



FACULTAD DE CIENCIAS EMPRESARIALES  
CARRERA PROFESIONAL DE ADMINISTRACIÓN DE  
NEGOCIOS INTERNACIONALES

PLAN DE NEGOCIO PARA LA EXPORTACIÓN DE GALLETAS  
ORGÁNICAS DE ZANAHORIA PARA PERROS A LA CIUDAD DE  
EDMONTON – CANADÁ EN EL 2025

Trabajo de investigación para optar el grado de  
Bachiller en Administración de Negocios Internacionales

Integrante:

Córdova Ticlavilca, Liz Magaly (0000-0002-3135-275X)

LIMA- PERÚ

2020

## FACULTAD DE CIENCIAS EMPRESARIALES

**ANEXO 6****ACTA DE APROBACIÓN DEL TRABAJO DE BACHILLER POR PROFESOR DEL CURSO**

Fecha: 15/08/2020

El profesor del curso evaluador del trabajo de investigación de Bachiller:

Mg. Luis Francisco Guanipa Ramírez

En el curso de:

Seminario de Tesis II

Luego de evaluar el trabajo de investigación de Bachiller titulado:

PLAN DE NEGOCIO PARA LA EXPORTACIÓN DE GALLETAS ORGÁNICAS DE ZANAHORIA PARA PERROS A LA CIUDAD DE EDMONTON – CANADÁ EN EL 2025

Presentada por los estudiantes:

CÓDIGO	ALUMNO	CORREO ELECTRÓNICO	TELÉFONO
100071440	Córdova Ticlavilca, Liz Magaly	lisycordova@hotmail.com	991385687

Para optar al grado de Bachiller en: Administración de Negocios Internacionales en la carrera de Administración de Negocios Internacionales, de la Facultad de Ciencias Empresariales.

Luego de haber evaluado el informe final del trabajo de investigación de Bachiller, concluye en calificar a:

CÓDIGO	ALUMNO	CALIFICACION
100071440	Córdova Ticlavilca, Liz Magaly	Aprobado (16)

El profesor evaluador firma en señal de conformidad.

  
Mg. Luis Francisco Guanipa Ramírez

**ÍNDICE GENERAL**

ÍNDICE GENERAL.....	3
Índice de figuras .....	7
Índice de tablas .....	9
Resumen ejecutivo .....	10
INTRODUCCIÓN.....	1
CAPÍTULO I: DESCRIPCIÓN DE LA EMPRESA .....	2
1.1 Análisis del entorno .....	2
1.1.1 Factores Económicos .....	2
1.1.2 Factores Socioculturales .....	5
1.1.3 Factores políticos y legales.....	5
1.1.4 Factores tecnológicos .....	6
1.1.5 Factores ambientales.....	7
1.2 Sondeo de Mercado.....	7
1.2.1 Sondeo de Mercado local.....	7
1.3 Análisis de la empresa.....	12
1.3.1 Constitución y razón social.....	12
1.3.2 Requisitos y barreras de acceso del producto .....	14
1.3.3 Organización de la planta.....	17
CAPÍTULO II: PLAN ESTRATÉGICO DE LA EMPRESA.....	20

2.1	Visión.....	20
2.2	Misión.....	20
2.3	Objetivos estratégicos.....	20
2.4	Estrategia del negocio.....	21
2.4.1	Estrategias genéricas .....	21
2.5	Fuentes generadoras de la ventaja competitiva .....	22
CAPÍTULO III: PLAN DE MARKETING .....		23
3.1	Objetivos de marketing.....	24
3.2	Marketing mix.....	27
3.2.1	Descripción de producto o servicio .....	27
3.2.2	Estrategia de precio .....	30
3.2.3	Estrategia de distribución de plaza.....	31
3.2.4	Estrategia de promoción .....	34
3.2.5	Estrategia de posicionamiento.....	36
CAPÍTULO IV: PLAN DE OPERACIONES .....		38
4.1	Objetivos de operaciones.....	38
4.2	Actividades previas al inicio de la producción.....	40
4.3	Proceso de producción del bien o servicio .....	41
CAPITULO V: DISEÑO DE ESTRUCTURA Y PLAN DE RECURSOS HUMANOS.....		45
5.1	Estrategias de reclutamiento, selección y contratación del personal.....	45

5.1.1	Reclutamiento .....	46
5.1.2	Selección .....	46
5.1.3	Contratación.....	48
5.2	Estrategias de inducción, capacitación y evaluación del personal.....	48
5.2.1	Inducción .....	48
5.2.2	Capacitación .....	48
5.2.3	Evaluación .....	49
5.3	Estrategias de motivación y desarrollo del personal.....	49
5.4	Políticas de remuneraciones y compensaciones.....	50
	<b>CAPÍTULO VI: PLAN FINANCIERO .....</b>	<b>52</b>
6.1	Historia financiera de la empresa.....	52
6.2	Datos, supuestos y políticas económicas y financieras .....	52
6.3	Plan de ventas de la empresa.....	54
6.4	Análisis de costos.....	55
6.5	Punto de equilibrio de la empresa .....	56
6.6	Adquisición de materiales e insumos para la producción .....	57
6.7	Inversión inicial.....	58
6.8	Capital de trabajo .....	58
6.9	Fuentes de financiamiento.....	59
6.10	Proyección de flujo de caja .....	60

6.11	Análisis de rentabilidad .....	62
6.12	Estado de Ganancias y Pérdidas proyectado de la empresa .....	64
6.13	Balance General proyectado de la empresa .....	65
6.14	Análisis de sensibilidad y riesgo de la empresa.....	66
CAPITULO VII: DESCRIPCIÓN DEL EQUIPO GERENCIAL DE LA EMPRESA.....		68
7.1	Descripción del equipo gerencial de la empresa.....	68
BIBLIOGRAFÍA.....		71

## Índice de figuras

Figura 1. Diagrama del proceso productivo de las galletas orgánicas de zanahorias para mascotas.....	18
Figura 2. Diagrama de la distribución de planta.....	19
Figura 3. Desarrollo del plan de marketing .....	26
Figura 4. Modelo de etiqueta con valores nutricionales.. .....	28
Figura 5. Modelo de empaque de producto (cara frontal).. .....	29
Figura 6. Modelo de empaque de producto (cara posterior). . .....	30
Figura 7. Desarrollo de la cadena de distribución. Fuente. ....	31
Figura 8. Establecimientos o puntos de venta: Argyll Food Market.....	31
Figura 9. Establecimientos o puntos de venta: Supermercado Safeway.....	32
Figura 10. Establecimientos o puntos de venta: Bone & Biscuit.....	32
Figura 11. Establecimientos o puntos de venta: tienda de mascotas PJ's Pets .....	33
Figura 12. Tienda de suministros para mascotas PetSmart, .....	33
Figura 13. Tienda de suministros para mascotas Petvalu.....	34
Figura 14. Página principal del website de la empresa..... <b>¡Error! Marcador no definido.</b>	
Figura 15. Página de presentación del producto en el website de la empresa. ....	35
Figura 16. Página de experiencias del cliente en el website de la empresa.....	36
Figura 17. Merchandising del proyecto – platos para mascotas.....	37
Figura 18. Merchandising del proyecto – platos para mascotas.....	37
Figura 19. Logo de la empresa.....	37
Figura 20. Entradas, procesos y resultados del plan de operaciones del proyecto de exportación.....	40
Figura 21. Plan de actividades previas al proceso de producción.....	41

Figura 22. Diagrama analítico del proceso de elaboración de las galletas orgánicas de zanahorias para mascotas. ....	44
Figura 23. Organigrama funcional de la empresa. ....	45
Figura 24. Modelo de estilo gerencial.....	68

**Índice de tablas**

Tabla 1. Indicadores macroeconómicos de Canadá .....	3
Tabla 2. Principales competidores de alimentos para mascotas en Canadá .....	8
Tabla 3. Análisis FODA.....	11
Tabla 4. Premisas para la elaboración del plan de marketing .....	23
Tabla 5. Tabla de valores Nutricionales del producto .....	27
Tabla 6. Tabla de ingredientes del producto.....	28
Tabla 7. Objetivos específicos, indicadores y metas del plan de negocios.....	38
Tabla 8. Plan de producción de la empresa .....	53
Tabla 9. Plan de ventas de la empresa.....	55
Tabla 10. Inversión en maquinaria .....	55
Tabla 11. Punto de equilibrio de la empresa .....	57
Tabla 12. Costos iniciales de inversión.....	58
Tabla 13. Capital de trabajo para inicio de las operaciones .....	59
Tabla 14. Comparación de tasas de interés para prestamos bancarios .....	59
Tabla 15. Proyección del flujo de caja de la empresa.....	61
Tabla 16. Análisis de rentabilidad.....	63
Tabla 17. Estado de Ganancias y Pérdidas proyectado de la empresa .....	64
Tabla 18. Balance General Proyectado .....	65
Tabla 19. Escenario optimista de la inversión .....	66
Tabla 20. Escenario pesimista de la inversión.....	67

## Resumen ejecutivo

El presente trabajo de investigación es un plan de negocios de exportación de galletas orgánicas de zanahoria para perros a la ciudad de Edmonton – Canadá proyectado para el año 2025. La empresa se diferenciará por dar a conocer un producto nuevo de las galletas orgánicas que se están elaborando con insumos naturales verificados y contando con certificación orgánica. En este contexto, el mercado canadiense es uno de los más destacados a nivel global, a causa del nivel tecnológico e industrial logrado en las últimas décadas, además de su riqueza en recursos energéticos que abastecen al mercado exterior. Para tal fin, se describen los requisitos de acceso al mercado canadiense, las pautas de organización de la planta, las decisiones relacionadas con la ubicación, estructura y edificación de la planta, estimaciones de la oferta y la demanda, así como la descripción del proceso productivo; un análisis del entorno para evaluar la incidencia de los cambios comerciales, económicos, sociales y de mercado que puedan incidir sobre el éxito del proyecto, lo que a su vez genera la información necesaria para determinar el plan estratégico, el plan de marketing y la planeación de los recursos humanos. Una vez culminada esa etapa, se describieron los recursos materiales, equipos, capital humano y recursos financieros, así como la fuente de obtención del capital para la realización de las operaciones del presente plan. Además, se incluye el plan financiero y equipo gerencial de la empresa, para demostrar la factibilidad de las actividades planteadas y de las metas trazadas para el plan de negocios de exportación.

## INTRODUCCIÓN

De acuerdo con el Reports Worldwide (2017), en un estudio referido al tamaño del mercado de productos alimenticios para animales domésticos conforme a las características del producto, se advierte un crecimiento del mercado mundial de este rubro, a raíz de una mejor calidad en la elaboración de estos. Esta información incluye alimentos húmedos y secos para mascotas (como snacks y golosinas), por ingrediente y canal de distribución (supermercados, minoristas especializados, canales en línea, entre otros).

Por otra parte, se predice que América del Norte contará con una presencia preponderante a nivel global en el mercado de productos alimenticios para animales domésticos en el tiempo proyectado, situación que se debe al aumento de la crianza de mascotas en esta región. Además, otro factor que impulsa la expansión es la creciente urbanización y, con ello, el aumento de mascotas, específicamente, en Canadá y Estados Unidos, según estudios de la American Pet Product Association, APPA (All Extruded, 2019).

En línea con lo desarrollado, en el presente informe se elaborará un plan de negocios para la exportación de galletas orgánicas de zanahoria para perros a la ciudad de Edmonton – Canadá proyectado para el año 2025. Este plan incluye una descripción de la empresa, su plan estratégico, plan de marketing y de operaciones, el diseño de la estructura y plan de recursos humanos, el plan financiero, así como el equipo gerencial de la organización, para demostrar la factibilidad de las actividades planteadas y las metas trazadas del presente plan de exportación.

## CAPÍTULO I: DESCRIPCIÓN DE LA EMPRESA

### 1.1 Análisis del entorno

#### 1.1.1 Factores Económicos

En el aspecto económico, en el 2019 Canadá ha tenido un crecimiento en un 1,6% respecto a 2018. Esto es una tasa de cuatro décimas inferiores al año anterior, que fue del 2% (Expansión Datos Macro, 2020). Este país cuenta con una superficie de 9.984.670 km<sup>2</sup>, por lo cual luego de Rusia es el segundo más extenso del mundo. Asimismo, tiene una población de 36.994.000 habitantes, teniendo una densidad poblacional de cuatro habitantes por km<sup>2</sup>.

En conformidad con el Índice de Desarrollo Humano (IDH), que es elaborado por las Naciones Unidas con el objetivo de determinar el progreso de un país, Canadá muestra un índice de 0,922, lo que lo coloca en la posición 13 a nivel mundial; indicativo que considera que los canadienses presentan una mejor calidad de vida (Economipedia, 2018). En esa línea, el mercado canadiense es uno de los más destacados a nivel global, a causa del nivel tecnológico e industrial logrado en las últimas décadas, además de su riqueza en recursos energéticos que abastecen al mercado exterior.

Según el Banco Mundial (2018), el sector agrícola emplea al 1% de la población, lo cual significa el 1,7% del PIB de Canadá. Por otro lado, el sector industrial representa el 19,4% de la fuerza laboral, aportando el 24,8% del PIB; no obstante, la economía canadiense está dominada por el sector de servicios, pues en el 2018

empleó al 79% de la población laboral activa (12% es del sector minorista), con lo cual alcanzó el 66,7% del PIB del país. Finalmente, cabe destacar también el sector educación y salud, fundamentales para la economía del país (Ver indicadores macroeconómicos en Tabla 1).

En el caso específico de la ciudad seleccionada como mercado meta del plan de negocios, Edmonton, capital de la provincia de Alberta, cuenta con un área metropolitana con una población de 1.034.945 habitantes, lo que la ubica como la sexta ciudad más poblada del país (Katapulta Network, 2019). El PBI de la ciudad de Edmonton alcanzó 41.000 millones de dólares en un año; creciendo el PIB alrededor del 47% en la última década. Edmonton es el motor económico del norte y centro de Alberta, siendo un centro importante para el mercado del petróleo y el gas, sector que representa el 97% de la industria petrolífera de la provincia, localizado en el área metropolitana de servicios de Edmonton.

Tabla 1. *Indicadores macroeconómicos de Canadá*

Indicadores de crecimiento	2017	2018	2019(e)	2020 (e)	2021 (e)
PIB (*)	1.649,93	1.712,48	1.730,91	1.812,46	1.910,94
PIB (% crecimiento anual)	3,0	1,9	1,5	1,8	1,8
PIB per cápita (USD)	45.217	46.290	46.213	47.931	50.067
Saldo hacienda pública (**)	0,0	-0,2	-0,5	-0,8	-0,8
Endeudamiento del Estado (**)	90,1	89,9	87,5	85,0	82,4
Tasa de inflación (%)	1,6	2,2	2,0	2,0	2,0
Tasa de paro (%)	-46,33	-45,16	-32,48	-30,19	-32,24
Balanza transacciones corrientes (*)	-2,8	-2,6	-1,9	-1,7	-1,7

Nota: (e) Estimado;(\*) miles de millones USD; (\*\*) % del PIB. Fuente: Fondo Monetario Internacional FMI (2020).

En cuanto al análisis específico de la industria de alimentos para animales domésticos en Canadá, este creció en más de 500 millones de dólares canadienses en ventas minoristas entre 2006 y 2016, y para el año es valorado aproximadamente 1.900 millones de dólares canadienses. El mercado no muestra evidencia de contracción en los próximos años. Ontario es el hogar de casi 1,000 tiendas de mascotas y suministros para mascotas a partir de diciembre de 2016, la mayor parte de cualquier provincia canadiense (Bedford, 2019).

A diciembre de 2019, Ontario, la provincia más poblada de Canadá, albergaba la mayoría de las tiendas de mascotas y suministros para mascotas en todo el país. En ese momento, había 762 tiendas de este tipo en Ontario. Quebec y Columbia Británica, la segunda y tercera provincias más pobladas, fueron las siguientes en el ranking con 469 y 348 tiendas respectivamente. Alberta, la provincia donde se encuentra la ciudad objetivo, se encuentra en la cuarta posición con un total de 278 tiendas (Bedford, 2019).

Las estadísticas muestran la tasa de crecimiento anual compuesta (CAGR) de las ventas minoristas de productos alimenticios para perros y gatos en Canadá de 2016 a 2020, por categoría de alimentos para mascotas. De 2016 a 2020, la CAGR esperada de alimentos y mezcladores para mascotas fue de 3.9 por ciento para perros y 2.1 por ciento para gatos, mientras que la CAGR prevista de alimento húmedo para mascotas fue de 0.4 por ciento para perros y 0.2 por ciento para gatos (Bedford, 2019).

### 1.1.2 Factores Socioculturales

Los canadienses provienen de diversos orígenes culturales, raciales y religiosos. La población total que constituye este país comprende un 28% de personas con origen británico, 23% de origen francés, 15% europeo, 2% amerindio; 6% asiáticos, africanos y árabes; y otros 26%. Asimismo, la población en el medio urbano comprende el 80% y la rural el 20% de la población (Ministerio de Comercio Exterior y Turismo, 2010).

Asimismo, se caracteriza por ser una sociedad con cultura de servicio y preocupación por la atención al cliente, como la norteamericana. En sentido de los gustos y preferencias, los canadienses tienen un perfil de consumidor sensibilizado por los problemas del medio ambiente y consumismo (Santandertrade, 2018). Por lo cual, se concentran en la procedencia y las características de los productos, sin dejar de lado el precio de este, orientando su consumo hacia los productos naturales.

### 1.1.3 Factores políticos y legales

Canadá se caracteriza por ser una monarquía constitucional y democrática, liderada por un soberano —actualmente la Reina de Inglaterra— como jefe de Estado y un Primer Ministro como jefe de Gobierno (Canadá International, 2014). Presenta un sistema federal de gobierno parlamentario, compuesto por gobiernos federales, provinciales y territoriales que se distribuyen las responsabilidades y funciones del gobierno. La Monarquía y los poderes del gobierno representan las responsabilidades federales:

- a. Poder Ejecutivo: conformado por el Gobernador General (La Reina), el Consejo de Ministros (Primer Ministro y miembros de alto rango del gobierno) y su administración.
- b. Poder Legislativo: es el Parlamento, sector legislativo de gobierno. Integrado por el Gobernador General, la Cámara de los Comunes y el Senado.
- c. Poder Judicial: Tiene como función la interpretación y aplicación de la ley. Compuesto por los jueces y tribunales, los cuales trabajan de manera independiente con otros poderes del Estado.

#### 1.1.4 Factores tecnológicos

El canadiense está familiarizado con el uso de plataformas virtuales para la adquisición o comercialización de productos o servicios, las cuales han crecido en la última década (Landívar, 2018). Asimismo, las nuevas tendencias del sector *petfood* (alimentos para mascotas) para 2019 es que los propietarios de mascotas cada vez otorgan mayor importancia al origen de los alimentos que ofrecen a sus mascotas (Diario Veterinario, 2019).

Otra tendencia centra el interés de los dueños por la comida personalizada para mascotas. Los propietarios hacen uso de las facilidades que ofrece el comercio electrónico, ya que mediante este canal se puede obtener información referente a la procedencia y composición de los productos, además de hacer comparaciones de atributos y precios entre productos de diferentes competidores.

### 1.1.5 Factores ambientales

En Canadá se ha desarrollado una cultura ambiental muy arraigada, se preocupan mucho por el reciclado de todo tipo de desechos. Existe la costumbre de depositar los desechos de acuerdo a su naturaleza, para lo que se cumple con las siguientes clasificaciones: desechos orgánicos, plásticos, metales, papel y cartón (Notimex, 2015).

En vista de ello, el gobierno canadiense creó los denominados cargos de usuario, impuestos que deben pagar quienes utilizan agentes contaminantes para desalentar este tipo de prácticas y reemplazarlas por sistemas más amigables con el ambiente. Con los ingresos fiscales obtenidos se paga el sistema que potabiliza el agua, se realiza el tratamiento de aguas residuales y gestión de desechos sólidos, además se invierte en desarrollo e investigación.

## 1.2 Sondeo de Mercado

### 1.2.1 Sondeo de Mercado local

a. Cinco Fuerzas de Porter

**Competidores:** La demanda en el mercado de alimentos balanceados hoy en día es muy valorado ya que hay mayor sensibilización por los animales, lo cual se hace mucho más atractivo, pues permite tener mayor competencia en el mercado. En la actualidad estas son las marcas que predominan en el mercado canadiense de alimentos para animales (ver Tabla 2).

Tabla 2. Principales competidores de alimentos para mascotas en Canadá

Producto	Nombre	Presentaciones	Precio (Dólares)
	<i>Natural Balance</i>		
		4 libras	12,99
		12 libras	32,99
		16 libras	57,99
	<i>Instinct Raw</i>	4,5 libras	20,99
	<i>Boost</i>	20 libras	68,99
	<i>Hill's Science</i>		
	<i>Diet</i>	30 libras	60,99
	<i>Wellness Core</i>		
	<i>Raw Rev</i>	20 libras	68,99

Nota: los precios son mostrados en dólares estadounidenses (USD). Fuente: Petsmart Canada.

**Clientes:** El producto que se dará a conocer en el mercado se centra en las personas que tengan como mascotas a perros, siendo ellos los más atraídos por el producto ya que saben cómo está elaborado un alimento orgánico y conocen de la información sobre sus beneficios del producto.

**Proveedores:** Uno de los factores determinantes del éxito pronosticado en la empresa es la alianza estratégica con los proveedores. Ello incluye una diversidad de fuentes de materiales que va desde productos naturales orgánicos de origen peruano, productos químico-farmacéuticos para incrementar las propiedades alimenticias del producto final, materiales de empaque y embalaje, así como servicios de transporte.

**Productos sustitutos:** Son los productos que normalmente tienden hacer a alimentos balanceados tradicionales en cuanto a su elaboración soy muy diferentes de un orgánico. También la alimentación casera es un sustituto, tiende hacer por el menos ingreso que puede tener económica una familia.

**Consumidores:** El consumidor objetivo está perfilado en personas que tengan un perro como mascota.

**Segmentación:**

**Segmentación Geográfica:** País: Canadá. Provincia: Alberta. Ciudad: Edmonton

**Segmentación Demográfica:** Edad: 25-50 años. Sexo: Masculino y Femenino.

Tamaño en la familia: Indistinto.

Ingresos:

Ocupación: Estudiantes universitarios / Trabajadores

**Segmentación Psicográfica:**

- a. Clase social: Clase media hasta la clase alta.
- b. Estilo de vida: Personas que velan por una buena calidad de vida y están siempre pendientes por sus mascotas.
- c. Personalidad: Dueños de mascotas que están pendientes en la alimentación balanceada de sus mascotas con alimentos orgánicos.

**Segmentación Conductual:**

Beneficios pretendidos: Satisfacción de apetito al ingerir el alimento la mascota.

- a. Condición del usuario: Ser un nuevo usuario en este alimento orgánico.
- b. Tasa de uso: Depende del uso de la persona, así como el tamaño del animal que influye en la presentación que se escoge del producto.
- c. Lealtad de marca: Es una marca nueva que ingresa al mercado.
- d. Actitud frente al producto: Se adapte al producto con una iniciativa entusiasta y sea conforme con su expectativa esperada.

b. Análisis FODA

En la Tabla 3 se muestra el análisis FODA realizado al proyecto de exportaciones:

Tabla 3. *Análisis FODA*

<b>FORTALEZAS</b>	<b>OPORTUNIDADES</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• La compañía cuenta con conocimiento en el rubro de alimentos balanceados para mascotas.</li> <li>• Por ser un producto nuevo orgánico en el mercado tiene un estándar de calidad más alto, a diferencia del producto tradicional.</li> <li>• El producto cuenta con materias primas orgánicas certificadas por la Unión Europea.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Mayor crecimiento en la alimentación de productos orgánicos en el mercado actual.</li> <li>• La demanda de consumidores que buscan el bienestar de la salud de sus mascotas.</li> <li>• Aceptación a un segmento con un grado adquisitivo alto.</li> </ul>
<b>DEBILIDADES</b>	<b>AMENAZAS</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ser una empresa nueva en el mercado de la industria de alimentos para animales domésticos.</li> <li>• La marca del producto no está posicionada en la industria.</li> <li>• Presenta un elevado precio en relación con el precio de la competencia por ser un producto orgánico.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ingreso de nuevos competidores con la venta de alimentos orgánicos para mascotas.</li> <li>• Fuerte presencia de productos alternos en la industria.</li> <li>• Productos alternos a menor precio de venta en el mercado.</li> </ul>

### 1.3 Análisis de la empresa

#### 1.3.1 Constitución y razón social

Según la Ley General de Sociedades, Ley 26887, artículo 9, las sociedades mercantiles deben contar con un nombre o razón social acorde al tipo de sociedad a conformar, y se permite también el uso de abreviaturas. Igualmente, la ley imposibilita el uso de razones sociales iguales o semejantes a otras, salvo que se demuestre su legitimidad. También se prohíbe el uso de nombres que incluyan la denominación o alusión a de organismos o instituciones públicas, así como símbolos comerciales o institucionales protegidos por derechos de propiedad intelectual o derechos de autor.

A partir de las consideraciones expuestas en el párrafo anterior, la razón social seleccionada para la empresa propuesta en el proyecto es ORGANIC PET FOOD PERU, S.A.C., nombre en inglés que se usa para proyectar internacionalmente la organización y alineada con el propósito de crear una organización destinada a la comercialización de productos orgánicos para los animales domésticos, que se convierta en aliado clave para las personas interesadas en la salud integral de sus mascotas.

Con la finalidad de inscribir a la empresa en los registros públicos se requiere seguir el siguiente procedimiento:

- a. Búsqueda y reserva de nombre: como primera actividad, es necesario verificar en la página web de la Superintendencia Nacional de Registros

- Públicos (SUNARP) que no presente razón social o similar a ORGANIC PET FOOD PERU, S.A.C. en sus registros.
- b. Luego, se procede a efectuar la reserva del nombre de la razón social para garantizar que otra empresa tenga la opción de inscribirse con la razón social seleccionada. Esta reserva es efectiva por un lapso de treinta días renovables por el mismo tiempo. Para ello se han definido dos modalidades: modalidad presencial por ventanilla o a través de una operación virtual en el del Servicio de Publicidad Registral en Línea.
  - c. Elaboración del acta de constitución: dicha acta es el contrato social mediante el cual los socios de la futura compañía muestran el interés de constituirla. Este plan se debe elaborar con el mayor nivel de detalle posible, y se requiere para su elaboración los servicios de un abogado, quien deberá refrendar el acta mediante su firma. La información que se incluye en el acta de constitución debe incluir: datos generales de los accionistas, objeto o giro social de la empresa, denominación o razón social, localización geográfica, fecha del comienzo de actividades y duración de la organización; funciones, responsabilidades y descripción de cargos de los directivos, aporte económico de cada socio, y capital social o patrimonio de la compañía.
  - d. Elevación de la minuta a escritura pública: concluida la elaboración del acta constitutiva, esta se llevará a una notaría, el cual se encargará de revisar y elevar a Escritura Pública. Junto con el acta se debe adjuntar para cumplir con este requisito la siguiente información: Comprobante del depósito del

capital social aportado en una nueva cuenta corriente bancaria; inventario detallado de los activos no monetarios iniciales, y certificado de búsqueda y reserva de nombre emitido por la SUNARP.

- e. Inscripción de la escritura pública en la SUNARP: una vez finalizada la fase anterior, que tuvo como resultado la escritura pública, esta se deberá presentar ante la SUNARP para gestionar la inscripción de la empresa. Para ello, se completa el formulario de solicitud de inscripción; luego se efectúa el pago de derechos registrales (derecho de calificación y derecho de inscripción). Posteriormente el personal responsable en el Registro Público procederá a la calificación e inscripción de la constitución posterior: a partir de ese momento ORGANIC PET FOOD PERU, S.A.C. existe como organización.

### 1.3.2 Requisitos y barreras de acceso del producto

Con la finalidad de presentar un producto a Canadá, el comercializador o importador tiene que ejecutar cuatro requerimientos para la exportación, estos se describen a continuación:

- a. Categoría Mínima del Producto o Normas de Identificación: se aplica a cada producto procesado de origen agrícola, dentro del documento titulado Processed Products Regulations en el link <http://laws.justice.gc.ca/en/C-0.4/C.R.C.-c.291>. Aquí se coloca la categoría o tipo.
- b. Normas de envasado: regida por las especificaciones señaladas en las Tablas de las Processed Products Regulations (PPR)

[http://laws.justice.gc.ca/eng/C.R.C.\\_c.291/page-4.html#anchorbo-ga:l\\_III](http://laws.justice.gc.ca/eng/C.R.C._c.291/page-4.html#anchorbo-ga:l_III).

Estas normas hacen mención a las dimensiones exactas de los envases y/o a las cantidades netas del producto a envasar. El embalaje exterior (empacado) debe ir etiquetado en inglés y francés, y contar con la siguiente información:

1. Nombre y tipo de producto
2. Peso de la caja en libras y kilogramos y el número de ítems por container
3. Tamaño de la caja
4. País de origen
5. Nombre y dirección del productor o exportador
6. UPC/PLU u otro código de barra, idéntico al de los productos en forma individual.
7. Número de lote y fecha de expiración (para identificar los embarques individuales)

Debido a que, por lo general, los que compran utilizan el mismo embalaje para remitir los productos desde sus lugares de almacenaje, los paquetes deben ser sumamente resistentes como para que puedan movilizados varias veces. Un embalaje elaborado de materiales que se puedan reciclar es apreciado, pues toman en cuenta consideraciones ambientales.

- c. Normas de etiquetado: Los productos que ya se encuentren envasados o empaquetados en la forma que serán vendidos al consumidor final deben seguir las normas de etiquetado definidas por los protocolos sanitarios canadienses. La entidad responsable que verifica el cumplimiento de estas

normas es la Canadian Food Inspection Agency (CFIA). Algunos de los requerimientos básicos a ser exhibidos en la etiqueta en inglés y francés son:

1. Nombre Común
2. Declaración de cantidad Neta
3. Nombre y dirección del Distribuidor / Importador en Canadá
4. Lista de Ingredientes
5. Información Nutricional
6. Fecha de vencimiento o duración del producto

Anterior a la impresión de etiquetas, estas deben ser aprobadas por parte del comprador. En la situación de cumplir con los requerimientos mencionados, el producto no podrá ser comercializado en Canadá.

d. Declaración de Importación: al haber cumplido con los requerimientos anteriores, la Declaración de Importación es llenada por el importador o su representante. De acuerdo con la Agencia Canadiense de Servicios Fronterizos (Canada Border Services Agency, 2020), los requisitos de importación son los siguientes:

1. Obtención del número comercial de importación / exportación de la Agencia de Ingresos de Canadá.
2. Identificar qué tipo de bienes desea importar.
3. Determinar si utilizará los servicios de un agente de aduanas.
4. Determinar el país de origen de los bienes que está importando.

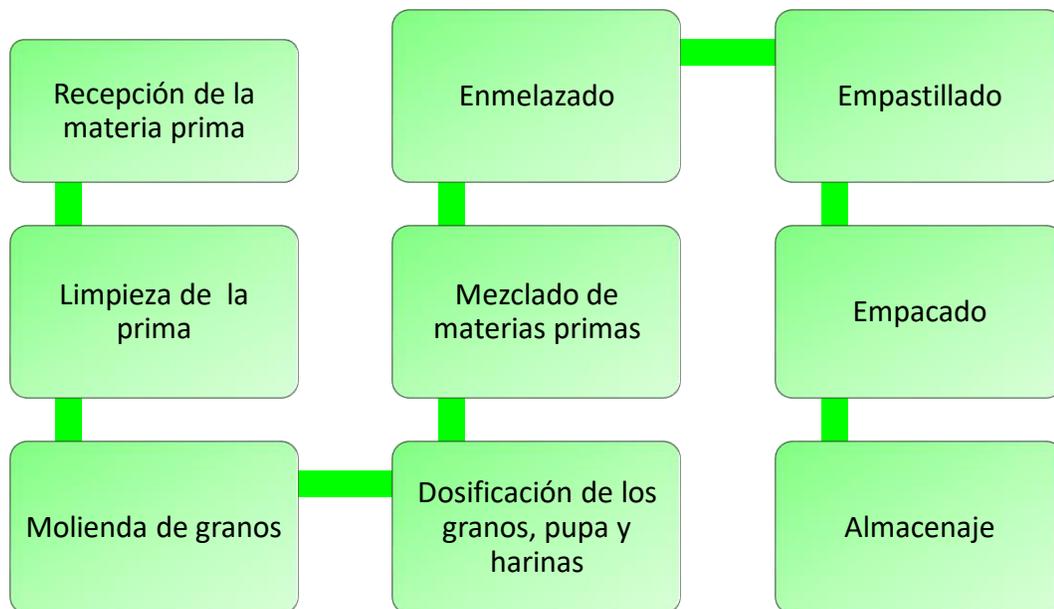
5. Verificar si los bienes están controlados, regulados o prohibidos por la Agencia de Servicios Fronterizos de Canadá (CBSA) o cualquier otro departamento o agencia gubernamental.
6. Asegurarse de que los productos estén marcados y etiquetados según sea necesario.
7. Determinar el número de clasificación arancelaria de 10 dígitos y la tasa arancelaria aplicable para cada uno de los artículos que está importando utilizando el Arancel de Aduanas.
8. Determinar si los bienes están sujetos a otros aranceles o impuestos, incluido el impuesto sobre bienes y servicios (GST).
9. Obtener facturas, certificados de origen y cualquier otro documento requerido.
10. Determinar el valor del impuesto sobre los bienes que está importando.
11. Seleccionar el método de envío y comunicarse con la empresa de transporte sobre los requisitos transfronterizos.
12. Enviar los documentos requeridos de CBSA y pague todos los aranceles e impuestos adeudados para liberar los productos.

### 1.3.3 Organización de la planta

Los factores considerados para la elaboración del diseño de la distribución de planta fueron: la determinación de los volúmenes de producción; el movimiento eficiente de los materiales y el flujo de los procesos y materiales. Para ello, se usó

como referencia, al momento de distribuir las instalaciones, el flujo de operaciones, tal como se representa en la Figura 1.

Además de las decisiones relacionadas con la ubicación, estructura y construcción de la planta, fue relevante analizar los requerimientos de distribución interna, para lograr una planeación lógica y ordenada de maquinarias y equipo, que guardasen relación con los recorridos previstos de las materias primas, personal, equipos de transporte y de los productos acabados, para aprovechar al máximo la inversión, así como el factor tiempo y la seguridad del personal.



*Figura 1.* Diagrama del proceso productivo de las galletas orgánicas de zanahorias para mascotas. Fuente: Elaboración propia.

Una pequeña empresa cuenta con instalaciones necesarias y contará con los siguientes ambientes (ver Figura 2): estacionamiento; báscula para camiones, almacén para recepción y custodia de materia prima, oficinas administrativas, molienda, dosificación, área de comedor, servicios médicos, mezclado,

empastillado, empaquetado, servicios higiénicos y almacén de productos acabados.

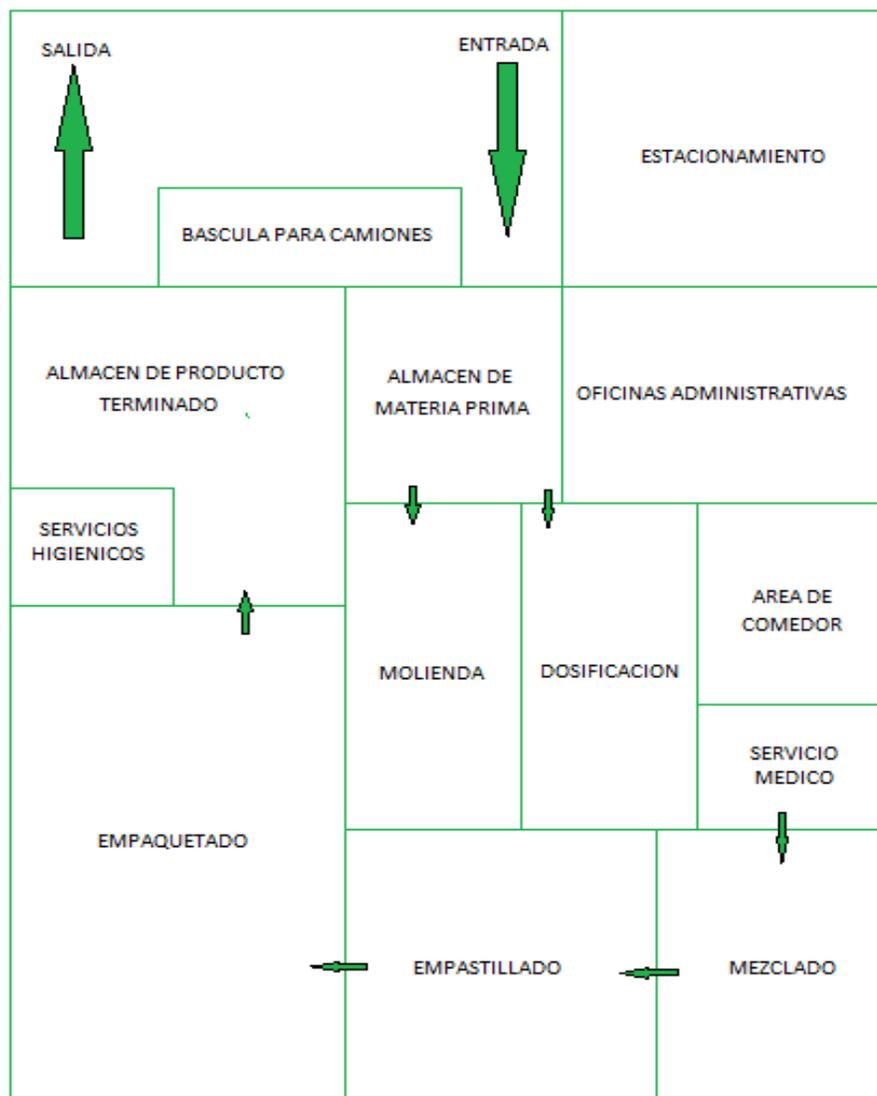


Figura 2. Diagrama de la distribución de planta.  
Fuente. Elaboración propia.

## **CAPÍTULO II: PLAN ESTRATÉGICO DE LA EMPRESA**

### **2.1 Visión**

Para el 2025 ser una organización exportadora prestigiosa a nivel internacional, líder en la venta de productos orgánicos para mascotas, con una tecnología de punta, innovadora, competitiva y con la más alta calidad que logre diferenciarnos en el sector.

### **2.2 Misión**

Proveer a los clientes internacionales de productos orgánicos para mascotas basados en óptimos estándares de producción y calidad, de forma regular y consistente.

### **2.3 Objetivos estratégicos**

- a. Identificar la tendencia de consumo de los productos orgánicos para mascotas en la ciudad de Edmonton.
- b. Evaluar la competencia de los productos para mascotas en la ciudad de Edmonton.
- c. Analizar la aceptación del mercado de los productos orgánicos para mascotas con valor agregado en la ciudad de Edmonton.

## **2.4 Estrategia del negocio**

### **2.4.1 Estrategias genéricas**

#### **a. Estrategias de ventas**

Se ha identificado un nicho de mercado de mascotas que hoy en día ya es valorado por las personas, lo que se quiere dar a conocer es un nuevo producto para su consumo galletas orgánicas que son elaborados sin pesticidas, ni fertilizantes un producto que preserva el medio ambiente, pasando por una evaluación de procesos de verificación para su certificación.

#### **b. Estrategias de desarrollo del producto**

Dentro de las expectativas que se desea dar a conocer del producto es de cómo es la elaboración y brindar información del contenido nutricional con respecto a ser un producto orgánico, esto permitirá a que las personas valoren el producto y brinden una mayor aceptación para la alimentación de sus mascotas. Evaluando siempre los productos que la competencia brinda al mercado de alimentos para mascotas, como las comidas caseras, croquetas, enlatados entre otros productos.

#### **c. Estrategias de diferenciación**

La empresa se diferenciará por dar a conocer un producto nuevo las galletas orgánicas que se están elaborando con insumos naturales verificadas y contando con certificación orgánica, la cual permitirá ser consumida por las mascotas del

hogar, siendo así que se ofrecerá al importador con una variedad de diferentes presentaciones para su uso correspondientes de consumo.

## **2.5 Fuentes generadoras de la ventaja competitiva**

Para generar ventajas competitivas en la organización, se debe tener en consideración lo siguiente:

- a. Desde un enfoque estratégico: de forma constante, se debe realizar un análisis del entorno para evaluar la incidencia de los cambios comerciales, económicos, sociales y de mercado que puedan incidir sobre el éxito del proyecto.
- b. Alinear las habilidades y competencias del capital humano para que respondan de forma efectiva a los desafíos que implica la participación de una pyme en los mercados internacionales.
- c. Identificar el rol fundamental de la tecnología y la innovación como fuente de diversificación y competitividad. En este aspecto se deben considerar dos aspectos: mejoras al producto e incorporación progresiva de nuevos productos para mantener el interés por la marca.
- d. Desde el punto de vista del producto, las galletas orgánicas para el consumo de las mascotas tienen ventaja al ser un producto con fuentes naturales de vitaminas, minerales, antioxidantes y fibra lo que lo hace balanceado para el cuidado, salud y desarrollo equilibrado del animal.

### CAPÍTULO III: PLAN DE MARKETING

En el comienzo del plan de marketing, es importante tener un marco de características relacionadas con atributos, demanda y expectativas del cliente, para luego generar la planeación de mercadeo de la organización. En la Tabla 4 se expone el resumen de las premisas de marketing:

Tabla 4. *Premisas para la elaboración del plan de marketing*

Premisas	Descripción
Atributos o valor agregado del producto	Orientado principalmente a la obtención de proteínas de origen vegetal, se debe brindar información del contenido nutricional con respecto al ser un producto orgánico, esto permitirá a que las personas valoren el producto y brinden una mayor aceptación para la alimentación de sus mascotas.
Perfil del cliente	Las nuevas tendencias del sector <i>petfood</i> (alimentos para mascotas) para 2019 están orientadas en que los propietarios de mascotas cada vez otorgan mayor importancia al origen de los alimentos que ofrecen a sus mascotas. Asimismo, los propietarios hacen uso de las facilidades que ofrece el comercio electrónico. Según datos de Edmonton Journal (2019), los perros mascotas más comunes en la ciudad de Edmonton son: Shi Tzu (13,8%), Labrador Retriever (12,4%) y Pastor Alemán (9,5%) por lo que la publicidad se orientará a mostrar estas razas.

Premisas	Descripción
Comportamiento del consumidor	Tomando como referencia un perro mediano (entre 10 y 20 Kgs.) El consumo estimado promedio de alimento de 280 g. diarios, equivalente a equivalente a 8.400 g/mes. En vista de ello, el comportamiento del consumidor es de 8,5 kg. por mascota mensual, equivalentes a 18,74 libras.
Características de los competidores	La demanda en el mercado de alimentos balanceados hoy en día es muy valorada, ya que hay mayor sensibilización por los animales, lo cual se hace mucho más atractivo, pues permite tener mayor competencia en el mercado. También, es importante señalar que no se identificó un producto con características similares (galletas orgánicas).
Segmento del mercado que se desea atender	Personas que tengan como mascotas a perros, que conozcan un alimento orgánico y conocen de la información sobre sus beneficios del producto
Número de potenciales clientes	La población de mascotas perros de hogar estimada en la ciudad de Edmonton es de 47.552 para el año 2019 (Edmonton Journal, 2019). Basado en esta cifra, se estima alcanzar una meta inicial del 10% del mercado (venta para 4,755 mascotas).

### 3.1 Objetivos de marketing

#### a. Corto Plazo

Ingresar al mercado y abastecer a dos modelos de autoservicios como supermercados y veterinarias de la ciudad de Edmonton en un año.

Diseñar la estrategia comunicacional y de medios de la empresa en el mercado meta.

Evaluar la satisfacción de los clientes y alcanzar una meta de 80% para el segundo año.

La aceptación de participación de un 5% en el mercado local de Edmonton en un año.

b. Mediano Plazo

Incrementar las ventas en un 10% de las bolsas de 2de galletas al siguiente año.

Cubrir el 50% de los modelos de autoservicios en dos años.

Evaluar la satisfacción de los clientes y alcanzar una meta de 90% para el segundo año.

c. Largo Plazo

Aumentar a un 30% al número de personas que están dispuestas a comprar las galletas orgánicas en un plazo de tres años.

Incorporar una nueva línea de productos a partir del quinto año.

Evaluar la satisfacción de los clientes y alcanzar una meta de 100% para el segundo año.

En la figura 3 se presenta el desarrollo del plan de marketing donde se hace un resumen de las actividades realizadas previamente en el plan de negocios y su relación con los objetivos de marketing del plan.

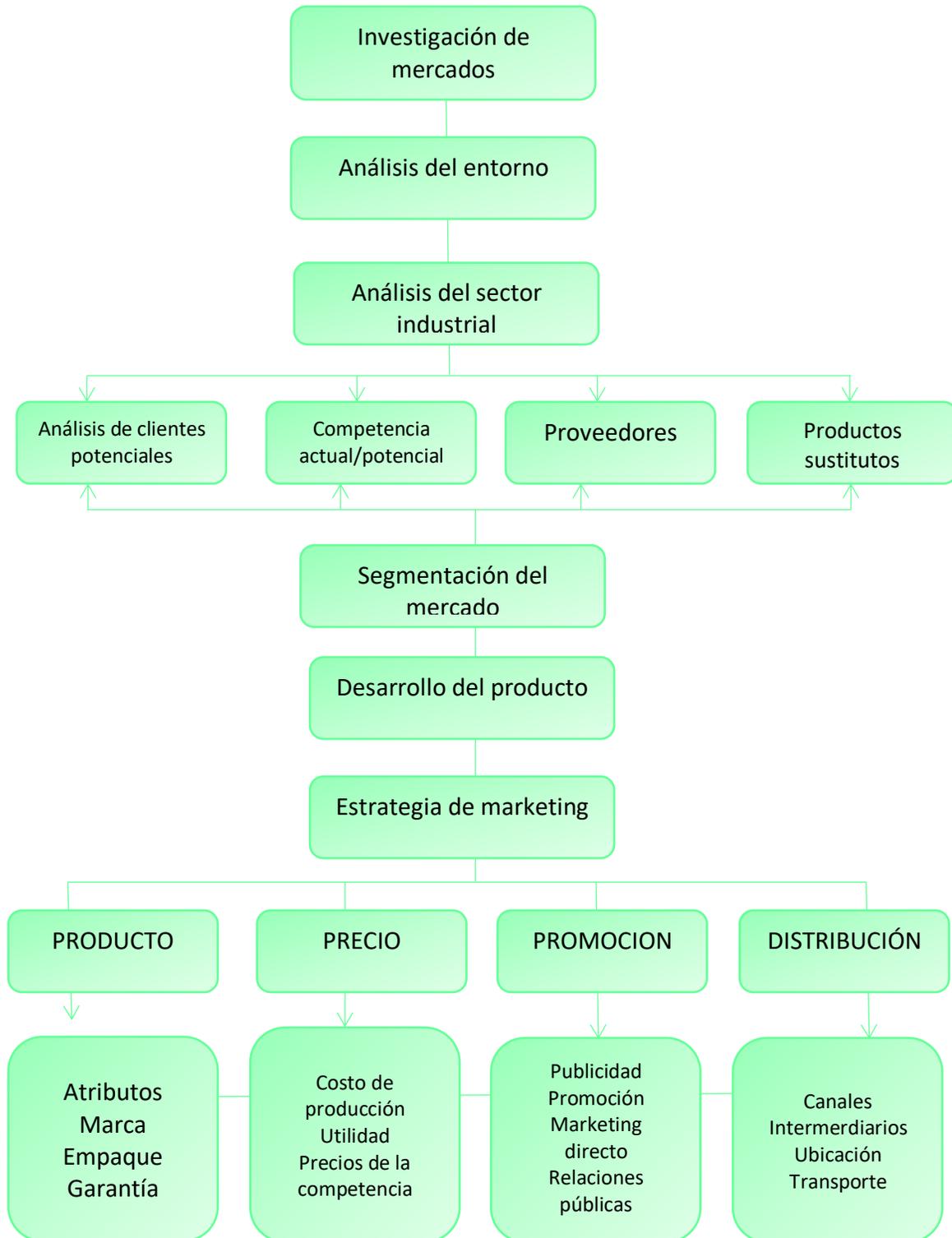


Figura 3. Desarrollo del plan de marketing  
Fuente. Elaboración propia.

## 3.2 Marketing mix

### 3.2.1 Descripción de producto o servicio

Orcookie's Pet es un alimento orgánico 100% balanceado que presenta una nutrición completa y equilibrada para el cuidado en la alimentación y pelaje de la mascota, que brinda fuentes naturales a base de vitaminas, minerales, antioxidantes y fibra natural con registros de supervisión y certificación. La primera medida que se está empleando es la satisfacción de la necesidad de alimentar a la mascota. En la Tabla 5 se muestra la Tabla de valores Nutricionales del producto, en la Figura 4 su versión para el empaque, en la Figura 5 la cara frontal del empaque, en la Figura 6 la cara posterior y en la Tabla 6 la lista de ingredientes del Orcookie's Pet:

Tabla 5. *Tabla de valores Nutricionales del producto*

Medida	7 unidades (85 gramos)
Contenido/Cantidad	% del valor nutricional diario
Calorías (15 g)	
Grasas (0,1 g)	0%
Grasas saturadas (0,1 g)	0%
Grasas trans (0 g)	0%
Colesterol (0 mg.)	0%
Sodio (2 mg.)	1%
Carbohidratos (3 g)	1%
Fibras (1 g)	6%
Azúcares (2 g)	1%
Proteínas (3 g)	
Vitamina A	2%
Vitamina C	6%
Calcio	2%
Hierro	4%

<b>Nutrition Facts</b>	
<b>Valeur nutritive</b>	
Per 7 spears (85 g) par 7 pointes (85 g)	
Amount	% Daily value
Teneur	% valeur quotidienne
Calories/ Calories (15 g)	
Fat/Lipides (0,1 g)	0%
Saturated/saturés (0,1 g)	0%
+ Trans/trans (0 g)	0%
Cholesterol/ Cholestérol (0 mg.)	0%
Sodium/Sodium (2 mg.)	1%
Carbohydrates/Glucides (3 g)	1%
Fibre/Fibres (1 g)	6%
Sugars/sucres (2 g)	1%
Protein/Protéines (3 g)	
Vitamin A/ Vitamine A	2%
Vitamin C/ Vitamine c	6%
Calcium/ Calcium	2%
Iron/Fer	4%

Figura 4. Modelo de etiqueta con valores nutricionales.  
Fuente. Elaboración propia.

Tabla 6. *Tabla de ingredientes del producto*

<i>Componentes orgánicos</i>	<i>Aditivos</i>
<i>Harina de soya</i>	<i>Sulfato de calcio</i>
<i>Germen de trigo</i>	<i>Cloruro de potasio</i>
<i>Pulpa de zanahoria</i>	<i>Sal</i>
<i>Melaza</i>	<i>Sabor natural a zanahoria</i>
<i>Jarabe de maíz</i>	<i>Ácido cítrico</i>
<i>Agua</i>	<i>Sorbato de potasio</i>
<i>Aceite de soya</i>	<i>Ácido sórbico</i>



*Figura 5.* Modelo de empaque de producto (cara frontal).  
Fuente. Elaboración propia.



Figura 6. Modelo de empaque de producto (cara posterior).

Fuente. Elaboración propia.

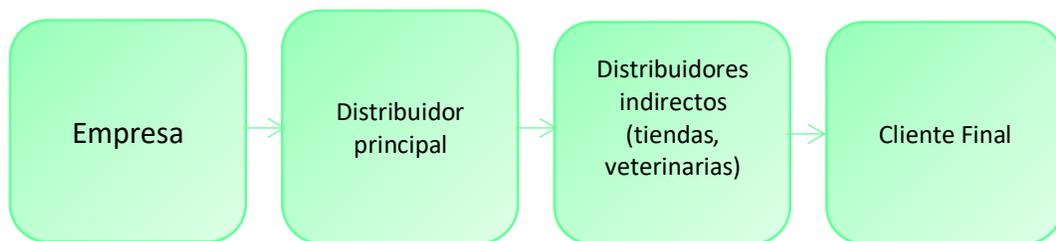
### 3.2.2 Estrategia de precio

El costo del producto como introducción al mercado estará acorde a la estrategia en fijación de precios en base a costo más margen, a causa de la inversión de la empresa en el producto, dando a conocer por ser nuevo en el mercado y realizando los costos de promoción y ventas, también se verá que los costos que fijan los productos de la competencia serán un punto de partida para fijar el precio en el mercado.

La estrategia de precio estará orientada a alcanzar un nivel de precios alineado al de los competidores directos e indirectos. Se determinará una vez realizado el análisis de costos.

### 3.2.3 Estrategia de distribución de plaza

El canal que utilizará la empresa para llegar al cliente es un canal indirecto, con un comprador directo, quien a su vez contará con intermediarios, los mismos que serán los eslabones para la distribución de los productos como los establecimientos de autoservicios: supermercados, tiendas y veterinarias (Ver cadena de distribución en Figura 7 y establecimientos o puntos de venta en Figuras 8 al 13):



*Figura 7.* Desarrollo de la cadena de distribución.  
Fuente. Elaboración propia.

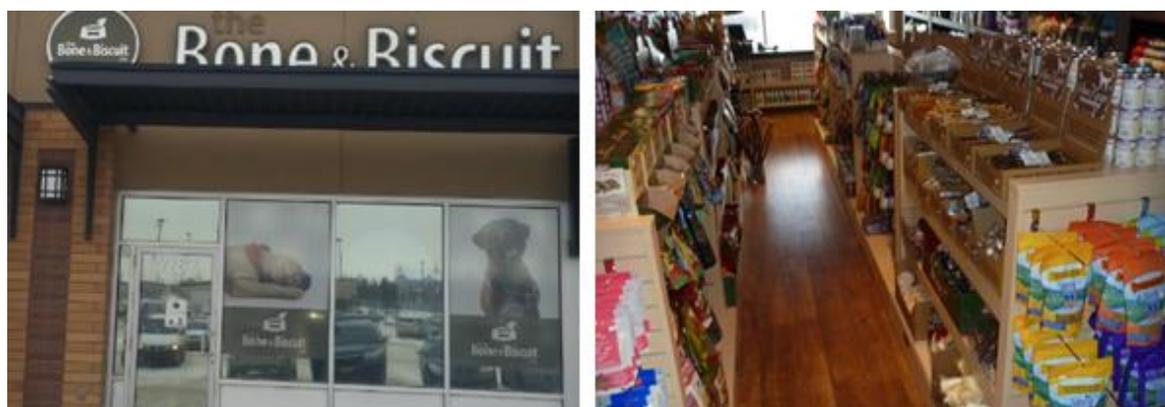


*Figura 8.* Establecimientos o puntos de venta: Argyll Food Market, tienda que promociona productos latinos.

Fuente: <https://mragsh6.wixsite.com/website>



*Figura 9.* Establecimientos o puntos de venta: Supermercado Safeway, Edmonton, Alberta.  
Fuente: <https://www.safeway.ca/>.



*Figura 10.* Establecimientos o puntos de venta: Bone & Biscuit- Tienda de suministros para mascotas.  
Fuente: <https://www.boneandbiscuit.ca/>



*Figura 11.* Establecimientos o puntos de venta: tienda de mascotas PJ's Pets en Canadá, Alberta, Edmonton.

Fuente: <https://es-la.facebook.com/pages/PJs-Pets-Yonge-St-Glenforest-Rd/177514152259782>



*Figura 12.* Tienda de suministros para mascotas PetSmart, Canadá, Edmonton.

Fuente: <https://www.petsmart.ca/stores/ca/ab/edmonton-store0486.html>



*Figura 13.* Tienda de suministros para mascotas Petvalu, Canadá, Edmonton.  
Fuente: <https://petvalu.com/>

### 3.2.4 Estrategia de promoción

Acorde con el perfil del comprador meta, la estrategia de promoción propuesta se orienta a la comunicación del mensaje a través de las redes sociales (Twitter, Youtube e Instagram). Este tipo de estrategia permite incrementar la visibilidad de la marca y el producto, facilita el acercamiento al público objetivo, llega al usuario o comprador potencial en el sitio donde este se encuentre, es de bajo costo en comparación a otras estrategias y ofrece la ventaja de ser multiformato.

Otra estrategia basada en las relaciones públicas es la promoción directa mediante muestras a los clientes por el periodo de lanzamiento, donde se aprovechará para recaudar información de contactos de los clientes potenciales (ubicación, correo electrónico) que permita generar una base de datos para activar el marketing directo (mensajes promocionales directamente a sus cuentas de redes sociales o correos electrónicos). Asimismo, se creará una página web, cuyo diseño se muestra en las Figuras 14, 15 y 16).

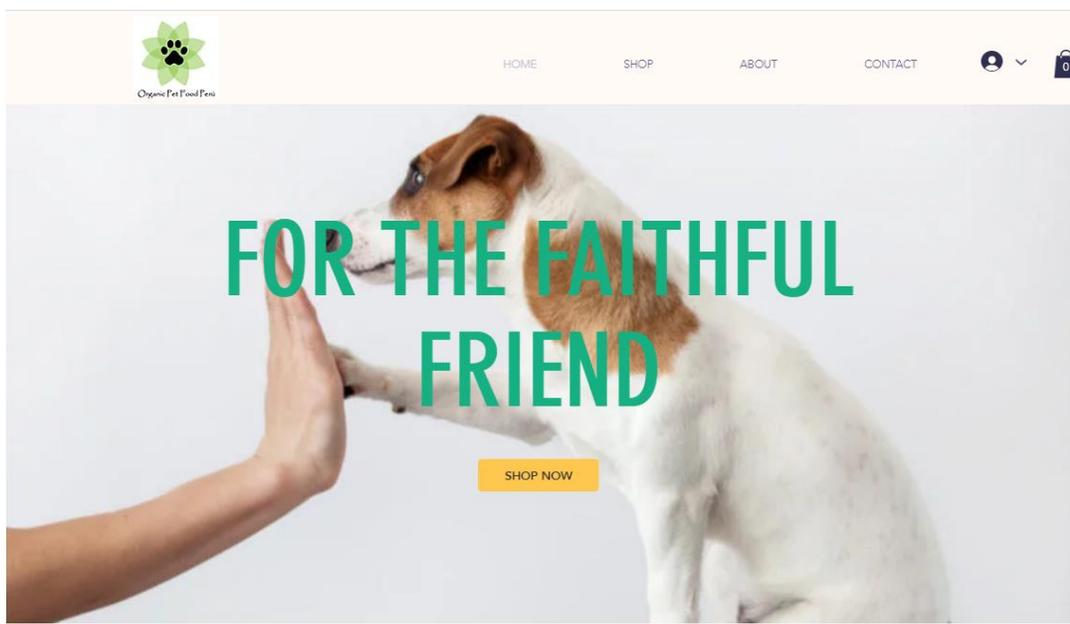


Figura 14. Página principal del *website* de la empresa.  
Fuente: elaboración propia.

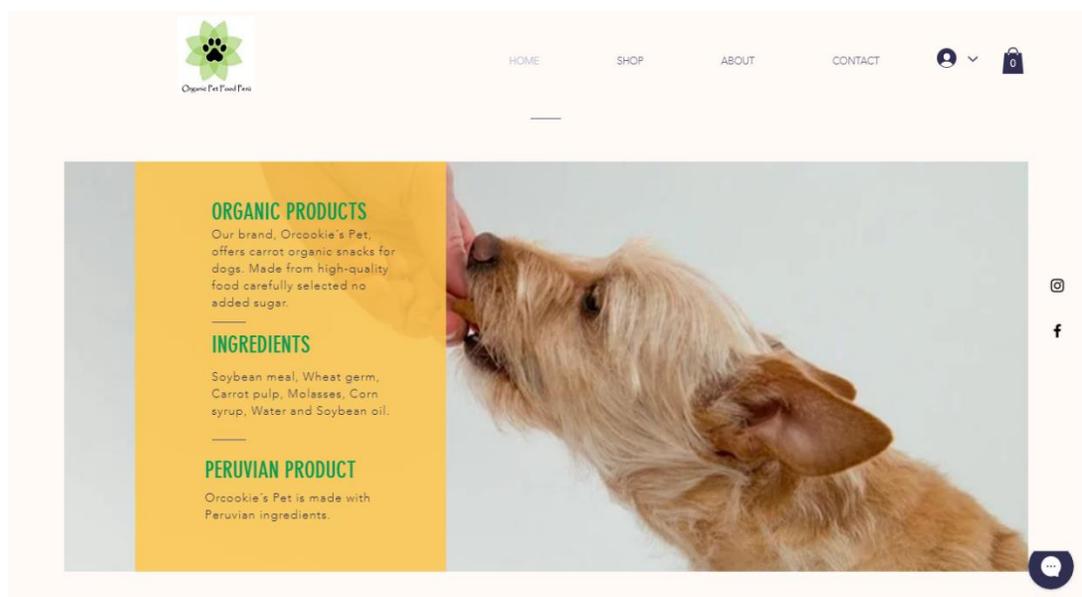


Figura 15. Página de presentación del producto en el *website* de la empresa.  
Fuente: elaboración propia.

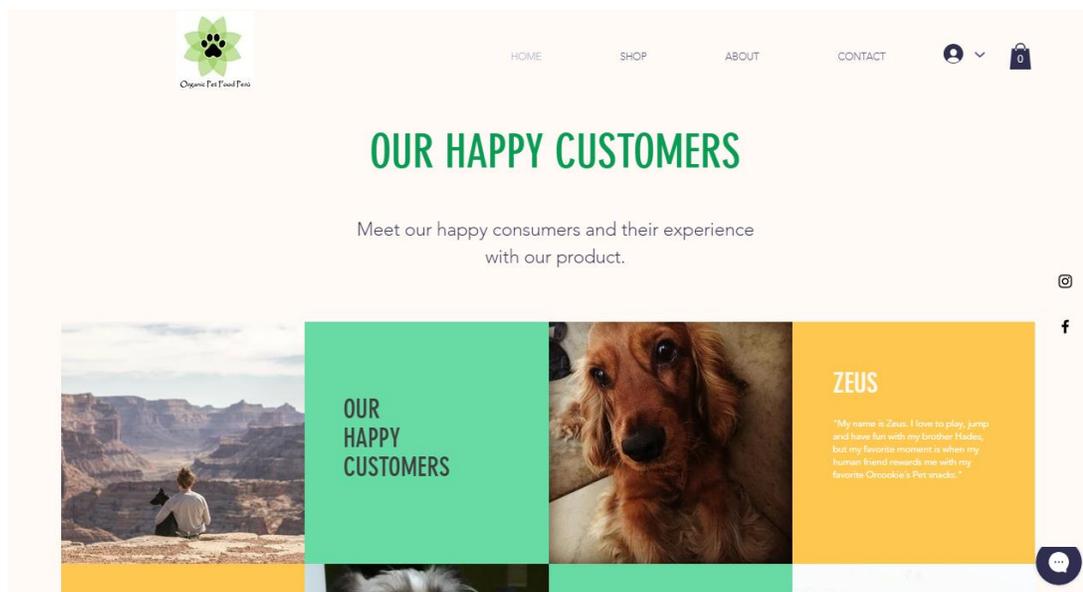


Figura 16. Página de experiencias del cliente en el *website* de la empresa.  
Fuente: elaboración propia.

### 3.2.5 Estrategia de posicionamiento

Para posicionar el producto, se propone una estrategia de publicidad directa en los sitios de venta (tiendas para mascotas) mediante afiche y entrega de obsequios como platos para mascotas y llaveros con la marca del producto (Ver Figuras 17 y 18). El posicionamiento del producto estará basado en la recordación de los atributos orgánicos del producto desarrollados en la publicidad y los contenidos de los mensajes (Ver Logo en Figura 19). Asimismo, en cuanto a la disponibilidad del producto, la estrategia es crear dos formas de presentación: una de 4 libras de gramos que facilite su portabilidad al momento de pasear a la mascota y una presentación de 12 libras, para uso en el hogar.



*Figura 17.* Merchandising del proyecto – platos para mascotas.  
Fuente: elaboración propia.



*Figura 18.* Merchandising del proyecto – platos para mascotas.  
Fuente: elaboración propia.



*Figura 19.* Logo de la empresa.  
Fuente: elaboración propia.

- **Nombre de la Empresa:** ORGANIC PET FOOD PERU, S.A.C.
- **Logotipo:** Conjunto de hojas.
- **Color:** Color predominante verde, representa lo natural y ecológico del producto.

## CAPÍTULO IV: PLAN DE OPERACIONES

### 4.1 Objetivos de operaciones

Los propósitos generales del plan de operaciones, en concordancia con la naturaleza del proyecto son los siguientes:

- a. Satisfacer las expectativas del cliente orientando los procesos hacia la calidad.
- b. Cumplir con los presupuestos de ventas y de comercialización, dentro de las expectativas de calidad y estructura de costos previstas para la organización.
- c. Hacer uso eficiente de los recursos materiales, financieros, intelectuales y humanos.

En forma específica, se proponen los siguientes objetivos y sus respectivos indicadores (Ver Tabla 7):

Tabla 7. *Objetivos específicos, indicadores y metas del plan de negocios*

Objetivo	Indicador	Meta
Alinear las cuotas de producción con las proyecciones de venta del negocio	Niveles de producción	70% del presupuesto para el primer año hasta alcanzar 80% en el tercer año de operaciones

<b>Objetivo</b>	<b>Indicador</b>	<b>Meta</b>
Garantizar las existencias necesarias para el cumplimiento de las cuotas de producción	Roturas de inventarios	Menor al 5% anual
Mantener estándares de productividad acordes con las proyecciones de venta	Niveles de inventario	70% del presupuesto para el primer año hasta alcanzar 80% en el tercer año de operaciones
Satisfacción al cliente	Nivel de cumplimiento de entregas en condiciones acordadas	90% para el primer año, 95% para segundo y 100% en el tercer año
Garantizar la calidad del producto terminado elaborado por la empresa	Niveles de calidad	Devoluciones internas por defectos de calidad inferiores al 0,5% del total de unidades producidas
Garantizar la entrega al cliente en los tiempos acordados	Tiempo de entrega al cliente	Variaciones inferiores a dos días de diferencia entre la fecha acordada y la fecha entregada.
Garantizar un proceso de producción libre de defectos	Niveles de merma de materia prima e insumos	Menor a 2% en el primer año. Menor a 1% para el segundo año. Menor a 0,5% a partir del tercer año.

A partir de los objetivos estratégicos y el análisis de los insumos, se realiza en la Figura 20 una visualización del plan de operaciones del proyecto de exportación:

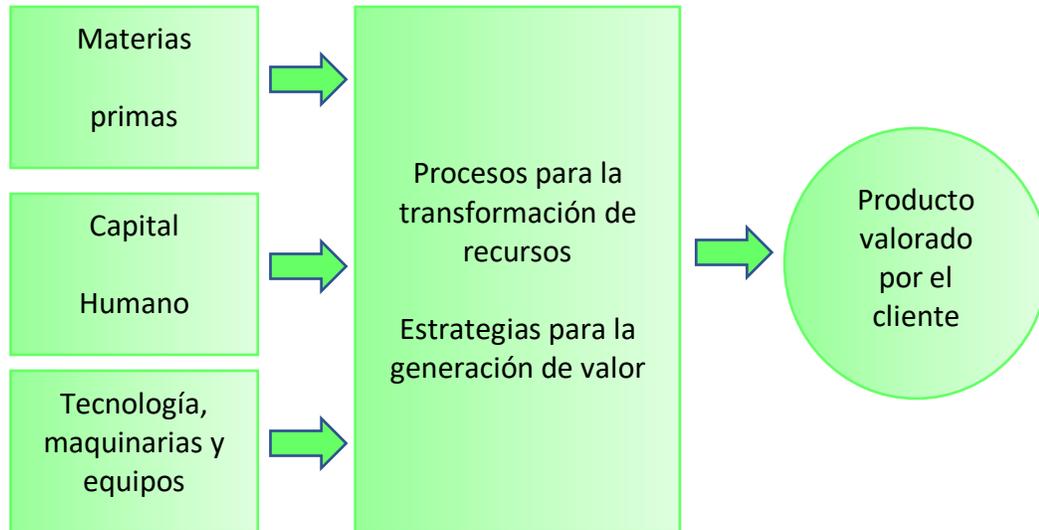


Figura 20. Entradas, procesos y resultados del plan de operaciones del proyecto de exportación Fuente. Elaboración propia.

#### 4.2 Actividades previas al inicio de la producción

- a. Elaboración preliminar del diseño del producto. Creación del modelo o prototipo y ficha técnica.
- b. Planeación y proyección de la producción y la logística de acuerdo con las estimaciones presupuestarias comerciales y de producción.
- c. Definición y diseño del proceso de suministros de la empresa.
- d. Organización de plan de suministros y alianzas estratégicas con los distribuidores.
- e. Elaboración de normas y procedimientos de calidad
- f. Prueba del modelo, estándares de calidad.

- g. Desarrollo del producto conforme a los requerimientos del cliente, que da como resultado el plan de producción (ver Figura 21).

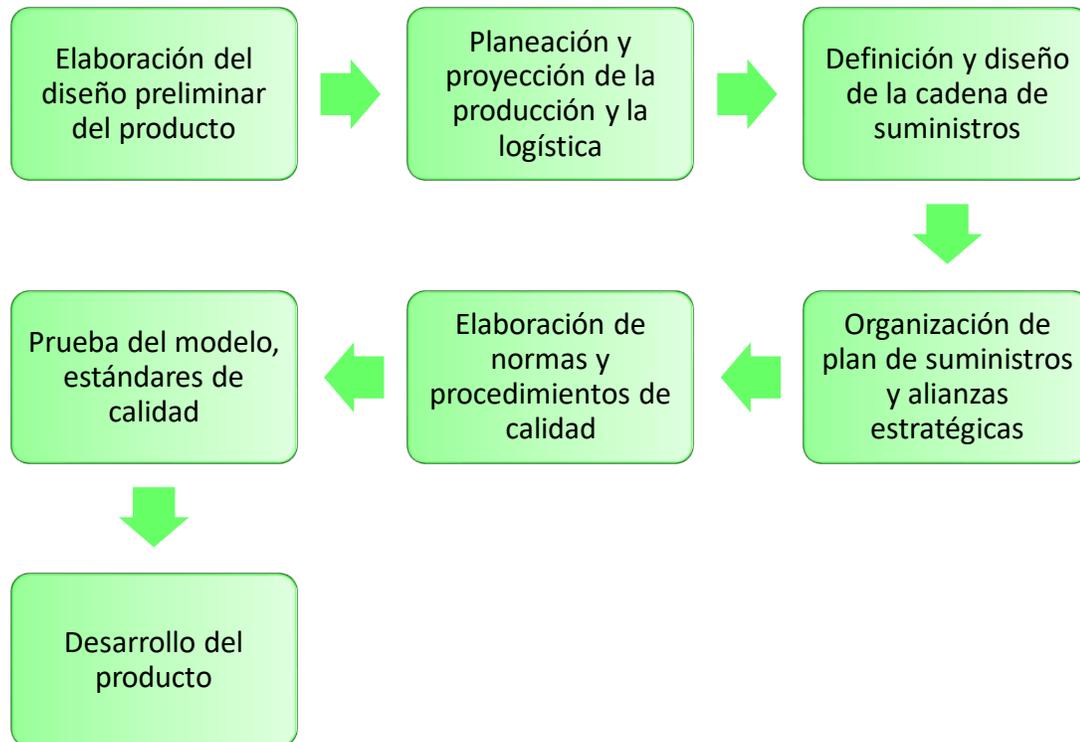


Figura 21. Plan de actividades previas al proceso de producción  
Fuente. Elaboración propia.

### 4.3 Proceso de producción del bien o servicio

La descripción del proceso mostrado en la Figura 22 es la siguiente:

- a. Recepción y almacenamiento: La recepción de los materiales de producción (harinas, granos, pulpas, melazas y nutrientes) se lleva a cabo en el patio de descarga, dotado de una báscula para camiones. En el proceso de descargue de la mercadería a granel, se colocan mallas para impedir el paso de impurezas que dañen el proceso de molienda. La materia prima presentada en sacos se cargará

- en plataformas de madera y con el montacargas serán llevadas al almacén de materias primas. La zona de almacenamiento contará con las medidas adecuadas de limpieza, seguridad e iluminación para evitar pérdida de materiales o merma por daños físicos.
- b. Verificación: El responsable de calidad realizará la toma de muestras de la materia prima para verificar su calidad. Las pruebas realizadas a las materias primas serán: verificación del porcentaje de proteína cruda digerible, total de nutrientes, calcio, fósforo, grasa y fibra. Todo el proceso debe quedar documentado.
  - c. Molienda Las materias seleccionadas para el proceso de molienda serán descargadas por el transportador y luego por el elevador, que hará la descarga en la tolva de alimentación del molino. El proceso se realizará en circuito cerrado, método de pulverización en el cual el material descargado de un molino, se separa por medio de un clasificador en dos partes: en producto totalmente acabado y en uno no totalmente molido, este último, se devuelve al molino para su reproceso.
  - d. Dosificación: esta actividad se realiza con el uso de las tolvas dosificadoras. Antes de su llegada a las tolvas, las materias primas se descargan en los conos distribuidores, que llevan los productos a la tolva correspondiente y se clasifica luego en una tolva báscula.
  - e. Enmelazadora: En esta fase de la producción se añade la melaza a la combinación. El proceso es realizado de manera simultánea en tanto que se traslada a la empastilladora. Aquí se efectúa una segunda dosificación, donde se agrega la

melaza en los rangos establecidos por calidad, para darle palatabilidad o gusto agradable al producto final.

- f. Mezcladora La obtención de una galleta para mascotas totalmente homogénea en sus características, depende en gran parte de la efectividad de este proceso. Después de este paso, la mezcla es descargada en una tolva de retención de la cual alimentará a la enmelazadora de paso.
- g. Empastillado: En este paso, el objetivo es darle a la galleta la forma y tamaño de acuerdo con las especificaciones comerciales. La mezcla obtenida en la fase anterior con aumento en la humedad en un aproximado de 15% que se proporciona por una inyección de vapor es pasada por una placa con orificios de donde sale la masa en forma cilíndrica y se corta con unas cuchillas.
- h. Empaquetado: El producto elaborado será puesto en los empaques de venta al público mediante una báscula ensacadora, la trabaja junto con una tolva de vaciado de donde el producto se descarga por gravedad y tiene un alimentador de compuerta rotatoria de paletas, para evitar una alimentación deficiente a la empaquetadora.
- i. Almacenaje: El producto se almacena y está completo para su distribución y venta, en condiciones idóneas de seguridad, visibilidad, iluminación, control de insectos y libre de humedad.

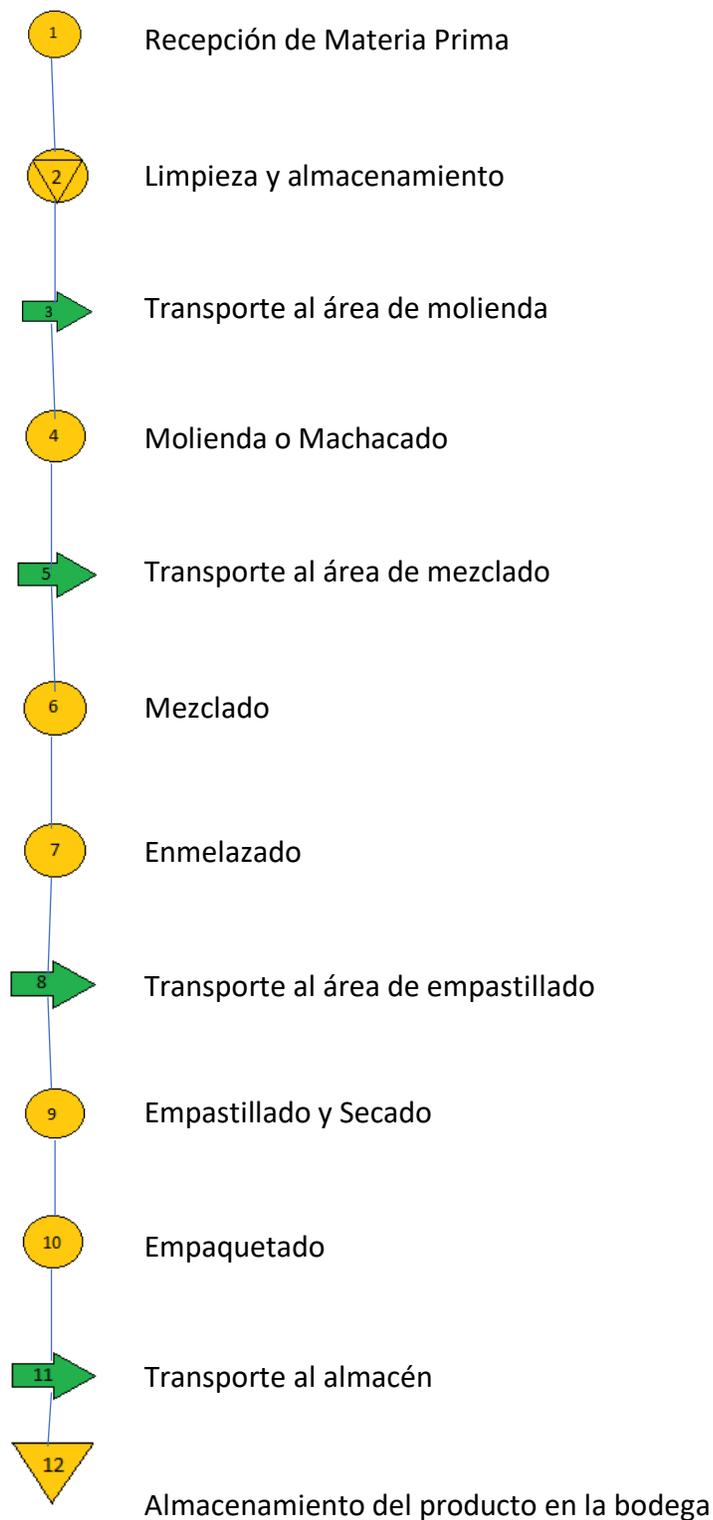


Figura 22. Diagrama analítico del proceso de elaboración de las galletas orgánicas de zanahorias para mascotas.  
Fuente: elaboración propia.

**CAPITULO V: DISEÑO DE ESTRUCTURA Y PLAN DE RECURSOS HUMANOS**

La estructura organizacional que se propone para el proyecto es de tipo funcional, y responde a logro de los objetivos del proyecto (Ver Figura 23):

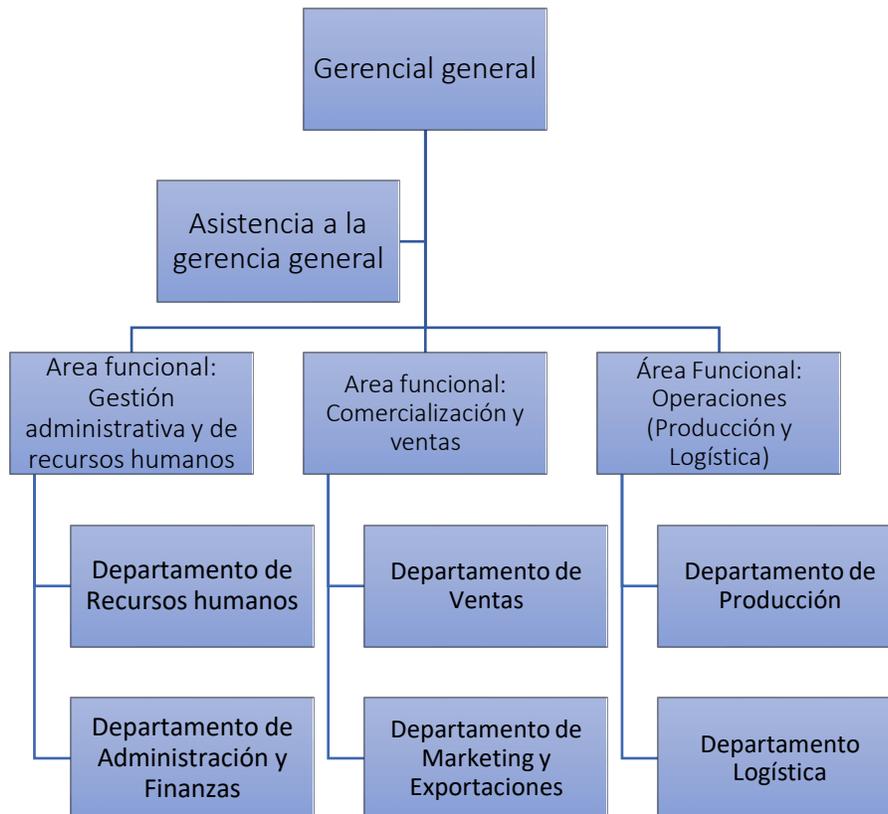


Figura 23. Organigrama funcional de la empresa.  
Fuente: elaboración propia.

**5.1 Estrategias de reclutamiento, selección y contratación del personal**

En la actualidad, cada vez más empresas comprenden la importancia de los recursos humanos, su gestión y su incidencia en el éxito de una empresa. De allí la importancia de dar prioridad al proceso de reclutamiento y bienestar de los colaboradores del

proyecto, ya que las personas son el principal activo en el negocio, lo cual involucra contar con recursos humanos leales y bien entrenados.

### 5.1.1 Reclutamiento

En esta fase se debe hacer énfasis en el uso de recursos electrónicos para la oferta laboral, ya que son los medios más efectivos y ágiles de captación del personal calificado. La información a revelar por parte de la empresa es: posición requerida, breve información de la empresa, descripción del cargo (indicando a los candidatos qué contribución harán al realizar las tareas más importantes que el solicitante seleccionado deberá realizar), competencias, fechas límites de aplicaciones y formas de contacto con la organización.

Las bolsas de trabajo electrónicas es una de las modalidades más sencillas y rentables para difundir ofertas de empleo. Sin embargo, debido a la gran cantidad de trabajos disponibles en estos sitios web, es importante hacer un aviso atractivo y preciso.

### 5.1.2 Selección

Una vez se hayan recibido los resúmenes u hojas de vida y se haya hecho una preselección de candidatos interesantes, el siguiente paso es hacer una lista inicial de candidatos. Cuanto más cuidadoso sea en esta etapa, menos tiempo se perderá en la etapa de entrevista. Esta fase se cumplirá con la aplicación de los siguientes métodos:

- a. Correo electrónico o teléfono: para solicitar información adicional o más específica a las personas para ayudarlo a decidir si realmente cumple con los requisitos y que los candidatos estén interesados en el trabajo.
- b. Pruebas estandarizadas: para las áreas específicas, especialmente en la posición de liderazgo de las áreas funcionales, se propone elaborar pruebas de habilidades y conocimiento, inteligencia emocional, el carácter, las preferencias laborales. Éstas también se pueden elaborar por vía electrónica.

El siguiente paso es la entrevista, puesto que permite confirmar las calificaciones de los candidatos, determinar si el trabajo coincide con sus expectativas y ver si encajan con la cultura de la empresa. Para ello, se proponen dos estrategias:

- a. Preguntas de comportamiento: este tipo de preguntas ayudan a predecir el comportamiento futuro al preguntar sobre el comportamiento pasado. Pueden ayudar a evaluar la confianza en sí mismo, la creatividad y las habilidades para resolver problemas de la persona.
- b. Preguntas situacionales: este tipo de preguntas presentan al solicitante situaciones potenciales que podrían enfrentar en el trabajo. Esto puede ayudarlo a evaluar los conocimientos, habilidades y métodos de trabajo de la personal.

### 5.1.3 Contratación

Cuando se haya tomado la decisión respecto la selección, se contacta al elegido y se le ofrece el puesto. Una vez que este haya confirmado, se le enviará una carta de oferta que indique por escrito lo que se discutió por teléfono.

## 5.2 Estrategias de inducción, capacitación y evaluación del personal

### 5.2.1 Inducción

Un buen entrenamiento de inducción asegura que los nuevos miembros sean retenidos y luego se establezcan de manera cómoda, rápida y satisfactoria a un proceso productivo. El entrenamiento de inducción es más que el entrenamiento de habilidades. Debe incluir los conceptos básicos que todos los empleados experimentados consideran obvio, pero ayuda a transferir el conocimiento y la información sobre los turnos de trabajo, rutinas, descansos, vacaciones código de vestimenta y conductas laborales esperadas.

Asimismo, los nuevos empleados también necesitan comprender la misión, los objetivos, los valores y la filosofía de la empresa; prácticas de personal, normas de salud y seguridad y, por supuesto, el trabajo que deben realizar, con métodos claros, plazos y expectativas. Aparte de eso, deben desarrollar la actitud necesaria para encajar bien en el ambiente de trabajo.

### 5.2.2 Capacitación

La capacitación siempre es aplicable a un nuevo miembro de la organización, ya que la mayoría de las veces la persona no cuenta con la totalidad de habilidades

reales requeridas exactamente para este puesto y es un aspecto clave para el crecimiento de la organización.

Una vez la empresa haya avanzado en el tiempo, se debe desarrollar a los empleados más talentosos. Aparte del desarrollo de la formación, se debe orientar hacia la preparación de un empleado para que desempeñe un papel más amplio en el futuro, en otras palabras, se trata de preparar líderes.

Con base en la información indicada anteriormente, es obvio que la capacitación y el desarrollo son aspectos muy importantes de la retención de empleados.

Asimismo, un nuevo empleado debe pasar por varios entrenamientos actividades para estar preparados para las tareas futuras en la empresa. Al mismo tiempo todos los demás empleados también deben recibir capacitación periódica.

### **5.2.3 Evaluación**

Se propone un sistema de evaluación de personal en forma anual en función del logro de las metas tanto individuales como colectivas de cada empleado. Otras consideraciones que se deben tener en cuenta en el proceso de evaluación son las relaciones interpersonales, asertividad, retroalimentación y trabajo en equipo.

## **5.3 Estrategias de motivación y desarrollo del personal**

Después de completar los procesos de reclutamiento y selección, finalmente se cuenta con una organización que tiene el personal idóneo. Como siguiente paso, es importante la afiliación y alineación del personal con la cultura de la

organización para garantizar que se mantenga satisfecho en la empresa. Para construir la estrategia correcta para retener a los empleados, es esencial prestar atención a sus necesidades y evaluar diversas herramientas que pueden ser de ayuda en ese proceso. Para ello se proponen las siguientes acciones:

Garantizar un proceso de orientación que comunique la filosofía básica, objetivos, reglas, políticas y procedimientos de la organización.

- a. Durante la orientación, se debe suministrar deben ser comunicada la información relevante sobre horas de trabajo, pago procedimientos, beneficios de la empresa y deberes y responsabilidades específicos.
- b. El objetivo principal de la orientación es hacer que el empleado pase por una socialización y gane confianza y orgullo en sí mismo y la empresa. Este paso es fundamental para el futuro satisfacción laboral, competencia y lealtad de la empresa.
- c. Otro aspecto es el trato a los trabajadores, con la creación una atmósfera positiva y favorecedora, elemento muy importante para la retención de los empleados. Los superiores debe mostrar respeto a los trabajadores y prestar atención a sus necesidades y solicitudes relacionadas con organización del trabajo, capacitaciones, participación en diversos proyectos.

#### **5.4 Políticas de remuneraciones y compensaciones**

El sistema de remuneraciones responderá al estado de la organización en el mercado y el marco de las regulaciones laborales establecido en la legislación

peruana. Por su parte, el plan de compensaciones se alineará con el logro de las metas de ventas y/o producción de la organización.

Es importante destacar que, para un mejor posicionamiento en el mercado y resultados empresariales notables, las políticas de compensación son altamente importante para las pymes. Las compensaciones y su impacto dentro de este tipo de organizaciones son múltiples. Una política de compensación estructurada con precisión es clave para el éxito tanto en el individuo como nivel organizacional. Asimismo, la implementación de políticas de compensación bien definidas, es decir, compensación material y no material, podría equipar a una PYME con una mayor satisfacción de los empleados, una mejor motivación y, en consecuencia, mejores resultados comerciales, que es el objetivo de cada empresa.

## **CAPÍTULO VI: PLAN FINANCIERO**

### **6.1 Historia financiera de la empresa**

El proyecto de exportación de alimentos para mascotas a la ciudad de Edmonton, Canadá, es un proyecto de inversión a partir de la creación de una nueva empresa. Su factibilidad económica depende de la inversión de los socios emprendedores y un crédito bancario. El supuesto financiero bajo el cual se crea el proyecto es que se igualen los montos de aporte de socios y el crédito bancario.

### **6.2 Datos, supuestos y políticas económicas y financieras**

Arancel de importación: la clasificación arancelaria de los alimentos para mascotas de acuerdo con la normativa canadiense es 2309.10.10 (Capítulo 23 residuos y desperdicios de la industria alimentaria), partida 2309 (Preparaciones para ser empleadas en la alimentación de animales) y código 2309.10 (Alimentos para perros o gatos, acondicionados para la venta al por menor, en bolsas o sacos (Canada Border Services Agency, 2020)).

Asimismo, debido al Tratado de Libre Comercio entre Perú y Canadá, las exportaciones peruanas a ese país están libre de pago de arancel. en relación con otros impuestos en Canada existe el Goods and Services Tax (Impuesto a las Ventas y Servicios) que en la provincia de Alberta equivale a 5%. En la tabla 8, se muestra el plan de producción de la empresa, de acuerdo con los objetivos de crecimiento establecidos.

Tabla 8. *Plan de producción de la empresa*

Año	Producción estimada (Toneladas)
1	35.793,40
2	40.267,58
3	44.741,75
4	49.215,93
5	49.215,93

Nota: Estimaciones proyectadas en 70% del presupuesto de ventas para el primer año, 75% para el segundo año y 80% para el tercer año y la estabilización del proceso productivo.

Las premisas o supuestos económicos bajo los cuales se hacen las proyecciones financieras de la empresa son las siguientes:

- a. Las proyecciones de ventas por presentación se estiman en 30% de las ventas en la modalidad de 4 libras y 70% de ventas de la modalidad de 12 libras, en concordancia con las tendencias de mercado.
- b. Se estima una política de inventario de reserva equivalente a tres meses de venta para atender las variaciones en la demanda y la capacidad de producción.
- c. El precio de venta se busca igualar al costo del producto más competitivo del mercado como estrategia de penetración del producto. De esta forma, para la presentación de 4 libras se calcula un precio de US\$ 12,99 por unidad y el de 12 libras en US\$ 32,99 por unidad.
- d. La tasa de inflación proyectada es de 2,1% para el primer año de producción (2021) y 2,3% a partir del segundo año.

- e. La capacidad de producción es de 70% del presupuesto de ventas para el primer año, 75% para el segundo año y 80% para el tercer año y la estabilización del proceso productivo. Por consecuencia, las estimaciones de ventas se deben ajustar a la capacidad productiva de la empresa.
- f. El costo de las materias primas (componentes orgánicos, aditivos) e insumos (materiales de empaque) se estiman en USD 1,69/libra y el precio de venta en 3,24/libra.
- g. Los gastos de exportación equivalen al 3,5% del total del costo de producción.
- h. Los gastos por mantenimiento de equipos equivalen al 7% del costo de los equipos.
- i. La depreciación equivale al 10% del costo de maquinarias y equipos anuales.
- j. Los gastos administrativos (pago de personal administrativo, publicidad, mantenimiento de instalaciones, insumos y otros) se estiman en 4% del total de las ventas.

### **6.3 Plan de ventas de la empresa**

En la tabla 9, se muestra el plan de ventas de la compañía, de acuerdo con los objetivos de crecimiento establecidos.

Tabla 9. *Plan de ventas de la empresa*

Año	Ventas presentación 4 libras (unidades)	Precio Unitario US\$	Ventas presentación 12 libras	Precio unitario US\$	Total ventas US\$
1	7.397	12,99	17.261	32,99	665.527,42
2	8.138	12,99	18.987,1	32,99	732.093,75
3	8.878	12,99	20.713,2	32,99	798.647,09
4	9.617	12,99	22.439,3	32,99	865.187,44
5	9.617	12,99	22.439,3	32,99	865.187,44

Nota: estimaciones proyectadas en 5% del mercado de alimentos para mascotas de la ciudad de Edmonton y una tasa de crecimiento estimada del 10% hasta estabilizar la demanda a partir del cuatro año.

#### 6.4 Análisis de costos

El primer elemento a considerar para los costos es la inversión en maquinaria. De acuerdo con los requerimientos de producción, dicha inversión inicial se estima en US\$ 41.460,68, según lo mostrado en la tabla 10:

 Tabla 10. *Inversión en maquinaria*

Nombre del equipo	Costo US\$
Montacargas Komatsu 10 ton.	19.599,00
Elevador	8.300,00
Molino industrial 180 kg.	1.350,00
Tolva dosificadora	1.380,00
Cono distribuidor	600,00
Mezcladora	3.940,00
Empastilladora de alimento	800,00
Empacadora 120 kgs.	5.390,00
<b>Total</b>	<b>41.359,00</b>

El segundo elemento es el alquiler, que se estima en US\$ 900,00 mensual. Luego, se consideran los gastos de mano de obra para la instalación, pruebas y funcionamiento de la línea de producción, estimado en US\$ 5.000,00. Finalmente, se hace una previsión de compras de materia prima, insumos y material de empaque equivalente a los tres primeros meses de producción para el inicio de las operaciones, equivalente a USD 98.041,02.

### **6.5 Punto de equilibrio de la empresa**

Respecto a la contabilidad de costos, aquel punto de actividad (basado en el volumen de ventas) en el cual los costos totales son iguales a los ingresos totales, es llamado punto de equilibrio. En otras palabras, es aquel punto de actividad donde no existe utilidad ni pérdida. De esta manera, el cálculo del punto de equilibrio consiste en determinar la cantidad de unidades a vender, de tal manera se cumpla la premisa anterior (que las ventas sean iguales a los costos). Debido a que la empresa tiene dos modalidades de presentación del producto, el cálculo del punto de equilibrio se hace en función del número de libras vendidas, para unificar los criterios de venta. En la Tabla 11 se muestra el cálculo del punto de equilibrio de la empresa:

Tabla 11. *Punto de equilibrio de la empresa*

<b>Punto de equilibrio</b>	
Costos variables	411.751,32
Costos fijos	54.914,33
Costos totales	466.665,65
Unidades a producir (libras)	236.724
Costo unitario	1,97
Precio de venta unitario	3,25
Punto de equilibrio (unidades)	302.096
Punto equilibrio (US\$)	981.055,25

De esta forma, y con base en las estimaciones de venta, el punto de equilibrio se hallaría en el momento que se logre la venta de 22.657 unidades de 4 libras (equivalentes a USD 294.316,58) y 20.816 unidades de 12 libras (equivalentes a USD 686.738,68) o una mezcla de venta que equivalga a la venta de 275.560 libras de alimentos para mascotas. Si se toma en cuenta que las estimaciones de venta para el primer año es de USD 465.878,29, tomaría 2,11 años (aproximadamente 2 años y dos meses) alcanzar el punto de equilibrio.

## 6.6 Adquisición de materiales e insumos para la producción

Los materiales e insumos para la producción se clasifican en tres tipos:

- a. Materiales orgánicos: Harina de soya, Germen de trigo, pulpa de zanahoria, melaza, jarabe de maíz, agua, aceite de soya.
- b. Aditivos: Sulfato de calcio, cloruro de potasio, cloruro de sodio, sabor natural a zanahoria, ácido cítrico, sorbato de potasio y ácido sórbico.

- c. Material de empaques: se requiere la bolsa de empaque de 4 libras, 12 libras y la caja o empaque secundario.

### 6.7 Inversión inicial

La inversión inicial estimada para el proyecto es de US\$ 155.200,00, distribuidos de la siguiente forma (Ver Tabla 12):

En la Tabla 12 se muestra un resumen de los costos iniciales de la inversión:

Tabla 12. *Costos iniciales de inversión*

Descripción	Costo US\$
Costos de producción	98.041,02
Mano de obra	5.000,00
Maquinarias y equipos	41.359,68
Alquileres	10.800,00
<b>Totales</b>	<b>155.200,00</b>

### 6.8 Capital de trabajo

Es el conjunto de recursos económicos que una empresa necesita para poder funcionar, comúnmente está compuesto por el efectivo, las inversiones a corto plazo, las cuentas por cobrar y los inventarios.

Para su cálculo se restan de los activos corrientes y los pasivos corrientes. De esta manera, se conforman aquello denominado capital de trabajo neto contable. Esto supone determinar con cuántos recursos cuenta la empresa para operar si se pagan todos los pasivos a corto plazo. En la Tabla 13 se muestra el cálculo del capital de trabajo para el comienzo del funcionamiento de la organización.

Tabla 13. *Capital de trabajo para inicio de las operaciones*

<b>Activo circulante</b>	Total US\$
Efectivo	29.600,00
Inventario	103.041,00
<i>Total activo circulante</i>	132.641,00
<b>Pasivo circulante</b>	
Gastos acumulados	10.800,00
<i>Total pasivo circulante</i>	10.800,00
<b>Total capital de trabajo</b>	121.841,00

## 6.9 Fuentes de financiamiento

El financiamiento de la empresa se obtendrá de fuentes internas y externas:

- Fuentes internas: es aquel aporte de capital de los socios, en un total de US\$ 87.000,00.
- Fuentes externas: Crédito bancario por un monto de US\$ 87.000,00. Para la selección de la entidad bancaria se hizo un análisis de la oferta de créditos empresariales, la cual se muestra en la Tabla 14:

 Tabla 14. *Comparación de tasas de interés para préstamos bancarios*

Banco	Tasa de interés
Banco de Crédito del Perú	6,97%
Interbank	6,98%
BBVA Continental	7,00%
Scotia Bank	7,26%
BIF	8,12%
GNB	8,34%
Pichincha	9,47%
Tasa promedio nacional	7,23%

Fuente: Gestión (2019), a partir de datos de la Superintendencia de Banca, Seguros y AFP(2019).

Con base en la información recopilada, se toma como referencia para el cálculo del interés bancario la tasa promedio nacional (7,23%). El tiempo de pago del crédito es de cinco años.

#### **6.10 Proyección de flujo de caja**

Es entendida a la lista de las entradas y salidas de efectivo esperadas para un período próximo (generalmente un año). Las transacciones de efectivo anticipadas se ingresan para el subperíodo en el que se espera que ocurran. En la Tabla 15, se hace una proyección del flujo de caja de la empresa:

Tabla 15. *Proyección del flujo de caja de la empresa*

<b>AÑO</b>	<b>0</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
<b>Saldo inicial</b>	<b>0</b>	<b>18.698,32</b>	<b>17.893,67</b>	<b>57.921,82</b>	<b>145.237,24</b>	<b>243.960,18</b>
<b>INGRESOS</b>						
Ventas	-	465.878,29	549.070,84	638.918,79	692.162,03	692.162,03
Aporte socios	87.000,00	-	-	-	-	-
Prestamo bancario	87.000,00	-	-	-	-	-
<b>Total ingresos</b>	<b>174.000,00</b>	<b>465.878,29</b>	<b>549.070,84</b>	<b>638.918,79</b>	<b>692.162,03</b>	<b>692.162,03</b>
<b>EGRESOS</b>						
<i>Mercancía para laventa</i>	103.041,00	411.751,32	453.703,98	494.949,79	536.195,61	536.195,61
Maquinaria y equipos	41.460,68	-	-	-	-	-
Mantenimiento		2.903,27	2.177,45	2.227,53	2.278,77	2.331,18
Alquileres	10.800,00	11.026,80	11.280,42	11.539,87	11.805,28	12.076,80
Depreciación	-	4.146,07	4.146,07	4.146,07	4.146,07	4.146,07
Gastos de exportación	-	4.117,51	4.537,04	4.949,50	5.361,96	5.361,96
Gastos administrativos	-	9.317,57	10.981,42	12.778,38	13.843,24	13.843,24
Amortización prestamo		17.400,00	17.400,00	17.400,00	17.400,00	17.400,00
Intereses bancarios		6.020,40	4.816,32	3.612,24	2.408,16	1.204,08
<b>Total egresos</b>	<b>155.301,68</b>	<b>466.682,94</b>	<b>509.042,69</b>	<b>551.603,37</b>	<b>593.439,08</b>	<b>592.558,94</b>
<b>Saldo final</b>	<b>18.698,32</b>	<b>17.893,67</b>	<b>57.921,82</b>	<b>145.237,24</b>	<b>243.960,18</b>	<b>343.563,27</b>

Del flujo de caja proyectado se puede estimar que el monto de la inversión (US\$174.000) se recuperaría a partir al tercer año de operaciones.

### **6.11 Análisis de rentabilidad**

Con el fin de realizar el cálculo de la rentabilidad del proyecto se tomó en cuenta los siguientes aspectos:

- a. Cálculo de la inversión necesaria: Es importante definir las contribuciones tanto internas o activos propios como externas para la ejecución del proyecto.
- b. Definición del capital de trabajo: También es necesario concretar el inventario de materiales y recursos necesarios, así como planificar los pagos a proveedores.
- c. Previsión de resultados: Otro aspecto relevante es realizar un pronóstico o estimación de las ventas futuras, así como de los principales costos para el cumplimiento de los objetivos marcados.

En la Tabla 16, se observa el análisis de rentabilidad de la organización:

Tabla 16. *Análisis de rentabilidad*

<b>AÑO</b>	<b>0</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
<b>INGRESOS</b>						
Ventas empaque 4 libras	-	67.270,01	79.282,52	92.256,02	99.944,02	99.944,02
Ventas empaque 12 libras	-	398.608,27	469.788,32	546.662,77	592.218,01	592.218,01
Aporte socios	87.000,00	-	-	-	-	-
Prestamo bancario	87.000,00	-	-	-	-	-
<b>Total ingresos</b>	<b>174.000,00</b>	<b>465.878,29</b>	<b>549.070,84</b>	<b>638.918,79</b>	<b>692.162,03</b>	<b>692.162,03</b>
<b>EGRESOS</b>						
Costo de producción						
Materia prima	97.936,20	391.744,88	431.659,86	470.901,67	510.143,48	510.143,48
Material de empaque	104,80	419,20	461,12	503,04	544,96	544,96
Mano de obra	5.000,00	19.587,24	21.582,99	23.545,08	25.507,17	25.507,17
<i>Total costos de producción</i>	103.041,00	411.751,32	453.703,98	494.949,79	536.195,61	536.195,61
Maquinaria y equipos	41.359,00	-	-	-	-	-
Mantenimiento		2.896,15	2.172,11	2.222,07	2.273,18	2.325,46
Alquileres	10.800,00	11.026,80	11.280,42	11.539,87	11.805,28	12.076,80
Depreciación	-	4.135,90	4.135,90	4.135,90	4.135,90	4.135,90
Gastos de exportación	-	4.117,51	4.537,04	4.949,50	5.361,96	5.361,96
Gastos administrativos	-	9.317,57	10.981,42	12.778,38	13.843,24	13.843,24
Amortización prestamo		17.400,00	17.400,00	17.400,00	17.400,00	17.400,00
Intereses bancarios		6.020,40	4.816,32	3.612,24	2.408,16	1.204,08
Sub total	52.159,00	54.914,33	55.323,21	56.637,95	57.227,72	56.347,44
<b>Total egresos</b>	<b>155.200,00</b>	<b>466.665,65</b>	<b>509.027,18</b>	<b>551.587,75</b>	<b>593.423,33</b>	<b>592.543,05</b>
<b>Saldo</b>	<b>18.800,00</b>	<b>-787,37</b>	<b>40.043,65</b>	<b>87.331,05</b>	<b>98.738,70</b>	<b>99.618,97</b>
<i>Rentabilidad</i>		<i>1,00</i>	<i>1,08</i>	<i>1,16</i>	<i>1,17</i>	<i>1,17</i>

**6.12 Estado de Ganancias y Pérdidas proyectado de la empresa**

 Tabla 17. *Estado de Ganancias y Pérdidas proyectado de la empresa*

Descripción/Año	1	2	3	4	5
Ventas netas	465.878,29	549.070,84	638.918,79	692.162,03	692.162,03
Costo de producción	411.751,32	453.703,98	494.949,79	536.195,61	536.195,61
<b>UTILIDAD BRUTA</b>	<b>54.126,96</b>	<b>95.366,86</b>	<b>143.969,00</b>	<b>155.966,42</b>	<b>155.966,42</b>
Gastos de administración y ventas	44.765,15	46.376,32	48.895,27	50.689,25	51.013,18
Depreciación	4.146,07	4.146,07	4.146,07	4.146,07	4.146,07
UTILIDAD OPERATIVA	5.215,75	44.844,47	90.927,66	101.131,10	100.807,17
Intereses	6.020,40	4.816,32	3.612,24	2.408,16	1.204,08
UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS	-804,65	40.028,15	87.315,42	98.722,94	99.603,09
Impuesto a la renta (25%)	-	10.007,04	21.828,85	24.680,74	24.900,77
UTILIDAD NETA	-804,65	30.021,11	65.486,56	74.042,21	74.702,32

**6.13 Balance General proyectado de la empresa**

 Tabla 18. *Balance General Proyectado*

	1	2	3	4	5
<b>Activos</b>					
Activo circulante					
Efectivo	17.893,67	57.921,82	145.237,24	243.960,18	343.563,27
Inventario	411.751,32	453.703,98	494.949,79	536.195,61	536.195,61
<i>Total activo circulante</i>	429.644,99	511.625,79	640.187,03	780.155,79	879.758,88
Activo fijo					
Maquinarias y equipos	41.460,68	37.314,61	33.168,54	29.022,48	24.876,41
<i>Total activo fijo</i>	41.460,68	37.314,61	33.168,54	29.022,48	24.876,41
<b>Total activos</b>	<b>471.105,67</b>	<b>548.940,41</b>	<b>673.355,57</b>	<b>809.178,26</b>	<b>904.635,29</b>
<b>Pasivos</b>					
Pasivo circulante					
Gastos acumulados	443.262,54	486.826,37	530.591,13	573.630,92	573.954,86
<i>Total pasivo circulante</i>	443.262,54	486.826,37	530.591,13	573.630,92	573.954,86
Deudas a largo plazo	23.420,40	22.216,32	21.012,24	19.808,16	18.604,08
<i>total pasivos a largo plazo</i>	23.420,40	22.216,32	21.012,24	19.808,16	18.604,08
Total pasivos	466.682,94	509.042,69	551.603,37	593.439,08	592.558,94
<i>Patrimonio</i>	4.422,73	39.897,72	121.752,20	215.739,18	312.076,35
<b>Total pasivo más patrimonio</b>	<b>471.105,67</b>	<b>548.940,41</b>	<b>673.355,57</b>	<b>809.178,26</b>	<b>904.635,29</b>

### 6.14 Análisis de sensibilidad y riesgo de la empresa

Para el análisis de sensibilidad y riesgo del proyecto se hizo el cálculo del Valor Actual Neto (VAN) y la Tasa Interna de Retorno (TIR) para dos escenarios. Un escenario A (optimista) en el cual el flujo de caja se cumpla con base a todos los supuestos establecidos de metas de venta producción y costos; y un escenario B (pesimista) donde se cumpla solamente el 80% de las expectativas de ventas presupuestadas. Dichos escenarios serían los siguientes:

Tabla 19. *Escenario optimista de la inversión*

AÑO	0	1	2	3	4	5
<b>Saldo inicial</b>	<b>0</b>	<b>18.698,32</b>	<b>17.893,67</b>	<b>57.921,82</b>	<b>145.237,24</b>	<b>243.960,18</b>
<b>INGRESOS</b>						
Ventas	-	465.878,29	549.070,84	638.918,79	692.162,03	692.162,03
Aporte socios	87.000,00	-	-	-	-	-
Prestamo bancario	87.000,00	-	-	-	-	-
<b>Total ingresos</b>	<b>174.000,00</b>	<b>465.878,29</b>	<b>549.070,84</b>	<b>638.918,79</b>	<b>692.162,03</b>	<b>692.162,03</b>
<b>EGRESOS</b>						
<i>Mercancía para laventa</i>	103.041,00	411.751,32	453.703,98	494.949,79	536.195,61	536.195,61
Maquinaria y equipos	41.460,68	-	-	-	-	-
Mantenimiento	-	2.903,27	2.177,45	2.227,53	2.278,77	2.331,18
Alquileres	10.800,00	11.026,80	11.280,42	11.539,87	11.805,28	12.076,80
Depreciación	-	4.146,07	4.146,07	4.146,07	4.146,07	4.146,07
Gastos de exportación	-	4.117,51	4.537,04	4.949,50	5.361,96	5.361,96
Gastos administrativos	-	9.317,57	10.981,42	12.778,38	13.843,24	13.843,24
Amortización prestamo	-	17.400,00	17.400,00	17.400,00	17.400,00	17.400,00
Intereses bancarios	-	6.020,40	4.816,32	3.612,24	2.408,16	1.204,08
<b>Total egresos</b>	<b>155.301,68</b>	<b>466.682,94</b>	<b>509.042,69</b>	<b>551.603,37</b>	<b>593.439,08</b>	<b>592.558,94</b>
<b>Saldo final</b>	<b>18.698,32</b>	<b>17.893,67</b>	<b>57.921,82</b>	<b>145.237,24</b>	<b>243.960,18</b>	<b>343.563,27</b>

Bajo el primer escenario (optimista) se obtendría una tasa interna de retorno de 50,03% y un Valor actual neto de US\$ 341.516,53.

**Tabla 20. Escenario pesimista de la inversión**

<b>AÑO</b>	<b>0</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
<b>Saldo inicial</b>	<b>0</b>	<b>18.698,32</b>	<b>7.068,28</b>	<b>28.023,05</b>	<b>86.544,67</b>	<b>154.074,33</b>
<b>INGRESOS</b>						
Ventas	-	372.702,63	439.256,67	511.135,03	553.729,62	553.729,62
Aporte socios	87.000,00	-	-	-	-	-
Prestamo bancario	87.000,00	-	-	-	-	-
<b>Total ingresos</b>	<b>174.000,00</b>	<b>372.702,63</b>	<b>439.256,67</b>	<b>511.135,03</b>	<b>553.729,62</b>	<b>553.729,62</b>
<b>EGRESOS</b>						
<i>Mercancía para la venta</i>	103.041,00	329.401,06	362.963,18	395.959,83	428.956,49	428.956,49
Maquinaria y equipos	41.460,68	-	-	-	-	-
Mantenimiento	-	2.903,27	2.177,45	2.227,53	2.278,77	2.331,18
Alquileres	10.800,00	11.026,80	11.280,42	11.539,87	11.805,28	12.076,80
Depreciación	-	4.146,07	4.146,07	4.146,07	4.146,07	4.146,07
Gastos de exportación	-	4.117,51	4.537,04	4.949,50	5.361,96	5.361,96
Gastos administrativos	-	9.317,57	10.981,42	12.778,38	13.843,24	13.843,24
Amortización prestamo	-	17.400,00	17.400,00	17.400,00	17.400,00	17.400,00
Intereses bancarios	-	6.020,40	4.816,32	3.612,24	2.408,16	1.204,08
<b>Total egresos</b>	<b>155.301,68</b>	<b>384.332,67</b>	<b>418.301,89</b>	<b>452.613,42</b>	<b>486.199,96</b>	<b>485.319,81</b>
<b>Saldo final</b>	<b>18.698,32</b>	<b>7.068,28</b>	<b>28.023,05</b>	<b>86.544,67</b>	<b>154.074,33</b>	<b>222.484,14</b>

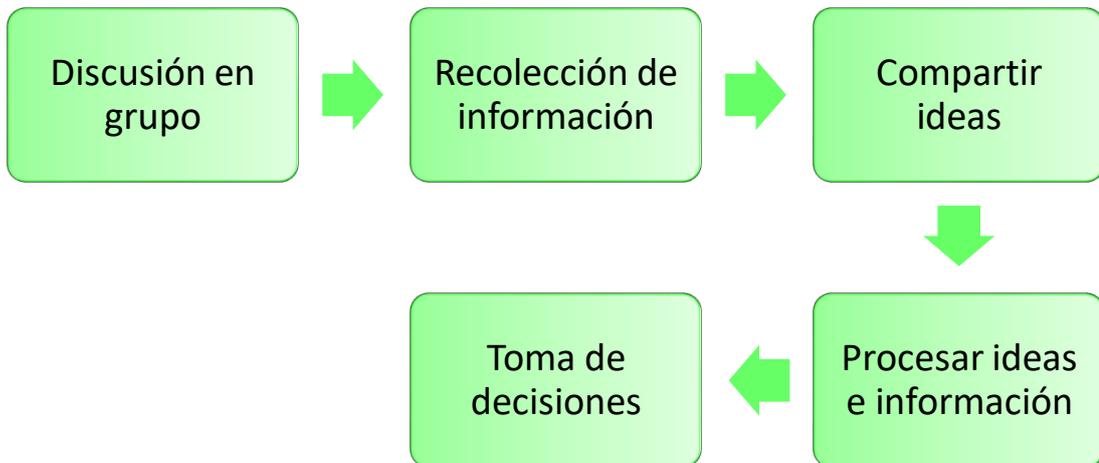
Bajo el segundo escenario (pesimista) se obtendría una tasa interna de retorno de 10,59% y un Valor actual neto de US\$ 22.231,85, con lo que se demuestra la viabilidad del proyecto, ya que la TIR es mayor a la tasa de interés referencial. Del análisis realizado, se considera que los elementos más importantes para el logro viable del proyecto son:

- a. Logro de metas de ventas
- b. Logros de niveles de producción
- c. Control de gastos
- d. Aporte inicial de los socios en montos iguales o mayores que el financiamiento externo.
- e. Tasas de interés razonables.

**CAPITULO VII: DESCRIPCIÓN DEL EQUIPO GERENCIAL DE LA EMPRESA**

**7.1 Descripción del equipo gerencial de la empresa**

El equipo gerencial de la empresa estará liderado por los mismos socios capitalistas, quienes asumirán los cargos de Gerente General, Gerente de Administración y Gerente de Operaciones. Se promoverá desde el primer instante el liderazgo participativo, el cual es una forma de dirección en la que todos los miembros de la organización trabajan juntos para tomar decisiones. El liderazgo participativo también se conoce como liderazgo democrático, ya que se alienta a todos a participar. Para ello se propone el esquema que se representa en la Figura 24:



*Figura 24.* Modelo de estilo gerencial.  
Fuente: elaboración propia.

Discusión en grupo: Generalmente hay un líder que supervisa el proceso. Este líder facilita una discusión sobre el tema en cuestión o la decisión que debe tomarse.

- a. Proporcionar información: el líder comparte toda la información pertinente para tomar una decisión con todo el grupo.

- b. Compartir ideas: el grupo comparte ideas sobre cómo resolver el problema.
- c. Procesar ideas e información: el líder resume la información e ideas para el grupo.
- d. Tomar una decisión: el grupo toma la mejor decisión en función de la información y las ideas presentadas.
- e. Implementar decisión: Todos los miembros de la organización implementan la decisión.

Las políticas gerenciales de la organización son las siguientes:

- a. La incorporación de talentos debe ceñirse a los lineamientos de reclutamiento, selección, contratación y mantenimiento de recursos humanos.
- b. La estructura de funcionamiento estará basada en procesos, no en funciones específicas.
- c. Se incentivará el logro de metas individuales y colectivas con bonificación económica por logros, con base en el cumplimiento de las metas estratégicas trazadas.
- d. Se procurará tener unas condiciones económicas laborales en consonancia con las empresas del sector productivo.
- e. Se promoverá una política de puertas abiertas en el interior de la organización. Igualmente, se promoverá e incentivará el aporte de nuevas ideas que agreguen valor y mejoren los procesos.

La cultura organizacional estará basada en las características profesionales de los socios y el aporte del equipo de trabajadores, con orientación al cumplimiento de

las llamadas 3R: responsabilidad en el trabajo desempeñado, resultados acordes con las metas y respeto hacia todos los miembros de la organización.

**BIBLIOGRAFÍA**

- All Extruded (2019). "¿Qué está impulsando el crecimiento del mercado de alimentos para mascotas?" Plataforma Online. <https://allextruded.com/entrada/-que-esta-impulsando-el-crecimiento-del-mercado-de-alimentos-para-mascotas--20794/>
- Bedford, E. (2019). *Pet food market in Canada - Statistics & Facts* (Statista Consumer Goods & FMCG Pets & Animal Supplies). <https://www.statista.com/topics/5034/canadian-pet-food-market/>
- Banco Mundial (2018). *World Bank Document - Documentos e informes* <http://documentos.bancomundial.org/curated/es/282811468321254594/pdf/449860PUB0SPAN101OFFICIAL0USE0ONLY1.pdf>
- Canada Border Services Agency (2020). *Lista de verificación para importar bienes comerciales a Canadá*. <https://www.cbsa-asfc.gc.ca/import/checklist-controle-eng.html>
- Canada Border Services Agency (2020). *Customs Tariff 2020*. <https://www.cbsa-asfc.gc.ca/trade-commerce/tariff-tarif/2020/menu-eng.html>
- Canada International (2014). Organización política y jurídica. [https://www.canadainternational.gc.ca/spain-espagne/about-a\\_propos/organization-organisation.aspx?lang=spa](https://www.canadainternational.gc.ca/spain-espagne/about-a_propos/organization-organisation.aspx?lang=spa)
- Diario Veterinario (2019). *Las nuevas tendencias del sector petfood para 2019*. (Edición digital 08-06-2019). <https://www.diarioveterinario.com/t/1296632/nuevas-tendencias-sector-petfood-2019>

Economipedia (2018). *Ranking Índice de Desarrollo Humano (2018)*.  
<https://economipedia.com/ranking/ranking-indice-de-desarrollo-humano-2018.html>

Edmonton Journal (2019). *Where Are Edmonton's Dogs?*.  
<http://www.edmontonjournal.com/pets/dog-map/index.html>

Expansión Datos Macro (2020). *PIB de Canadá*.  
<https://datosmacro.expansion.com/pib/canada>

Fondo Monetario Internacional FMI (2020). *World Economic Outlook Database April 2020*.  
<https://www.imf.org/external/pubs/ft/weo/2020/01/weodata/index.aspx>

Gestión (2019). *¿Qué banco ofrece la tasa de interés más baja?* (Edición online 27-09-2019)  
<https://gestion.pe/tu-dinero/creditos-hipotecarios-que-banco-ofrece-la-tasa-de-interes-mas-baja-noticia/?ref=gesr>

Katapulta Network (2019). *Edmonton*. <https://katapulta.network/es/el-canada/alberta/edmonton.html>

Landívar, V. (2018). *El estado del comercio electrónico en Canadá*.  
<https://valerialandivar.com/2018/04/el-estado-del-comercio-electronico-en-canada.html>

Notimex (2015). *En Canadá crece la cultura del reciclaje entre la población*. (Edición digital 27-08-2015). <https://www.20minutos.com.mx/noticia/b317407/en-canada-crece-la-cultura-del-reciclaje-entre-la-poblacion/>

Reports Worldwide. *Pet Food: Global Market Intelligence* (Informe).

<https://www.openpr.com/news/439738/pet-food-global-market-intelligence.html>

Santander Trade, (2019). *Canadá: Política y Economía*. Portal.

<https://santandertrade.com/es/portal/analizar-mercados/canada/politica-y-economia>