades importantes para el crecimiento tecnológico y la mejora de la productividad. La implementación del Sistema Nacional de Ciencia, Tecnología e Innovación (SINACTI) busca definir una política nacional clara en este ámbito, promoviendo programas de investigación y desarrollo en colaboración con universidades y empresas.

Esta iniciativa puede ser muy beneficiosa para la empresa Confitería Don Hernán, ya que puede aprovechar los programas de apoyo a la innovación y la tecnología para mejorar sus procesos de producción y distribución. Además, el proceso de digitalización en Perú está generando resultados positivos, con una creciente adopción de tecnologías digitales por parte de las empresas.

La digitalización hace posible que se implementen soluciones tecnológicas en la cadena de suministro, potenciando el comercio electrónico y la presencia en línea de la compañía. Pero la baja inversión en innovación podría dificultar su expansión en ciertas áreas.

Por otro lado, el acceso a Internet en hogares peruanos alcanzó el 55% en el tercer trimestre de 2021, con una alta tasa de adopción tecnológica entre los jóvenes. Además, el 86.7% de la población usuaria de Internet accede a través de un teléfono celular, lo que destaca la importancia de la movilidad en las estrategias digitales.

La penetración de internet y el amplio uso de dispositivos móviles trae consigo una gran oportunidad para la empresa. La estrategia de distribución y marketing debe enfocarse mayormente en plataformas móviles para asegurar que las tiendas virtuales sean fáciles de usar, y esto tendría un impacto en la visibilidad de marca, facilitando la compra para los consumidores.

De hecho, este entorno presenta el mayor grado de atractivo con relación a los previamente analizados, pues su valoración media es 4.1, lo que destaca que existen más oportunidades que amenazas, tal como se muestra en la tabla 5.

Tabla 5
Valoración del entorno tecnológico de Perú

Factores Tecnológicos	No Atractivo	Poco Atractivo	Neutro	Atractivo	Muy Atractivo	Total
	1	2	3	4	5	
Inversión en Ciencia y Tecnología					X	5
Crecimiento Digital					X	5
Formación en Tecnología				X		4
Acceso a Internet					X	5
Uso de Dispositivos Móviles				X		4
Baja inversión en innovación			X			3
Falta de un ecosistema tecnológico desarrollado			X			3
Promedio						4,1

Identificación de Oportunidades y Amenazas

La tabla 6 muestra que el macroentorno peruano establece un nivel atractivo de 4 puntos sobre 5, lo que significa que es aceptable y ofrece más condiciones de oportunidades que amenazas.

Tabla 6

Valoración del entorno tecnológico de Perú

Entorno	Promedio	Atractivo
Político	3.00	Neutro
Económico	3.60	Atractivo
Sociocultural	3.57	Atractivo
Tecnológico	4.10	Muy Atractivo
Promedio	4.00	Atractivo

Análisis de la Industria de Confites en el Perú

Una vez que se ha hecho un análisis del entorno general de Perú, esta sección recaba un conjunto de datos que son relevantes para entender la dinámica que se desenvuelve en la comercialización de confites en este mercado. Por tal razón, aquí se abordan datos como: ciudades con mayor potencial de comercialización, consumo de confites, normativas o regulaciones específicas en materia de comercialización de confites o productos para el consumo humano, y los desafíos en materia de logística, transporte y almacenamiento para la distribución en Perú.

Principales ciudades de Perú

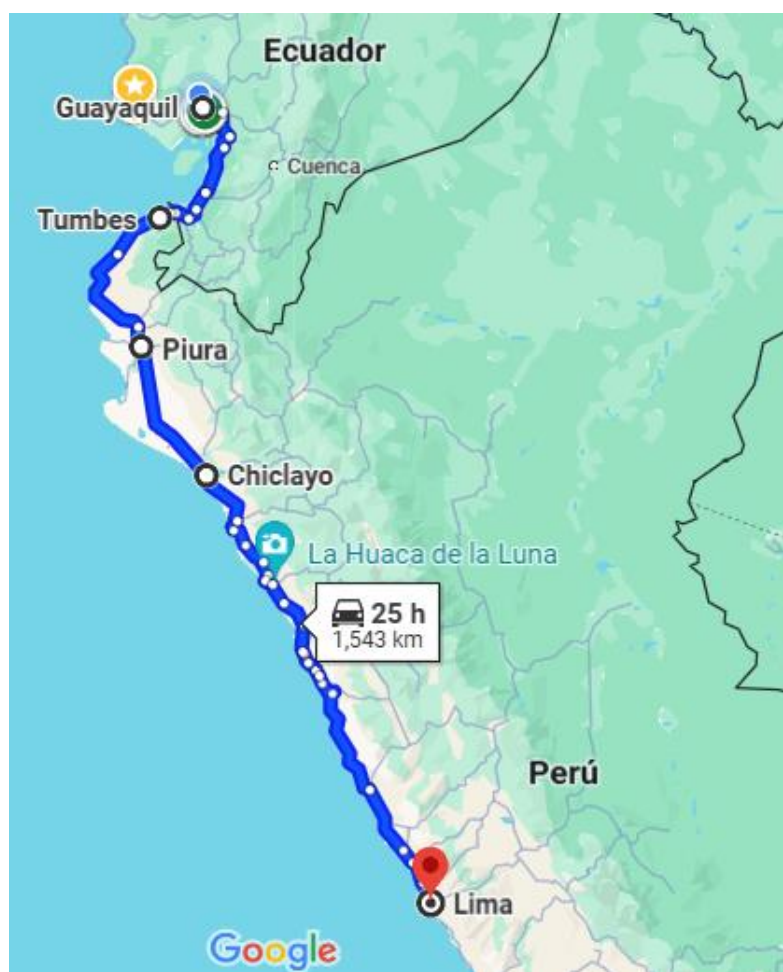
Perú es uno de los países más grandes de América del Sur, con una superficie de 1.28 millones de km², lo que resulta en una densidad poblacional de 26 habitantes por kilómetro cuadrado. Además, tiene una población de 33.7 millones de habitantes, de los cuales el 49% corresponde a la población económicamente activa (PEA); es decir, alrededor de 16.5 millones de personas. Su división política incluye 24 departamentos, 196 provincias y 1.874 distritos (Instituto Nacional de Estadística e Informática, 2024).

Dentro de estos departamentos, el más sobresaliente es Lima que a su vez incluye a la capital del país sureño, y concentra alrededor de 10 millones de habitantes en su área metropolitana. Por tanto, concentra casi el 30% de la población total. Mientras que, otras ciudades costeras también se destacan precisamente por convertirse en puntos de conexión con la capital. A continuación, se explican qué ciudades son importantes y por qué deberían ser consideradas en este trabajo.

Empezando con Tumbes, se destaca por ser la ciudad fronteriza con Ecuador, y tiene una población total de 265.844 habitantes. Por vía terrestre se encuentra a 263 km de la ciudad de Guayaquil, lo que implica un viaje de casi 4 horas y media a cinco horas, lo que garantizaría un abastecimiento oportuno en caso de requerirse. Además, esta ciudad presenta una tasa de crecimiento poblacional de casi el 10% anual, lo que indica que hay un interesante mercado de proyección a futuro.

En el caso de otras ciudades como Piura, Chiclayo y Trujillo, estas se encuentran a distancias más alejadas de Guayaquil, si se considera por vía terrestre. Por ejemplo, Piura se ubica a 482 km de distancia desde Guayaquil, lo que implica un viaje de 8 horas; más adelante se ubica Chiclayo a 694 km de Guayaquil y 11 horas de viaje en total y finalmente, la ciudad de Lima, a 1.543 km de distancia, y 25 horas de viaje aproximadamente.

Figura 1
Ruta de Guayaquil hasta Lima por el perfil costanero peruano



Estas ciudades son estratégicas para la distribución de los confites que ofrecería Confitería Don Hernán, debido a que tienen una población interesante, Piura concentra alrededor de 2.1 millones de habitantes; mientras que Chiclayo concentre 1.2 millones de habitantes. Por tanto, sumando estas cuatro ciudades que se consideran en la ruta costanera desde Guayaquil a Lima, por vía terrestre existe un potencial de mercado de casi 13.5 millones de habitantes, a los que se puede comercializar confites.

Tabla 7
Población de las principales ciudades del perfil costanero peruano

Ciudades	Población
Lima	10'000.000
Tumbes	265.844
Piura	2'100.000
Chiclayo	1'200.000
Total	13.565.844

Fuente: Instituto Nacional de Estadística e Informática de Perú, 2024

Consumo de Confites

En Perú, el mercado de confites se caracteriza por un crecimiento moderado, pese a los desafíos económicos que enfrenta el país en los últimos años. Según un estudio de NielsenIQ (2023) referente al comportamiento del consumo, el mercado de confitería ha mantenido una tasa de crecimiento constante, debido a que el consumo mensual aumentó en un 2,1% en comparación con 2022 (El Comercio, 2024). Datos que son relevantes pues, este estudio se enfocó mayormente en Lima y 23 provincias peruanas.

Este crecimiento se atribuye principalmente a la demanda en ciudades clave, incluidas Lima, así como algunas regiones del norte del país. En lo que respecta a los productos, dulces tradicionales, caramelos y chocolates; sin embargo, se consumen más productos con mentas, chicles y otros confites de azúcar asequibles los consumidores en Perú. Por ejemplo, el estudio revela de forma específica que las barras mostraron un crecimiento del 22.7% en cuanto al consumo, pero los chocolates se redujeron en -8.4% (Mordor Intelligence, 2024).

Esto es importante porque el mercado de confites sigue siendo fuerte a pesar de la dinámica económica desafiante que enfrenta el país del Sur, y ciertos problemas inflacionarios. No obstante, los supermercados, los hipermercados y otros canales de distribución responsables de la mayoría del consumo de estos confites.

Normativas y regulaciones

En términos de leyes y regulaciones, Perú tiene un marco regulatorio muy rígido sobre los alimentos, incluidos los confites. Las empresas deben cumplir con requisitos sobre seguridad alimentaria, etiquetado y otras normativas sanitarias. Por ejemplo, sus productos deben cumplir con los estándares de la Dirección General de Salud Ambiental (DIGESA) como un registro sanitario otorgado por esta entidad (Dirección General de Salud Ambiental e Inocuidad Alimentaria, 2024); que las etiquetas estén en español y guarden coherencia con lo estipulado por el Código de Protección y Defensa del Consumidor, que se realicen pruebas que certifiquen la inocuidad del

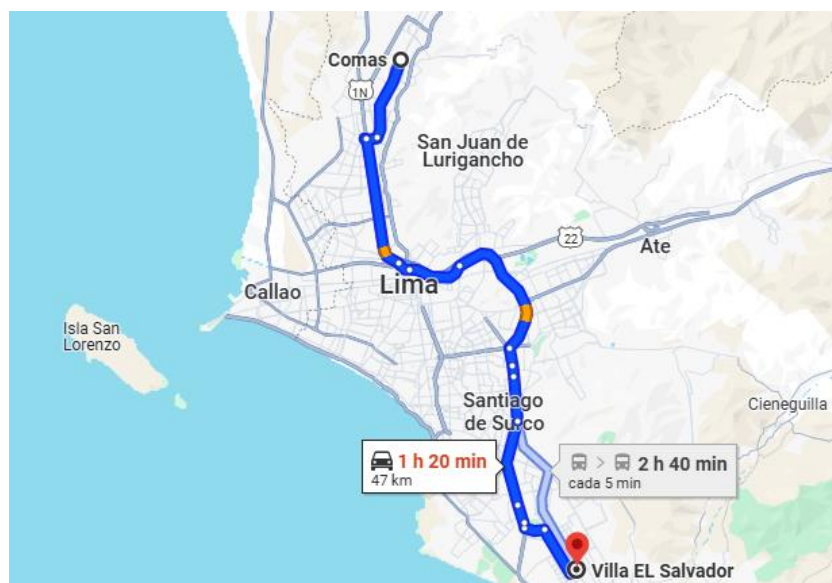
producto, así como algún certificado de Buenas Prácticas de Manufactura (BPM).

Además, la importación de bienes requiere especificar puntos sobre la obtención de permisos sanitarios y regímenes obligatorios sobre el etiquetado. En esta última sección, la etiqueta de un producto debe contener información sobre los ingredientes, la fecha de vencimiento, las declaraciones de alérgenos. Además, Perú tiene derechos aduaneros particulares, lo que hace que las estipulaciones de importación impliquen los aranceles negociados.

Desafíos logísticos en la cadena de suministro en Perú

Como se mencionó previamente, la conexión entre Guayaquil y Lima, así como las ciudades circundantes, se realiza normalmente por la vía Panamericana, en un recorrido de 1.500 km y casi 25 horas de viaje por vía terrestre. Sin embargo, aunque el 80% de la vía está en excelente estado, existe un 20% de aspectos de la carretera que están afectando la infraestructura vial, en algunas regiones, especialmente del sector rural, que han sido afectadas por el fenómeno de El Niño, y obviamente, eso afecta la distribución. Otro tema, es que la ciudad de Lima como tal, por ser tan poblada tiene uno de los tráficos más pesados de la región, donde completar las distancias de norte a sur, en el distrito metropolitano pueden tardar 1 hora y 20 minutos sin tráfico en completar los casi 50 km que existen en este trayecto.

Figura 2
Ruta de Norte a Sur en la ciudad de Lima, Perú



De esta forma, para contrarrestar estos desafíos, se debe establecer alianzas con operadores logísticos peruanos que conozcan bien el mercado y puedan ofrecer soluciones eficientes para el almacenamiento y la distribución. También es recomendable contar con centros de distribución ubicado de forma estratégica en las ciudades previamente mencionadas, a fin de asegurar una cobertura efectiva del mercado nacional, empezando por el perfil costanero peruano, que brinda mayor facilidad en cuanto a la movilización de carga terrestre.

Análisis de las Cinco Fuerzas de Porter

A continuación, se presenta un análisis del microentorno donde se desarrollaría Confitería Don Hernán, en el contexto de la apertura de un canal de distribución en el mercado peruano.

Poder de Negociación de los Proveedores

El poder de negociación de los proveedores puede variar dependiendo de la disponibilidad y especialización de los insumos necesarios para la producción de confites. En primera instancia, si la empresa Confitería Don Hernán puede diversificar sus proveedores, el poder de negociación de estos disminuye; en este caso la empresa debería establecer relaciones con múltiples proveedores locales e internacionales. Por otro lado, si ciertos ingredientes son esenciales y pocos proveedores los ofrecen, estos tendrán un mayor poder de negociación; en este caso, Confitería Don Hernán debería buscar alternativas y asegurar contratos a largo plazo para mitigar este riesgo.

Sin embargo, considerando que para lograr aceptación en el mercado peruano se debe hacer nuevos contratos con proveedores locales para ofrecer marcas que disfruten los consumidores peruanos, y así sean competitivos con relación a otras empresas existentes. Perú tiene una industria muy diversa en el campo de confites, con marcas como Arcor, Candy, Confiteca, Vizzio, entre otras; que también se comercializan en el mercado ecuatoriano y sería más fácil tratar de introducirlas en un nuevo mercado, por lo que se concluye que el poder de proveedores sería moderado.

Poder de Negociación de los Clientes

El poder de negociación de los clientes en el mercado peruano puede ser alto debido a varios factores como el hecho de que los consumidores de por sí tienen acceso a una amplia variedad de productos de confitería, lo que les da poder de elección y puede presionar a las empresas a mantener precios competitivos y alta calidad.

Además, los consumidores están cada vez más informados y conscientes de la calidad y los ingredientes de los productos, lo que obliga a las empresas a adaptarse a sus preferencias y demandas. Finalmente, el nivel de ingresos y la capacidad de compra de los consumidores peruanos puede influir en su poder de negociación; entonces, Confitería Don Hernán deberá ofrecer productos que equilibren calidad y precio para captar el interés de diferentes segmentos del mercado.

Amenaza de Nuevos Entrantes

En este caso, se considera que la posibilidad de nuevos entrantes en el mercado peruano de confites sea moderada debido a factores como:

- Las barreras de entrada en el mercado peruano pueden ser varias, empezando con la necesidad de cumplir con regulaciones locales, obtener certificaciones de calidad y seguridad alimentaria, y establecer una red de distribución eficiente. Es claro que todo establecimiento que intente operar en Perú deberá contar con una constitución como compañía, pagar ciertas tasas de operar y acoplar su contabilidad a la realidad peruana que en este caso es regulada por la Superintendencia Nacional de administración Tributaria (SUNAT) equivalente al SRI en Ecuador.
- Por otro lado, las Empresas ya establecidas pueden tener ventajas en términos de economías de escala, lo que dificulta la entrada de nuevos competidores que no pueden igualar sus costos de producción y distribución. Hay que recordar que este país tiene una moneda local, y por ende, es una relación 3 a 1 respecto al dólar y eso hace que sus costos puedan ser más competitivos que en Ecuador, por lo que hay que tener cuidado en este aspecto.

- Finalmente, es obvio que en este mercado hay existen marcas posicionadas, lo que podría dificultar la entrada de nuevos competidores. Confitería Don Hernán deberá invertir en marketing y promociones para construir su marca y ganar cuota de mercado.

Amenaza de Productos Sustitutos

La amenaza de productos sustitutos en el mercado de confitería es alta debido a la amplia gama de productos disponibles que pueden satisfacer el mismo deseo del consumidor. Hay que recordar que los sustitutos de los confites pueden incluir todo tipo de dulces, incluyendo snacks saludables, frutas frescas, dulces elaborados de manera artesanal, y golosinas en general.

Las tendencias hacia un consumo más saludable pueden incrementar la amenaza de sustitutos, ya que los consumidores pueden preferir opciones con menos azúcar e ingredientes naturales. La capacidad de Confitería Don Hernán para innovar y lanzar nuevos productos que sigan las tendencias de consumo puede mitigar esta amenaza.

Rivalidad entre Competidores Existentes

La rivalidad entre los competidores existentes en el mercado de confites en Perú es muy alta, debido a que hay muchas marcas locales e internacionales bien establecidas que compiten por la cuota de mercado como: Distribuidora Lima Este, Mundo Dulce, Golosinas ARI, Candy Perú, J&B Golosinas, entre otras. Esto crea una intensa presión competitiva en términos de precio, calidad y marketing.

Las empresas compiten mediante la diferenciación de sus productos, promociones, y campañas de marketing para atraer y retener a los consumidores. En un mercado maduro como el de confites, la diferenciación y la innovación son claves para mantener y aumentar la cuota de mercado. Por tanto, Confitería Don Hernán deberá enfocarse en estas estrategias para competir efectivamente.

Análisis DAFO

Fortalezas:

- **Trayectoria en el mercado:** Confitería Don Hernán tiene más de 20 años de experiencia en el mercado de confites, por lo que tiene conocimiento de los gustos de sus consumidores.
- **Calidad y diversidad de productos:** Se trabaja con marcas muy reconocidas como Arcor, Confiteca, y La Universal, que ya tienen prestigio en el mercado nacional.
- **Equipo de trabajo comprometido:** El personal de Confitería Don Hernán está enfocado en dar siempre lo mejor de sus conocimientos para brindar una experiencia de calidad en el servicio al cliente.
- **Personal capacitado:** Tanto en la rama comercial, como en la logística de distribución de los diferentes productos a nivel nacional, de ahí su interés de incursionar en nuevos mercados internacionales.
- **Infraestructura para almacenar grandes cantidades de stock:** Dispone de una bodega que le permite tener un amplio stock para responder a las diferentes exigencias del mercado.

Debilidades:

- **Desconocimiento del mercado peruano:** Confitería Don Hernán puede enfrentar desafíos relacionados con la adaptación a las preferencias y hábitos de consumo específicos del mercado peruano.
- **No cuenta con una planeación estratégica:** La compañía realiza sus actividades de manera empírica, por lo que no ha utilizado ningún tipo de plan de acción que le ayude a lograr una expansión comercial más formal.
- **Falta de reconocimiento de la marca en el mercado peruano:** La empresa debe hacer una fuerte inversión en marketing y promociones para establecer su marca en el mercado peruano.

- **Adaptación a regulaciones locales:** La necesidad de cumplir con las regulaciones locales y obtener certificaciones de calidad y seguridad alimentaria puede ser un desafío.

Oportunidades:

- **Acuerdos comerciales favorables:** Los numerosos acuerdos comerciales de Perú facilitan la entrada de productos ecuatorianos y reducen barreras arancelarias.
- **Crecimiento digital:** La creciente adopción de tecnologías digitales y la penetración de Internet en Perú ofrecen oportunidades para desarrollar plataformas de comercio electrónico y marketing digital.
- **Inversión en ciencia y tecnología:** Los esfuerzos de Perú por incrementar la inversión en ciencia y tecnología pueden apoyar la innovación y la mejora de la productividad.
- **Preferencias de consumo favorables:** Los consumidores peruanos valoran la calidad, los ingredientes naturales y los sabores tradicionales, lo que puede favorecer la demanda de los productos de Confeitería Don Hernán.

Amenazas:

- **Inestabilidad política:** La constante inestabilidad política en Perú puede afectar la confianza de los inversionistas y la implementación de políticas económicas sostenibles.
- **Rivalidad intensa en el mercado:** La alta competencia con marcas locales e internacionales bien establecidas puede dificultar la ganancia de cuota de mercado.
- **Productos sustitutos:** La amplia gama de productos sustitutos, especialmente los snacks saludables y otros dulces, puede reducir la demanda de confites.
- **Riesgos económicos:** La apreciación del dólar y las preocupaciones sobre el crecimiento económico pueden afectar la estabilidad financiera y el poder adquisitivo de los consumidores.

Análisis DAFO – Cruzado

Con la información obtenida del análisis DAFO se presenta la siguiente matriz que ayuda a identificar un conjunto de estrategias que permiten aprovechar correctamente los puntos fuertes y las oportunidades, para mitigar el impacto que pudieran generar las debilidades y amenazas, durante la apertura de un canal de distribución en el mercado peruano, a través de la empresa Confitería Don Hernán. A continuación, se presenta dicho análisis:

1. **Estrategias FO (Fortalezas + Oportunidades):** Implementar plataformas de comercio electrónico y estrategias de marketing digital para capitalizar el crecimiento digital en Perú, apoyándose en la calidad y diversidad de productos.
2. **Estrategias FA (Fortalezas + Amenazas):** Introducir una gama de productos ecuatorianos, como la marca La Universal, a fin de que compitan con los sustitutos, aprovechando la infraestructura y el conocimiento del mercado.
3. **Estrategias DO (Debilidades + Oportunidades):** Realizar un estudio de mercado para entender mejor las preferencias y hábitos de consumo en Perú, mitigando el desconocimiento del mercado local.
4. **Estrategias DA (Debilidades + Amenazas):** Establecer alianzas con empresas locales para mejorar el conocimiento del mercado y la adaptación a las regulaciones, reduciendo el impacto de la falta de planificación estratégica.

Tabla 8

Análisis DAFO – Cruzado

OPORTUNIDAD		AMENAZA
F		
O	FO	FA
R	Implementar plataformas de comercio electrónico y estrategias de marketing digital para capitalizar el crecimiento digital en Perú, apoyándose en la calidad y diversidad de productos.	Introducir una gama de productos ecuatorianos, como la marca La Universal, a fin de que compitan con los sustitutos, aprovechando la infraestructura y el conocimiento del mercado.
T		
A		
L		
E		
Z		
A		
D		
E		
B	Realizar un estudio de mercado para entender mejor las preferencias y hábitos de consumo en Perú, mitigando el desconocimiento del mercado local.	Establecer alianzas con empresas locales para mejorar el conocimiento del mercado y la adaptación a las regulaciones, reduciendo el impacto de la falta de planificación estratégica.
I	DO	DA
L		
I		
D		
A		
D		

Nota. Análisis del DAFO cruzado Confitería Don Hernán. Información obtenida del DAFO de la investigación.

Análisis CAME

El Análisis CAME es una herramienta estratégica utilizada para convertir los resultados del análisis DAFO (Debilidades, Amenazas, Fortalezas, Oportunidades) en acciones concretas. A través del CAME se busca identificar acciones para corregir las debilidades; acciones para afrontar las amenazas; acciones para mantener las fortalezas y acciones para explotar las oportunidades. A continuación, se presenta el CAME aplicado a Confitería Don Hernán.

Corregir:

- Desconocimiento del mercado local, ante lo cual se deberían realizar estudios de mercado y análisis de consumo en Perú.

- No cuenta con una planeación estratégica, pero se podría implementar un plan estratégico formal para guiar la expansión en Perú.
- Invertir en marketing y campañas promocionales para aumentar la visibilidad de la marca, y así corregir esa Falta de reconocimiento de marca en Perú.

Afrontar:

- Desarrollar estrategias flexibles y planes de contingencia para afrontar la inestabilidad política.
- Mejorar la diferenciación de productos y utilizar estrategias de precios competitivos para afrontar la rivalidad de actuales competidores.
- Innovar en la línea de productos para incluir opciones saludables y naturales, y así afrontar la amenaza de productos sustitutos.

Mantener:

- Continuar ofreciendo productos de alta calidad y variedad para satisfacer las preferencias del mercado.
- Mantener la capacitación constante y el compromiso del personal como un punto a destacar en Confitería Don Hernán.
- Infraestructura para almacenar grandes cantidades de stock: Seguir utilizando eficientemente la infraestructura existente para responder a la demanda, especialmente en épocas de alto consumo.

Explotar:

- Aprovechar los acuerdos comerciales favorables que ya existen como miembros de la CAN para reducir barreras de entrada y expandir la presencia en Perú.
- Implementar estrategias de comercio electrónico y marketing digital para aumentar las ventas.
- Participar en programas de innovación y tecnología para mejorar la competitividad y productividad.

Marketing Mix de Confitería Don Hernán

El marketing mix que se presenta a continuación presenta un resumen de las estrategias que el negocio está aplicando actualmente, y le han ayudado a destacarse dentro de una industria tan competitiva como la venta de confites en Ecuador, y que deberían ser el punto de partida para la apertura de un nuevo canal de distribución de confites en el mercado peruano.

Producto:

Confitería Don Hernán ofrece una amplia gama de productos, incluidos confites, artículos de fiesta y juguetes. Sus productos son reconocidos por su alta calidad y variedad, destacando marcas prestigiosas como Arcor, Confiteca y La Universal. Además, la empresa se adapta a las tendencias del mercado, ofreciendo productos innovadores y personalizados para satisfacer las necesidades de sus clientes.

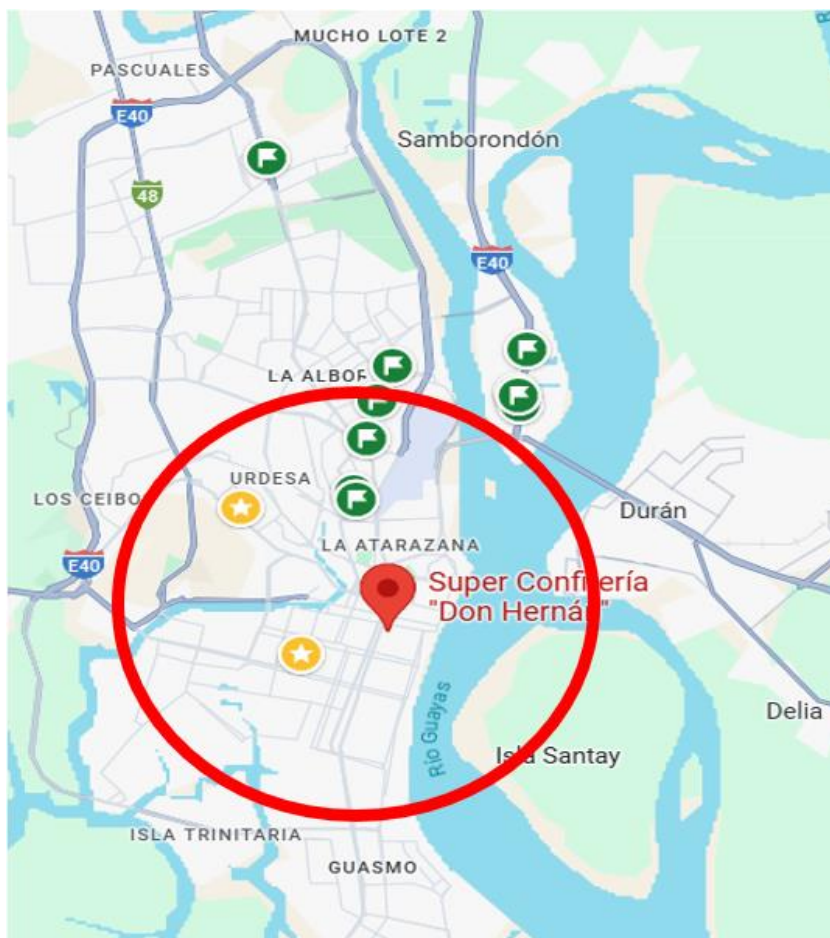
Precio:

La estrategia de precios de Confitería Don Hernán está orientada a ofrecer productos de alta calidad a precios competitivos. La empresa implementa una política de precios que considera el valor percibido por el cliente, la competencia en el mercado y los costos de producción. Además, se ofrecen promociones y descuentos en temporadas especiales y eventos, lo que atrae a un mayor número de clientes y fideliza a los existentes.

Plaza (Distribución):

Confitería Don Hernán tiene su matriz en Guayaquil, ubicada en las calles Sucre 1117 entre Pío Montufar y Pedro Moncayo. Además de la matriz, la empresa cuenta con sucursales estratégicamente ubicadas en áreas de alta demanda. La empresa está en proceso de expansión, considerando la apertura de nuevas sucursales y la implementación de canales de distribución adicionales, como la venta en línea. Esto permitirá alcanzar un público más amplio y adaptarse a las preferencias cambiantes de los consumidores en el ámbito digital.

Figura 3
Localización y zona de influencia comercial de Confitería Don Hernán



Fuente: Google Maps, 2024

Promoción:

La empresa utiliza una combinación de estrategias de promoción para aumentar su visibilidad y atraer a nuevos clientes. Entre las tácticas promocionales se incluyen publicidad en medios locales, presencia en redes sociales, promociones especiales y participación en eventos comunitarios. Además, se valora el marketing de boca a boca y la fidelización de clientes a través de programas de lealtad y ofertas exclusivas para clientes recurrentes.

Figura 4
Instagram de Confitería Don Hernán

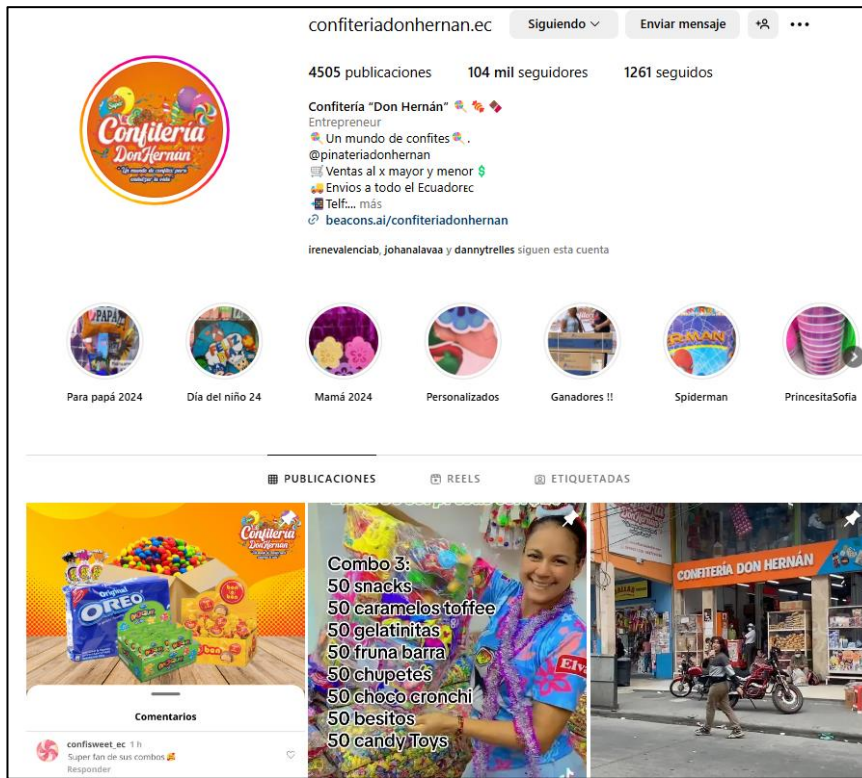


Figura 5
Reel promocional de Confitería Don Hernán



CAPÍTULO IV.

DESCRIPCIÓN DEL NEGOCIO

Historia

Fundada en 1987, Confitería “Don Hernán” es el nombre de un emprendimiento familiar dedicado a la actividad económica de la venta al por mayor y menor de todo tipo de confites, juguetes y artículos de fiestas, de las marcas más conocidas y demandas en el mercado ecuatoriano. Su propietario es el Sr. Hernán Robalino, quien impulsado por pasión y determinación, sentó las bases para lo que se convertiría en un referente en el sector de artículos para fiestas.

Figura 6

Local de Confitería Don Hernán



Con 37 años de trayectoria en el mercado, Confitería “Don Hernán” se ha consolidado como una empresa adaptada a las dinámicas cambiantes del mercado de artículos para fiestas y confites, destacándose por su capacidad para ajustarse a las tendencias y anticipar las demandas del consumidor, de ahí que analiza la posibilidad de expandirse a mercados internacionales, como Perú y, en futuro, a otros países de la región.

Nombre Comercial

El nombre comercial del establecimiento es “Super Confitería Don Hernán” y su logotipo es el siguiente:

Figura 7
Logotipo de Confitería Don Hernán



Actividad Comercial

De acuerdo con los registros del Servicio de Rentas Internas (SRI) el negocio tiene como actividad comercial oficial la Venta al por menor de todo tipo de productos de confitería en establecimientos especializados.

RUC

El negocio objeto de estudio está registrado en el SRI bajo el régimen general, por lo que se encuentra obligado a llevar contabilidad, usando el RUC del propietario del negocio, como persona natural.

Figura 8
RUC de Confitería Don Hernán

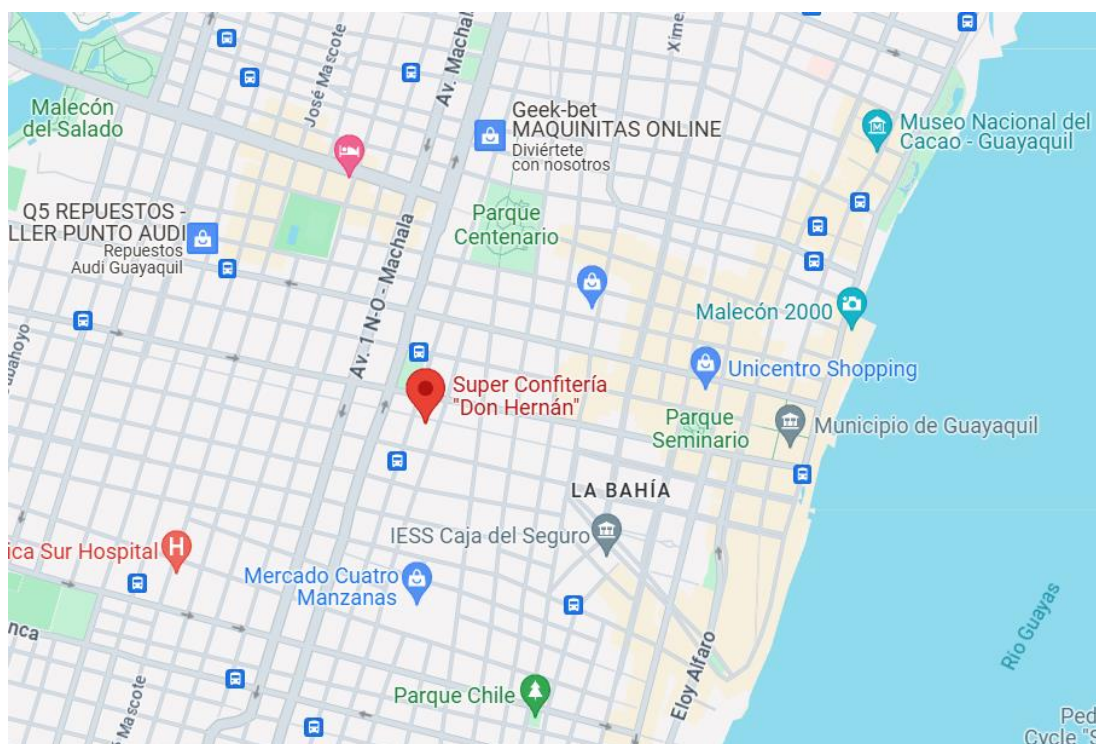
RUC 1802571909001	Razón social ROBALINO PEREZ MILTON HERNAN	
Estado contribuyente en el RUC ACTIVO	Actividad económica principal VENTA AL POR MENOR DE PRODUCTOS DE CONFITERÍA EN ESTABLECIMIENTOS ESPECIALIZADOS.	
Contribuyente fantasma NO	Contribuyente con transacciones inexistentes NO	
Tipo contribuyente PERSONA NATURAL	Régimen GENERAL	Categoría
Obligado a llevar contabilidad SI	Agente de retención SI	Contribuyente especial NO

Ubicación

Ubicada en Guayaquil, en las calles Sucre 1117 entre Pío Montúfar y Pedro Moncayo, la empresa ha mantenido un firme compromiso con la calidad. A continuación, se muestra un mapa de la ubicación del negocio.

Figura 9

Localización de Confitería Don Hernán



Fuente: Google Maps, 2024

Misión, Visión y Metas Empresariales

Misión: Cumplir con las necesidades de los clientes comercializando productos y servicios de alta calidad, conservando la seriedad y el prestigio que ha distinguido a la compañía durante su trayectoria.

Visión: Convertirse en los líderes en la distribución de artículos para fiestas, confitería y juguetes en Guayaquil para el año 2025, asegurando la mayor satisfacción del cliente que sea posible.

Metas empresariales

- **Introducción de nuevos productos y alianzas estratégicas:** Ampliar la oferta de productos y servicios mediante la incorporación

de nuevas líneas y colaboraciones con proveedores destacados para satisfacer las demandas del mercado internacional, especialmente en Perú.

- **Expansión en mercados internacionales:** Incrementar la presencia de Confitería Don Hernán mediante la apertura de sucursales estratégicas en ciudades de alta demanda en Perú, como Tumbes, Piura, Chiclayo y Lima, aprovechando las oportunidades de crecimiento en este nuevo mercado.
- **Desarrollo de canales de distribución en línea:** Potenciar los canales de distribución digital para llegar a un público más amplio en el mercado peruano, tratando de adaptarse a las preferencias de los consumidores y facilitando el acceso a los productos a través de la venta en línea.
- **Optimización de operaciones logísticas:** Fortalecer las operaciones internas mediante la implementación de prácticas logísticas eficientes, asegurando una gestión eficaz de la cadena de suministro y una distribución rápida y confiable en el mercado peruano.

Valores

Confitería Don Hernán se destaca por una serie de valores que definen su identidad y guían sus actividades:

- **Integridad:** La empresa se destaca por la honestidad y transparencia en todas sus transacciones comerciales.
- **Calidad:** Ofreciendo productos y servicios de excelencia, superando las expectativas de los clientes.
- **Compromiso:** Orientado a la satisfacción del cliente y al crecimiento económico sostenible.
- **Innovación:** Valoración de nuevas ideas y enfoques que ayuden a impulsar ideas innovadoras al momento de comercializar los diferentes productos y servicios del negocio.

Productos y servicios

Confitería Don Hernán posee una gama de productos, los cuales se encuentran clasificados en tres categorías importantes, que se describen a continuación:

Figura 10

Principales líneas de productos de Confitería Don Hernán



Estructura Organizacional

Gerente General:

Es responsable de la dirección y administración general de la empresa, estableciendo estrategias y objetivos para garantizar el crecimiento y la rentabilidad. Supervisa todas las áreas operativas, toma decisiones clave, y asegura el cumplimiento de las metas y la misión de la empresa.

Jefe de Operaciones:

Se encarga de coordinar y optimizar los procesos logísticos y de distribución de productos. Su misión es gestionar el inventario, supervisar el

almacenamiento y la entrega eficiente de mercancías, y asegurar que todas las operaciones cumplan con los estándares de calidad y seguridad.

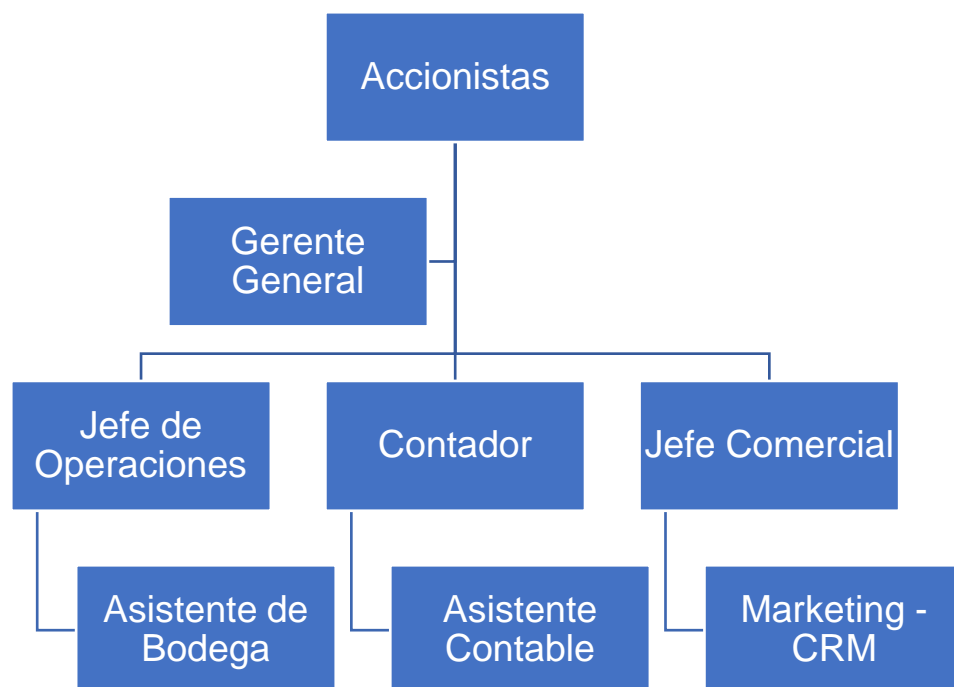
Contador:

El Contador maneja todas las actividades financieras de la empresa, incluyendo la contabilidad general, elaboración de estados financieros, y cumplimiento de las obligaciones fiscales como la declaración y pago de impuestos. También realiza el análisis financiero y los presupuestos para apoyar la toma de decisiones y asegurar la estabilidad económica de la empresa.

Jefe Comercial:

Está encargada de las estrategias de ventas y marketing. Desarrolla planes para aumentar la cuota de mercado, supervisa al equipo de ventas, y mantiene relaciones con los clientes y proveedores. Además, analiza las tendencias del mercado para ajustar las tácticas comerciales y maximizar los ingresos.

Figura 11
Organigrama de Confitería Don Hernán



Cadena de Valor

Gran parte del éxito de Confitería Don Hernán se debe al compromiso de su staff por comercializar productos de alta calidad, logrando un alto prestigio y confianza por parte de sus clientes. La lealtad de la comunidad y el reconocimiento en el mercado son resultado del esfuerzo y dedicación invertidos a lo largo de su vida institucional.

Actualmente, el negocio es un ícono en la ciudad de Guayaquil, conocido por su innovación y alto nivel de satisfacción del cliente.

Actividades Primarias

1. **Logística de Entrada:** La logística de entrada en Confitería Don Hernán se basa en la adquisición mensual de inventarios, con compras regulares de 100 pacas de confites a proveedores locales como La Universal. La empresa se destaca por su eficacia en los tiempos de entrega, que oscilan entre dos y tres días, asegurando un flujo constante de productos.
2. **Operaciones:** Tras la recepción de la mercadería, la secretaria ingresa los productos al sistema contable (Siscom). No obstante, se observan descuadres en el control de inventario, especialmente en los artículos de mayor rotación como las mentas, lo que señala una oportunidad de mejora en la gestión de inventarios.
3. **Logística de Salida:** Distribuye productos desde la bodega, asegurando entregas puntuales y manteniendo un buen nivel de stock.
4. **Marketing y Ventas:** Se promociona en redes sociales, pero sus ventas se distribuyen en 40% a mayoristas, 40% consumidores finales, 15% a tenderos y 5% a informales. Le hace falta tener una página web al negocio.
5. **Servicios Postventa:** Se consideran los comentarios y sugerencias de los clientes, para valorar su opinión.

Actividades de Apoyo

1. **Infraestructura de la Empresa:** La infraestructura incluye una bodega bien mantenida que garantiza un entorno adecuado para la conservación de los productos. El mantenimiento proactivo de las instalaciones asegura la seguridad y eficiencia del entorno de trabajo.
2. **Gestión de Recursos Humanos:** Se cuenta con un personal profesional y capacitados en áreas logística y comercial.
3. **Desarrollo Tecnológico:** Actualización constante del sistema contable SISCOM.
4. **Compras:** Las compras se realizan de forma empírica, no hay una planificación de compras, y aquí debería aprovecharse para corregirlo.

CAPÍTULO V.

PROPUESTA

Estrategias para la Apertura Efectiva de un Canal de Distribución de Confites en Perú

En esta sección se describen las estrategias recomendadas para facilitar la apertura efectiva de un canal de distribución de Confitería Don Hernán en Perú, alineadas con los objetivos y resultados esperados basados en los análisis del entorno y las entrevistas a expertos.

Estrategia 1: Análisis de Mercado y Estudio de Preferencias del Consumidor

Objetivo: Comprender el mercado peruano y las preferencias de los consumidores para adaptar la oferta de productos de Confitería Don Hernán, asegurando que se alineen con las demandas y expectativas locales.

Acciones:

- Realizar encuestas online y telefónicas dirigidas a potenciales consumidores en diferentes regiones de Perú para recopilar datos sobre sus preferencias en confites, frecuencia de compra, y factores de decisión de compra.
- Organizar grupos focales en ciudades clave como Tumbes, Piura, Chiclayo y Lima, a fin de conocer las actitudes, percepciones y expectativas de los consumidores respecto a los productos de confitería.
- Analizar los competidores locales e internacionales presentes en el mercado peruano.
- Comparar los productos de Confitería Don Hernán con los productos líderes en el mercado para identificar diferencias en calidad, precio, y presentación, y determinar posibles mejoras o adaptaciones.

Resultado esperado:

- Desarrollar un perfil detallado del consumidor peruano de confites.
- Adaptar la línea de productos de Confitería Don Hernán, asegurando que se adecuen a los gustos y necesidades específicos del mercado peruano.
- Establecer un posicionamiento claro en el mercado que diferencie a Confitería Don Hernán de sus competidores, basado en la calidad, autenticidad y adaptación cultural de sus productos.

Estrategia 2: Optimización de la cadena de suministro

Objetivo: Establecer una cadena de suministro para la distribución eficiente de los productos de Confitería Don Hernán en Perú, garantizando la disponibilidad constante y la entrega oportuna a los consumidores.

Acciones:

- Identificar y formar alianzas estratégicas con proveedores locales de materias primas y empaques en Perú.
- Invertir en la compra de sistemas avanzados de gestión de inventarios, como software de planificación de recursos empresariales (ERP).
- Evaluar la opción de tercerizar la logística a empresas con experiencia local para maximizar la eficiencia.
- Desarrollar programas de capacitación y formación para los empleados involucrados en la cadena de suministro sobre las mejores prácticas de logística y uso de las nuevas tecnologías implementadas.

Resultado esperado:

- Reducir significativamente los costos de operación y los tiempos de entrega, haciendo el proceso más ágil y menos susceptible a errores o demoras.
- Responder de manera más efectiva a las fluctuaciones de la demanda y mantener un nivel de servicio alto para satisfacer las expectativas de los clientes en Perú.
- Disponibilidad de los productos dónde y cuándo los clientes los necesiten.
- Mayor satisfacción del cliente y a una mejor imagen de la marca.

Estrategia 3: Marketing y Redes sociales.

Objetivo: Maximizar la visibilidad de la marca Confitería Don Hernán y sus productos en el mercado peruano mediante el uso estratégico de plataformas de marketing digital y redes sociales.

Acciones:

- Crear un calendario de contenido atractivo y relevante que resalte los valores de la marca, la calidad de los productos y las promociones especiales.
- Incluir contenido que celebre festividades locales, incorpore influenciadores de la gastronomía y muestre testimonios de clientes satisfechos.
- Utilizar plataformas populares en Perú como Facebook, Instagram y TikTok para lanzar campañas dirigidas que atraigan a segmentos específicos del mercado.
- Implementar publicidad pagada para aumentar el alcance y la interacción con potenciales nuevos clientes.
- Establecer colaboraciones con influencers peruanos que se alineen con la imagen de la marca y que puedan ayudar a promover los productos de Confitería Don Hernán a un público más amplio y diverso.

- Recoger feedback de los usuarios para afinar futuras campañas y ajustar la oferta de productos según las preferencias del consumidor.

Resultado esperado:

- A través de campañas de marketing digital y redes sociales bien enfocadas y ejecutadas, Confitería Don Hernán debería ver un aumento significativo en su reconocimiento de marca en el mercado peruano.
- Incrementar el número de seguidores en las plataformas de redes sociales y mejorar las tasas de interacción a través de contenido interesante y participativo.
- Convertir el interés generado en las redes sociales en visitas al sitio web y ventas, tanto en línea como en puntos de venta físicos, mediante promociones y ofertas especiales dirigidas a la audiencia digital.

Estrategia 4: Adaptación a normativas y regulaciones

Objetivo: Asegurar el cumplimiento total de Confitería Don Hernán con las normativas y regulaciones del mercado peruano, minimizando riesgos legales y facilitando una operación fluida.

Acciones:

- Realizar un estudio detallado de las regulaciones peruanas aplicables a la importación y distribución de confites y productos alimenticios, incluyendo normas sanitarias, etiquetado y seguridad alimentaria.
- Contratar asesores legales y reguladores en Perú que ayuden a interpretar y aplicar la legislación local, y así garantizar que todas las operaciones de Confitería Don Hernán se ajusten a los requisitos legales.

- Implementar un sistema de revisión y auditoría periódica para monitorear el cumplimiento normativo y realizar ajustes proactivos según sea necesario.

Resultado esperado:

- Establecer y mantener un alto nivel de cumplimiento normativo que proteja a la empresa de posibles sanciones, multas o restricciones comerciales.
- Salvaguardar la imagen y reputación de Confitería Don Hernán como una empresa responsable y comprometida con los estándares legales y éticos.
- Facilitar una operación comercial sin interrupciones en Perú, evitando retrasos y complicaciones legales que podrían afectar la eficiencia y la efectividad del canal de distribución.

Plan de Acción

Una vez que se han descrito las estrategias que se recomienda para que Confitería Don Hernán pueda impulsar la apertura de su canal de distribución en el mercado peruano, se establece un plan de acción que resume las estrategias, objetivo, acciones principales, así como responsable y tiempo estimado por cada estrategia.

Tabla 9
Plan de Acción

Estrategia	Objetivo	Acción Principal	Responsable	Tiempo Estimado	KPI
Análisis de Mercado	Comprender el mercado peruano y preferencias de consumidores para adaptar la oferta de productos.	Realizar encuestas y grupos focales para recopilar datos sobre preferencias de consumidores.	Equipo de Marketing	6 meses	Número de estudios realizados
Optimización de la Cadena de Suministro	Establecer una cadena de suministro eficiente en Perú.	Formar alianzas con proveedores locales y implementar	Jefe de Operaciones	1 año	Reducción del tiempo de inventario 10% - 20%

					tecnología de gestión de inventarios.
Marketing y Redes Sociales	Maximizar la visibilidad de la marca y sus productos en Perú.	Lanzar campañas en redes sociales y colaborar con influencers locales.	Jefe de Marketing	Continuo	Aumento de seguidores entre 10% y 20% anual.
Adaptación a Normativas	Asegurar el cumplimiento con las normativas peruanas para facilitar una operación fluida.	Estudiar regulaciones peruanas y contratar asesores legales locales.	Asesor Legal	6 meses	Cumplimiento de las normas peruanas al 100%.

CONCLUSIONES

A continuación, se recogen las conclusiones a las que se ha podido llegar luego de realizar la presente investigación:

Acercando los fundamentos teóricos del trabajo, se llegó a la conclusión de que los canales de distribución se encuentran fuertemente respaldados por la internacionalización de empresas, y su origen en las teorías clásicas del comercio internacional, las cuales se convierten en una estrategia vital para la expansión y el crecimiento de las empresas.

Referente a la metodología adecuada para la recopilación de datos del mercado peruano, se determinó que la aplicación de una inteligencia de mercado sustentada en el análisis del entorno (PEST) y las entrevistas a expertos permitieron obtener una visión profunda del mercado peruano, asegurando que la información recopilada fuera pertinente para la formulación de estrategias específicas que deriven en la internacionalización.

De hecho, al elaborar el estudio del macro y microentorno se obtuvieron hallazgos muy interesantes sobre las oportunidades y desafíos del mercado peruano. El análisis PEST mostró un entorno favorable en términos tecnológicos y económicos, pero desafiante en el aspecto político debido a la inestabilidad gubernamental. El análisis de las Cinco Fuerzas de Porter reveló una alta competitividad y la necesidad de diferenciación de producto.

Cuando se analizó el funcionamiento del negocio se llegó a la conclusión de que tenía una estructura organizacional interesante para su operación local, y con potencial para adaptarse al mercado internacional.

Se desarrollaron estrategias idóneas orientadas en facilitar la entrada exitosa en Perú, incluyendo la mejora en la cadena de suministro, mejoramiento en temas de marketing digital, redes sociales y un estudio de mercado que ayude a conocer las preferencias del consumidor local.

RECOMENDACIONES

Como parte del presente trabajo y futuras líneas de investigación derivadas se recomienda:

Establecer un sistema de monitoreo continuo del entorno político y económico peruano para identificar rápidamente cualquier cambio que pueda representar una oportunidad o amenaza, permitiendo ajustes ágiles en la estrategia de mercado.

Al momento de expandirse se debe crear un área dedicado a la gestión de pedidos internacionales, para evitar algún tipo de inconveniente o confusión con los pedidos locales.

Toda la propuesta debe ir acompañada de una campaña de lanzamiento de marca que haga un mix entre las promociones, participación en eventos, contratación de youtubers que sean muy conocidos en el país del sur, a fin de mejorar el posicionamiento en el mercado peruano.

REFERENCIAS

- Aguirre, M., Luna, K., & Nicaragua, R. (2018). *Elementos que conforman los canales de distribución y su integración en la cadena de suministro*. Universidad Nacional Autónoma de Nicaragua, Managua.
- Amoroso, N., Chiquiar, D., Quella, N., & Ramos, M. (2008). Determinantes de la ventaja comparativa y del desempeño de las exportaciones manufactureras mexicanas. *Documentos de Investigación*, 1, 1–52.
- Arias, F. (2014). *El proyecto de investigación*. Editorial Episteme, C.A.
- Asamblea Nacional del Ecuador. (2013). Código Orgánico de la Producción, Comercio e Inversiones. *Registro Oficial*, 351, 56.
- Boyano-Fram, T. O. (2021). Análisis comparativo en la logística y sostenibilidad de puertos el Callao y Cartagena de indias. *Revista Científica Anfibios*, 4(1), 79–95.
<https://doi.org/10.37979/afb.2021v4n1.87>
- Bravo, J. (2019). *Análisis de los procesos de distribución y su incidencia en la comercialización de la empresa Gerardo Ortiz, ubicada en Cuenca, 2014*. Universidad Nacional de Chimborazo.
- Cañizares Cedeño, L. (2021). Canales de distribución y la decisión de ampliarlos: Un enfoque desde la organización industrial. *Revista Ciencias Pedagógicas e Innovación*, 9(2), 40–45.
<https://doi.org/10.26423/rcpi.v9i2.428>
- Carro, R., & González, D. (2016). *Productividad y Competitividad*. Universidad Nacional de Mar del Plata.
- Coppelli, G. (2018). La globalización económica del siglo XXI. Entre la mundialización y la desglobalización. *Universidad Central de Chile*, 1(1), 10–22.
- Datos Macro. (2023). *Perú cae en el ranking de facilidad para hacer negocios*.
<https://datosmacro.expansion.com/negocios/doing-business/peru#:~:text=Perú se encuentra en el,hacer negocios en el país.>
- Delfín Pozos, P., & Acosta Márquez, M. (2016). Importancia y análisis del desarrollo empresarial. *Pensamiento & Gestión*, 40, 184–202.
<https://doi.org/10.14482/pege.40.8810>

- Dirección General de Salud Ambiental e Inocuidad Alimentaria. (2024). *Regulación Sanitaria*.
<http://www.digesa.minsa.gob.pe/Expedientes/Leyes-Reglamentos.aspx>
- Duque, P., Meza, O., Zapata, G., & Giraldo, J. (2021). Internacionalización de empresas latinas: evolución y tendencias. *Económicas CUC*, 42(1), 122–152.
- El Comercio. (2024). *Estudio revela tendencias contrapuestas en el consumo peruano de 2023*. <https://elcomercio.pe/economia/estudio-revela-tendencias-contrapuestas-en-el-consumo-peruano-de-2023-ultimas-noticia/?ref=ecr>
- Fontalvo-Herrera, T., De-la-Hoz-Granadillo, E., & Mendoza-Mendoza, A. (2019). Procesos Logísticos y La Administración de la Cadena de Suministro. *Saber, Ciencia y Libertad*, 14(2), 102–112. <https://doi.org/10.18041/2382-3240/saber.2019v14n2.5880>
- Frohmann, A., Mulder, N., Olmos, X., & Urmeneta, R. (2016). *Internacionalización de las pymes*.
- Gallardo, S. (2022). Cadena de suministro. *Revista Sistemas*, 164, 42–52. <https://doi.org/10.29236/sistemas.n164a5>
- García, P., & López, A. (2020). La inversión extranjera directa: Definiciones, determinantes, impactos y políticas públicas. *BID Nota Técnica.*, 1995, 45. <https://publications.iadb.org/publications/spanish/document/La-inversion-extranjera-directa-Definiciones-determinantes-impactos-y-politicas-publicas.pdf>
- Gómez, J. M. (2018). *Gestión logística y comercial*. Mc Graw Hill.
- Grosfoguel, R. (2016). Del «extractivismo económico» al «extractivismo epistémico» y «extractivismo ontológico»: una forma destructiva de conocer, ser y estar en el mundo. *Tabula Rasa*, 24, 123–143. <https://doi.org/10.25058/20112742.60>
- Guerrero, M., Sotelo, J., & Cabezuelo, F. (2022). La comunicación interna como herramienta estratégica constructora y transmisora de la cultura organizacional. *ADResearch ESIC International Journal of Communication Research*, 27, e206. <https://doi.org/10.7263/adresic->

- Hernández-Sampieri, R., & Mendoza, C. (2018). Metodología de la Investigación. Las rutas Cuantitativa Cualitativa y Mixta. In *Metodología de la investigación: las rutas cuantitativa, cualitativa y mixta*. Mc Graw Hill Interamericana. shorturl.at/mwS39
- Huerta, M., & Sandoval, A. (2018). Sistemas de calidad como estrategia de ventaja competitiva en la industria alimentaria. *Publicado Como ARTÍCULO En ASyD*, 15(1), 19–28.
- Instituto Nacional de Estadística e Informática. (2024). *Población de Perú y ciudades principales*. <https://www.gob.pe/inei>
- Jacobs, R., & Chase, R. (2021). *Administración de Operaciones, producción y cadena de suministros (versión digital)*. Mc Graw Hill. <https://www.yumpu.com/es/document/read/65828960/administracion-de-operaciones-produccion-y-cadena-de-suministros>
- Londoño-Patiño, J. A. (2020). Toma de decisiones basada en la productividad en Pymes manufactureras: aproximación desde la Lógica Difusa. *Revista CEA*, 6(12), 181–207. <https://doi.org/10.22430/24223182.1507>
- Mazzucato, M., Kattel, R., & Ryan-Collins, J. (2021). Las políticas de innovación impulsadas por retos: hacia nuevas herramientas de política. *Cuadernos Del Cendes*, 38(107), 25–52.
- Ministerio de Economía y Finanzas Perú. (2023). *La economía peruana se recupera a aceleradamente y será una de las economías líderes en la región*. https://www.mef.gob.pe/es/?option=com_content&view=article&id=7745&Itemid=102627#:~:text=- La economía peruana continuará con,economía para los próximos meses.
- Morales-López, T., Casado-Belmonte, M. P., & Martínez-Romero, M. J. (2019). Influencia de la gestión familiar en el proceso de internacionalización y su impacto sobre el rendimiento financiero. *Espacios*, 40(3), 25.
- Mordor Intelligence. (2024). *Tamaño del mercado de confitería y análisis de participación de tendencias de crecimientos y pronósticos (2024 - 2029)*. <https://www.mordorintelligence.com/es/industry->

reports/confectionery-market-industry

- Nava, J. (2017). La esencia del conocimiento. El problema de la relación sujeto-objeto y sus implicaciones en la teoría educativa. *RIDE Revista Iberoamericana Para La Investigación y El Desarrollo Educativo*, 8(15), 25–57. <https://doi.org/10.23913/ride.v8i15.289>
- Ontiveros, D. A. (2019). Retail marketing: el punto de venta, un medio poderoso. *Cuadernos Del Centro de Estudios de Diseño y Comunicación*, 45, 229–239. <https://doi.org/10.18682/cdc.vi45.1850>
- Pesantez Cedeño, Z. F., Aguilar Granizo, C. D., & Pérez Sampedro, J. R. (2021). Análisis del impuesto a la salida de divisas en las exportaciones no petroleras ecuatorianas 2013-2019. *ECA Sinergia*, 12(2), 136. https://doi.org/10.33936/eca_sinergia.v12i2.3132
- Pinda, B. (2019). Globalización financiera y regulación contable internacional: estandarización de la información desde el nuevo marco conceptual. *Aldea Mundo*, 24(48), 9–22.
- Ponce, O., Morejón, M., Salazar, G., & Baque, E. (2019). Introducción a las finanzas. In *Economía, Organización y Ciencias Sociales* (Vol. 1).
- Rache de Camargo, B. L. (2021). Grandes pensadores de la ciencia económica. Adam Smith El liberalismo Económico. *Catálogo Editorial*, 1–232. <https://doi.org/10.15765/poli.v1i190.2231>
- Rave, E., Rubio, M., & Gutiérrez, S. (2018). Factores claves en la internacionalización de las PyMEs : estudio empírico en el sector textil confección del área metropolitana del Valle de Aburrá (Colombia). *Revista Espacios*, 39(34), 1–13.
- Servicio Ecuatoriano de Normalización. (2014). *Reglamento Técnico Ecuatoriano RTE INEN 022 - Rotulado de Productos Alimenticios Procesados, Envasados y Empaquetados*. https://www.controlsanitario.gob.ec/wp-content/uploads/downloads/2018/09/RTE-022-2R_Rotulado_alimentos_procesados-1.pdf
- SUNAT. (2024). *Convenio Perú - Ecuador*. <http://www.aduanet.gob.pe/aduanas/informai/aicapegen.htm>
- Suquilanda, C. (2016). *Plan de exportación de aceite rojo de palma africana*

al mercado venezolano, para extractoras de aceite del Ecuador, en el período 2006-2015. Universidad Tecnológica Equinoccial.

Varela, H., Elizalde, B., Solórzano, S., & Varela, G. (2017). Exportación de camarón de la provincia de El Oro en el contexto del Tratado Comercial con la Unión Europea. *Espacios*, 38(61), 19. <https://www.scopus.com/inward/record.uri?eid=2-s2.0-85039047874&partnerID=40&md5=086964e041532a7f0f5cdb95c0468b1b>

Villalba Díaz, M. F. (2020). La cultura del emprendimiento de Ecuador en relación a Perú. *Visionario Digital*, 4(3), 147–169. <https://doi.org/10.33262/visionariodigital.v4i3.1340>

APÉNDICES

Apéndice A. Guía de Entrevista a Expertos en Comercio Exterior

- Nombre del entrevistado:
- Cargo:
- Empresa:
- Años de experiencia:

Objetivo: Analizar la viabilidad económica para la apertura de un canal de distribución de confites en el mercado peruano. Caso Confeitería Don Hernán.

Preguntas	Respuestas
1. ¿Podría describir su experiencia en la apertura de canales de distribución en mercados internacionales?	
2. ¿Cuáles considera que son los principales factores de éxito para establecer un canal de distribución en un nuevo mercado?	
3. En su experiencia, ¿cuáles son los mayores desafíos que enfrentan las empresas al abrir un canal de distribución en un mercado extranjero, y cómo pueden superarse?	
4. ¿Qué consideraciones específicas recomendaría tener en cuenta al abrir un canal de distribución en mercados de la región de América Latina?	
5. ¿Cómo evalúa el papel de las alianzas y asociaciones locales en el éxito de un canal de distribución en un nuevo mercado?	
6. ¿Podría compartir algún caso de éxito o lección aprendida de una empresa que haya gestionado exitosamente la apertura de un canal de distribución en la región de América Latina u otro mercado distinto del ecuatoriano?	

Apéndice B. Entrevista a Expertos en Comercio Exterior

Entrevistada 1: María Teresa Alcívar Avilés

- Cargo: Docente
- Empresa: UCSG
- Años de experiencia: 30

Objetivo: Analizar la viabilidad económica para la apertura de un canal de distribución de confites en el mercado peruano. Caso Confeitería Don Hernán.

Preguntas

1. ¿Podría describir su experiencia en la apertura de canales de distribución en mercados internacionales?

Conozco algunas experiencias principalmente la de Colombia con la distribución de flores.

2. ¿Cuáles considera que son los principales factores de éxito para establecer un canal de distribución en un nuevo mercado?

- a) En la primera instancia considero que debe hacer un convenio con alguna distribuidora de este tipo de productos que le permita observar las conveniencias y no conveniencias.
- b) Analizar bien la logística en el mercado objetivo para ese producto
- c) La Marca definida que se relacione con el producto.
- d) Calcular el margen que debe tener de hacer la distribución directa en el mercado objetivo.
- e) Considerar un programa de promoción para dar a conocer el producto y su marca, puede ser en las redes sociales.
- f) Tener un sitio web muy bien diseñado para dar a conocer el producto

3. En su experiencia, ¿cuáles son los mayores desafíos que enfrentan las empresas al abrir un canal de distribución en un mercado extranjero, y cómo pueden superarse?

El desafío principal es el desconocimiento de un nuevo producto en un nuevo mercado, tiene que diseñarse un plan de marketing, ese plan dependiendo del producto puede ser por costos para poder

competir con productos iguales o similares y/o por la diferenciación que se le quiera dar al producto.

4. ¿Qué consideraciones específicas recomendaría tener en cuenta al abrir un canal de distribución en mercados de la región de América Latina?

Observar como el tipo de producto que quiere introducir se distribuye en ese mercado (supermercados de grandes superficies, o sitios especializados para comercialización de ese producto y otros).

5. ¿Cómo evalúa el papel de las alianzas y asociaciones locales en el éxito de un canal de distribución en un nuevo mercado?

Esto es una primera recomendación, por supuesto, investigando la seriedad confianza, lealtad y observando el comportamiento, política y ética que ese canal de distribución guarda para con sus colaboradores y con sus clientes.

6. ¿Podría compartir algún caso de éxito o lección aprendida de una empresa que haya gestionado exitosamente la apertura de un canal de distribución en la región de América Latina u otro mercado distinto del ecuatoriano?

Si conozco algunos casos de éxitos al estilo franquicia como Juan Valdez, Naturissimo, Sweet & Coffee.

Entrevistada 2: Pamela Ramírez

- Cargo: Asistente de Supply Chain
- Empresa: Saint Gobain
- Años de experiencia: 3 años

Objetivo: Analizar la viabilidad económica para la apertura de un canal de distribución de confites en el mercado peruano. Caso Confitería Don Hernán.

Preguntas

1. ¿Podría describir su experiencia en la apertura de canales de distribución en mercados internacionales?

Es una experiencia muy gratificante porque te das cuenta de la acogida que tienen tus productos en otro país, o simplemente lo consideras como parte de tu estrategia de expansión. Te impulsa a investigar cuáles son los mejores métodos de envío, buscas crear alianzas con proveedores y/o clientes internacionales fortaleciendo la economía de dos países al mismo tiempo.

2. ¿Cuáles considera que son los principales factores de éxito para establecer un canal de distribución en un nuevo mercado?

Considero como factores de éxito los siguientes:

- * Una correcta investigación de mercado, saber qué necesidad quieres cubrir con tu producto, conocer tu nicho de mercado, etc.
- * Escoger a tus proveedores correctamente, porque debes considerar que se está estableciendo hasta cierto punto una alianza comercial con otro país.
- * Que tu producto cumpla con todas las normas, reglas o regulaciones del país local
- * Logística, métodos de envío
- * Un presupuesto asignado para tu estrategia de expansión
- * Factor diferenciador de la competencia, por ej.: ofrecer garantías, cambios y/o devoluciones, soporte técnico post compraventa.

3. En su experiencia, ¿cuáles son los mayores desafíos que enfrentan las empresas al abrir un canal de distribución en un mercado extranjero, y cómo pueden superarse?

Un desafío grande podría considerarse a la competencia, no tener precios competitivos, que tus costos logísticos sean elevados, no tener un presupuesto definido, la falta de constancia o el desconocimiento del mercado.

4. ¿Qué consideraciones específicas recomendaría tener en cuenta al abrir un canal de distribución en mercados de la región de América Latina?

Que mi producto tenga un diferenciador potencial, ya sea en precio, calidad, beneficios en comparación a la competencia, que la adquisición de mi producto sea fácil, es decir que lo puedan adquirir mediante aplicaciones móviles o sitios web, un sistema de envíos ágil y rápido.

5. ¿Cómo evalúa el papel de las alianzas y asociaciones locales en el éxito de un canal de distribución en un nuevo mercado?

Juegan un papel muy importante ya que localmente la marca/producto ya tiene clientes estrella, y ha ganado una buena reputación en el mercado, considero que acompañado con una buena estrategia de marketing y publicidad también puede ser un éxito en otro país.

6. ¿Podría compartir algún caso de éxito o lección aprendida de una empresa que haya gestionado exitosamente la apertura de un canal de distribución en la región de América Latina u otro mercado distinto del ecuatoriano?

Podría citar algunos ejemplos como Coca Cola, Nestlé, Unilever que son empresas multinacionales que apostaron por expandirse en el mercado latino, adaptándose a las necesidades del consumidor y creando canales de distribución óptimos ofreciendo productos de calidad y confiables.

Entrevistada 3: Liliana Pinto M.

- Cargo: Ejecutiva de Ventas
- Empresa: Consorcio Villacreses & Pinzón S.A.
- Años de experiencia: 27 años

Objetivo: Analizar la viabilidad económica para la apertura de un canal de distribución de confites en el mercado peruano. Caso Confeitería Don Hernán.

Preguntas

- 1. ¿Podría describir su experiencia en la apertura de canales de distribución en mercados internacionales?**

Estudio de mercado y analizar el campo en el cual voy a distribuir el producto.

- 2. ¿Cuáles considera que son los principales factores de éxito para establecer un canal de distribución en un nuevo mercado?**

Clientes a los cuales voy a distribuir mi producto, en dinero cuanto me cuesta dicha inversión, margen de utilidad que tendría en un plazo establecido.

- 3. En su experiencia, ¿cuáles son los mayores desafíos que enfrentan las empresas al abrir un canal de distribución en un mercado extranjero, y cómo pueden superarse?**

Que el producto no sea atractivo para el cliente final, que los impuestos y tributos a pagar supere lo estipulado en el presupuesto, que el lugar donde voy a distribuir mi producto no resulte estratégico, una estrategia impulsar mi producto en los diferentes mercados locales.

- 4. ¿Qué consideraciones específicas recomendaría tener en cuenta al abrir un canal de distribución en mercados de la región de América Latina?**

Cuanto debo pagar de impuestos y tributos al estado por establecerme en el país, hacer un estudio de mercado antes de abrir el canal de distribución.

- 5. ¿Cómo evalúa el papel de las alianzas y asociaciones locales en el éxito de un canal de distribución en un nuevo mercado?**

Las alianzas son importantes dependiendo de los acuerdos puede considerarse una base para el éxito de mi inversión.

6. ¿Podría compartir algún caso de éxito o lección aprendida de una empresa que haya gestionado exitosamente la apertura de un canal de distribución en la región de América Latina u otro mercado distinto del ecuatoriano?

El caso de Indurama que tiene su empresa en Perú donde fabrica ciertas materias primas que le facilita el ensamblaje de sus productos, y de esa manera genera más producción y a menor costo.

Entrevista 4: Fernanda Chávez

- Cargo: Coordinadora de Importaciones
- Empresa: Ecuador Overseas Agencies
- Años de experiencia: 7 años

Objetivo: Analizar la viabilidad económica para la apertura de un canal de distribución de confites en el mercado peruano. Caso Confeitería Don Hernán.

Preguntas

1. ¿Podría describir su experiencia en la apertura de canales de distribución en mercados internacionales?

A lo largo de mi carrera profesional en Cadena de Suministros y Comercio Exterior, he liderado investigaciones de mercado para evaluar oportunidades, diseñado estrategias de entrada adaptadas a mercados específicos y negociado acuerdos con distribuidores. También he gestionado la Cadena de Suministros Internacional asegurando el cumplimiento y optimizando operaciones. La adaptación a regularizaciones locales y la implementación de mejoras continuas.

2. ¿Cuáles considera que son los principales factores de éxito para establecer un canal de distribución en un nuevo mercado?

Lo principal es la investigación de mercado, es muy importante entender la demanda, el perfil del consumidor y sobre todo la competencia. También hay que enfocarse en buscar y seleccionar a los socios estratégicos: elegir distribuidores con una sólida red y buena reputación, así como también en cumplir con las normativas y adaptar el empaque o etiquetado según los requisitos de la entidad reguladora. Es fundamental desarrollar una estrategia de ingreso al mercado que contemple la adaptación cultural y táctica de marketing. Además, la gestión eficiente de distribución, control de inventario y el monitoreo continuo a través de KPIs que permitirán optimizar la estrategia y la operación.

Finalmente, para construir una marca confiable y promover el éxito en el nuevo mercado hay que implementar estrategias de marketing que estén adaptadas al mercado local.

3. En su experiencia, ¿cuáles son los mayores desafíos que enfrentan las empresas al abrir un canal de distribución en un mercado extranjero, y cómo pueden superarse?

En mi experiencia, uno de los mayores desafíos es cumplir con la regulación local, enfrentar barreras culturales y desarrollar una estrategia de ingreso al mercado que sea adecuada.

Además, la selección de socios de distribución y la gestión eficiente de la logística y la cadena de suministro es importante.

Para superar estos retos es indispensable realizar exhaustivas investigaciones, colaborar con expertos locales que puedan guiarte entorno al mercado local.

4. ¿Qué consideraciones específicas recomendaría tener en cuenta al abrir un canal de distribución en mercados de la región de América Latina?

Es fundamental considerar la diversidad cultural y económica, regulaciones y burocracia local, infraestructura logística, relaciones comerciales y redes de contactos, estabilidad económica y política.

5. ¿Cómo evalúa el papel de las alianzas y asociaciones locales en el éxito de un canal de distribución en un nuevo mercado?

Las alianzas y asociaciones locales son importantes porque los socios locales tienen algo indispensable: el conocimiento profundo del mercado, incluyendo tendencias y preferencias de los consumidores y la dinámica competitiva. También tienen relaciones comerciales, redes de contacto que ayudan a obtener acceso a redes de distribución ya establecidas. Además, conocen las complejidades regulatorias, asegurando el cumplimiento de la normativa local.

6. ¿Podría compartir algún caso de éxito o lección aprendida de una empresa que haya gestionado exitosamente la apertura de un canal de distribución en la región de América Latina u otro mercado distinto del ecuatoriano?

La cadena española de moda expandió su presencia a Brasil en 1999, Zara se enfrentaba a un mercado competitivo y un entorno económico complejo, logró establecerse exitosamente en este importante mercado

latinoamericano adaptando su oferta de moda a las tendencias del mercado local y eligiendo ubicaciones estratégicas en centros comerciales con alto tránsito de consumidores, ofrecieron precios accesibles y un modelo de cadena de suministro ágil para mantener un flujo constante de productos siguiendo las tendencias. También hicieron campañas de marketing adaptadas al contexto de la cultura brasileña, lo que les permitió una rápida aceptación, expansión continua y fidelización de clientes.

Entrevista a Expertos en Comercio Exterior

- Nombre del entrevistado: Danny Merchán Cevallos
- Cargo: Supervisor de Turno
- Empresa: Confitería Don Hernán
- Años de experiencia: 1 año, 4 meses.

Objetivo: Analizar la viabilidad económica para la apertura de un canal de distribución de confites en el mercado peruano. Caso Confitería Don Hernán.

Preguntas

1. **¿Podría describir su experiencia en la apertura de canales de distribución en mercados internacionales?**

No tengo experiencia directa en mercados internacionales, pero he manejado eficientemente la logística y la distribución local, que es crucial para adaptarse a nuevos tipos de mercados internacionales.

2. **¿Cuáles considera que son los principales factores de éxito para establecer un canal de distribución en un nuevo mercado?**

La clave está en la logística y así poder adaptarse a otros nuevos tipos de mercados internacionales.

3. **En su experiencia, ¿cuáles son los mayores desafíos que enfrentan las empresas al abrir un canal de distribución en un mercado extranjero, y cómo pueden superarse?**

Los principales desafíos están en adaptarse a las regulaciones de otros mercados distintos al nuestro y en superar diferencias culturales.

4. **¿Qué consideraciones específicas recomendaría tener en cuenta al abrir un canal de distribución en mercados de la región de América Latina?**

Es esencial entender la diversidad cultural y económica para poder establecerse en la región, así ajustando las operaciones y productos al mercado local.

5. **¿Cómo evalúa el papel de las alianzas y asociaciones locales en el éxito de un canal de distribución en un nuevo mercado?**

Es algo fundamental para poder conocer mejor el mercado y aplicar logísticas que van perfecto al mercado que queremos ingresar.

6. ¿Podría compartir algún caso de éxito o lección aprendida de una empresa que haya gestionado exitosamente la apertura de un canal de distribución en la región de América Latina u otro mercado distinto del ecuatoriano?

Conozco varios casos en donde se suele adaptar los precios con relación a la competencia, pero no se deben adaptar a un nuevo mercado así, sino buscar estrategias que estén en necesidad del área local para así mantener precios.

Entrevista a Expertos en Comercio Exterior

- Nombre del entrevistado: Sr. Hernán Robalino
- Cargo: Gerente General
- Empresa: Confitería Don Hernán
- Años de experiencia: 25 años

Objetivo: Analizar la viabilidad económica para la apertura de un canal de distribución de confites en el mercado peruano. Caso Confitería Don Hernán.

Preguntas

1. ¿Podría describir su experiencia en la apertura de canales de distribución en mercados internacionales?

Nuestra confitería como tal no ha realizado alguna apertura de canales de distribución en mercados internacionales, sin embargo hemos logrado expandirnos mediante nuestras entregas, realizadas a través de la aplicación de WhatsApp, a las tres regiones del Ecuador y además a las Islas Galápagos.

2. ¿Cuáles considera que son los principales factores de éxito para establecer un canal de distribución en un nuevo mercado?

Considero que llevar una buena logística es la clave para lograr establecer dicho canal de distribución, incluso la excelente administración y organización con el personal sería un factor de éxito para llegar a la distribución en un nuevo destino ya que todo se llevaría con un orden y todo saldrá bien.

3. En su experiencia, ¿cuáles son los mayores desafíos que enfrentan las empresas al abrir un canal de distribución en un mercado extranjero, y cómo pueden superarse?

Con los años de apertura de nuestra confitería, hemos logrado notar que unos de los mayores desafíos es darnos a conocer a más personas, estudiar el mercado ya que existe la guerra de precios y por eso es sumamente importante tener precios ya establecidos, porque de esa forma conoceremos el porcentaje el cual nos manejaremos como empresa.

4. ¿Qué consideraciones específicas recomendaría tener en cuenta al abrir un canal de distribución en mercados de la región de América Latina?

Recomiendo que primero se haga un análisis de inteligencia de mercado, donde se tomen en cuenta aspectos político, económicos y legales del mercado donde se piensa incursionar. Y luego analizar la industria como tal, para establecer el potencial de crecimiento del mercado al que podría acceder. También ver si mi producto tendrá acogida, y ver experiencia de otras empresas locales, para ver cómo les ha ido en cuanto a rentabilidad.

5. ¿Cómo evalúa el papel de las alianzas y asociaciones locales en el éxito de un canal de distribución en un nuevo mercado?

Considero que si es esencial optar por alianzas y asociaciones, porque es importante que entre más personas estén dentro del negocio y a su vez una excelente colaboración se lograría con éxito un canal de distribución en un nuevo mercado sin embargo como confitería no hemos pensado en realizar alianzas hasta segunda orden pero eso no quita la posibilidad de que se ejecute una asociación en un futuro.

6. ¿Podría compartir algún caso de éxito o lección aprendida de una empresa que haya gestionado exitosamente la apertura de un canal de distribución en la región de América Latina u otro mercado distinto del ecuatoriano?

No conozco muchos casos de amigos o socios cercanos, pero hace un par de años me dejó muy impresionado que NATURÍSSIMO, haya abierto una sucursal en Miami, y fue un boom. Por lo que, ciertas marcas reconocidas, cuando se las maneja con seriedad, tienen potencial de crecimiento en otros países. Por ello, no descartamos en abrirnos paso hacia nuevos desafíos, pero todo debe ser analizado con cautela, para minimizar el riesgo financiero.

REPOSITORIO NACIONAL EN CIENCIA Y TECNOLOGÍA

FICHA DE REGISTRO DE TRABAJO DE TITULACIÓN

TEMA Y SUBTEMA:	Viabilidad económica y estudio de mercado para la apertura de un canal de distribución de confites hacia Perú. Caso Confitería Don Hernán.		
AUTOR(ES)	Moran Espinoza, Adriana María y Rigchag Padilla, Jessica Abigail		
REVISOR(ES)/TUTOR(ES)	Rodríguez Bustos, Andrea Johanna		
INSTITUCIÓN:	Universidad Católica de Santiago de Guayaquil		
FACULTAD:	Facultad de Economía y Empresa		
CARRERA:	Comercio Exterior		
TÍTULO OBTENIDO:	Licenciada en Comercio Exterior		
FECHA DE PUBLICACIÓN:	2 de septiembre de 2024	No. DE PÁGINAS:	89
ÁREAS TEMÁTICAS:	Comercio Exterior, Logística y Distribución, Marketing Internacional		
PALABRAS CLAVES/KEYWORDS:	Canal de Distribución, Análisis del Entorno, Comercio Bilateral, Estrategias, Industria de Confites		
RESUMEN/ABSTRACT (150-250 palabras):	<p>El presente trabajo se desarrolló con el objetivo de analizar la viabilidad económica para la apertura de un canal de distribución de confites en el mercado peruano. Caso Confitería Don Hernán. Para lograrlo, se llevó a cabo una metodología que incluyó un enfoque cualitativo, donde se realizaron entrevistas a expertos en comercio exterior y se efectuó un análisis documental, para tener una inteligencia del mercado, mediante el análisis PEST, Cinco Fuerzas de Porter y la Industria de Confites en Perú. Los resultados de este estudio determinaron que, aunque Perú presenta ciertos desafíos políticos y económicos, existen oportunidades para la expansión de Confitería Don Hernán. Las entrevistas revelaron la importancia de establecer alianzas estratégicas con distribuidores locales y adaptar las estrategias de marketing a las preferencias culturales del mercado peruano. Los expertos destacaron la necesidad de una logística eficiente y de un análisis exhaustivo de la competencia para asegurar el éxito en la internacionalización. Se llegó a la conclusión de que la apertura de un canal de distribución en Perú implicaría el desarrollo de estrategias para la adaptación cultural y cumplimiento de normativas y regulaciones específicas para el nuevo mercado.</p>		
ADJUNTO PDF:	<input checked="" type="checkbox"/> SI	<input type="checkbox"/> NO	
CONTACTO CON AUTOR/ES:	Teléfono: 0978785218 0978741106	E-mail: Jessica.24abigail@hotmail.com Adrianamorane06@outlook.es	
CONTACTO CON LA INSTITUCIÓN (COORDINADOR DEL PROCESO UIC):	Nombre: Ing. Mónica Echeverría Bucheli, Mgs. Teléfono: PBX: +593-04-3804600 o call center: +593-04-2222024, 2222025 ext. 5021, 5129 E-mail: monica.echeverria@cu.ucsg.edu.ec		
SECCIÓN PARA USO DE BIBLIOTECA			
Nº. DE REGISTRO (en base a datos):			
Nº. DE CLASIFICACIÓN:			
DIRECCIÓN URL (tesis en la web):			