



FACULTAD DE CIENCIAS EMPRESARIALES
CARRERA PROFESIONAL DE ADMINISTRACIÓN DE
NEGOCIOS INTERNACIONALES

“PLAN DE NEGOCIOS PARA LA CREACION DE UNA EMPRESA
DEDICADA A LA EXPORTACIÓN DE AJO FRESCO A BRASIL”

Trabajo de Investigación para optar el grado académico de:
Bachiller en Administración de Negocios Internacionales

Presentado por:

Abigail Jenifer Salazar Chavez (0000-0002-4978-0090)

Noemi Pimentel Mantilla (0000-0002-1412-1861)

Nohelia Guadalupe Huaman Moscoso (0000-0003-4157-6578)

Betsabel Alva Cadillo (0000-0002-5258-7902)

LIMA- PERÚ

2020

FACULTAD DE CIENCIAS EMPRESARIALES

ANEXO 6

ACTA DE APROBACIÓN DEL TRABAJO DE BACHILLER POR PROFESOR DEL CURSO

Fecha: 31/julio/2020

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

Mg. Martha Alicia Ames Coca

En el curso de:

Seminario de Tesis II

Luego de evaluar el trabajo de investigación de Bachiller titulado:

Plan de negocios para la creación de una empresa dedicada a la exportación de ajo fresco a Brasil

Presentada por los estudiantes:

CÓDIGO	ALUMNO	CORREO ELECTRÓNICO	TELÉFONO
100071269	Pimentel Mantilla, Noemi	Pimentelm_noeme@hotmail.com	981367270
100071442	Huaman Moscoso, Nohelia	Nohe3193@gmail.com	930222622
100071841	Alva Cadillo, Betsabel	betsabelalva@gmail.com	936570152
100071813	Salazar Chavez, Abigail Jenifer	jenifersalazarchavez@gmail.com	924155977

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	
100071269	Pimentel Mantilla, Noemi	Aprobado (15)	Desaprobado (Nota)
100071442	Huaman Moscoso, Nohelia	Aprobado (15)	Desaprobado (Nota)
100071841	Alva Cadillo, Betsabel	Aprobado (15)	Desaprobado (Nota)
100071813	Salazar Chavez, Abigail Jenifer	Aprobado (15)	Desaprobado (Nota)

El profesor evaluador firma en señal de conformidad.



Mg. Martha Alicia Ames Coca

ÍNDICE GENERAL

INTRODUCCIÓN	1
CAPITULO I: DESCRIPCION DE LA EMPRESA	3
1.1 ANÁLISIS DEL ENTORNO	4
1.1.1. Análisis PESTE:	5
1.1.2 Las 5 fuerzas de Porter	8
1.1.3 Análisis Interno FODA	10
1.2 SONDEO DE MERCADO	12
1.2.1 Sondeo de Mercado local	17
1.3 ANÁLISIS DE LA EMPRESA	19
1.4 Plan estratégico de la empresa	22
1.4.1 VISIÓN	22
1.4.2 MISIÓN	22
1.4.3 OBJETIVOS ESTRATÉGICOS	22
1.4.4 ESTRATEGIA DE LOS NEGOCIOS	23
1.4.5 FUENTES GENERADORAS DE LA VENTAJA COMPETITIVA	23
1.5 PLAN DE MARKETING	24
1.5.1 OBJETIVOS DE MARKETING	24
1.5.2 MARKETING MIX	24
1.5.3 DESCRIPCIÓN DE PRODUCTO	24
1.5.4 ESTRATEGIA DE PRECIO	26
1.5.5 ESTRATEGIA DE DISTRIBUCIÓN DE PLAZA	26
1.5.6 ESTRATEGIA DE PROMOCIÓN	27
1.5.7 ESTRATEGIA DE SERVICIO POSTVENTA	27
1.5.8 ESTRATEGIA DE POSICIONAMIENTO	27
1.6 PLAN DE OPERACIONES	27
1.6.1 OBJETIVOS DE OPERACIONES	27
1.6.2 ACTIVIDADES PREVIAS PARA LA SELECCIÓN DE LOS PROVEEDORES	28
1.6.3 PROCESO DE PRODUCCIÓN DEL BIEN O SERVICIO	29
1.7 DISEÑO DE ESTRUCTURA Y PLAN DE RECURSOS HUMANOS	31
1.7.1 ESTRATEGIA DE RECLUTAMIENTO, SELECCIÓN Y CONTRATACIÓN DEL PERSONAL	31
1.7.2 ESTRATEGIAS DE INDUCCIÓN, CAPACITACIÓN Y EVALUACIÓN DEL PERSONAL	32
1.7.3 ESTRATEGIA DE MOTIVACIÓN Y DESARROLLO PERSONAL	33
1.7.4 POLÍTICAS DE REMUNERACIONES Y COMPENSACIONES	33
1.8 PLAN FINANCIERO	34

1.8.1	HISTORIA FINANCIERA DE LA EMPRESA	34
1.8.2	DATOS, SUPUESTOS Y POLÍTICAS ECONÓMICAS Y FINANCIERAS	34
1.8.3	PLAN DE VENTAS DE LA EMPRESA	35
1.8.4	ANÁLISIS DE COSTOS	35
1.8.5	PUNTO DE EQUILIBRIO DE LA EMPRESA.....	36
1.8.6	ADQUISICIÓN DE MATERIALES E INSUMOS PARA LA PRODUCCIÓN	37
1.8.7	INVERSIÓN INICIAL	38
1.8.8	CAPITAL DE TRABAJO.....	38
1.8.9	FUENTES DE FINANCIAMIENTO	38
1.8.10	PROYECCIÓN DE FLUJO DE CAJA	39
1.8.11	ANÁLISIS DE RENTABILIDAD	2
1.8.12	ESTADO DE GANANCIAS Y PÉRDIDAS PROYECTADO DE LA EMPRESA	3
1.8.13	BALANCE GENERAL PROYECTADO DE LA EMPRESA.....	4
1.8.14	ANÁLISIS DE SENSIBILIDAD Y RIESGO DE LA EMPRESA	4
1.9	DESCRIPCIÓN DEL EQUIPO GERENCIAL DE LA EMPRESA	5
	BIBLIOGRAFIA	8

ÍNDICE DE FIGURAS

FIGURA 1: LAS CINCO FUERZAS PORTER.....	8
FIGURA 2: DESCRIPCIÓN GEOGRÁFICA DE LA FRONTERA DE PERÚ Y BRASIL	13
FIGURA 3: TENDENCIAS DEL CONSUMO DE ALIMENTOS DEMOSTRADO POR PORCENTAJES EN BRASIL	15
FIGURA 4: PREGUNTA 2 - RESULTADOS.....	18
FIGURA 5: PREGUNTA 4 - RESULTADOS.....	18
FIGURA 6: FLUJO DE EXPORTACIÓN.....	30
FIGURA 7: FLUJO DE CAJA PROYECTADO EN MESES Y AÑOS	40
FIGURA 8: ORGANIGRAMA DEL QUIPO GERENCIAL DE LA EMPRESA.....	6

ÍNDICE DE TABLAS

TABLA 1 DESCRIPCIÓN DEMOGRÁFICA DEL PAÍS DE BRASIL 2020.....	12
TABLA 2 DESGRAVACIÓN DE IMPUESTOS TRIBUTARIOS DE IMPORTACIÓN DE AJO DE BRASIL A PERÚ.....	16
TABLA 3 CARACTERÍSTICAS TÉCNICAS DEL PRODUCTO OFRECER 2020.....	21
TABLA 4 PROYECCIÓN DE VENTAS EN CAJA DE 10 KILOS	35
TABLA 5 ADQUISICIÓN DE MATERIALES Y EQUIPOS PARA LA CONSTITUCIÓN DE LA EMPRESA.....	35
TABLA 6 COSTOS FIJOS MENSUALES.....	36
TABLA 7 GASTOS PARA LA EXPORTACIÓN A BRASIL.....	36
TABLA 8 DETERMINACIÓN DEL PUNTO DE EQUILIBRIO DE LA EMPRESA	37
TABLA 9 ADQUISICIÓN DE INSUMOS PARA LA EXPORTACIÓN	37
TABLA 10 COSTO DE VENTA POR KILO EN BRASIL	37
TABLA 11 APORTES DE LOS SOCIOS DE LA EMPRESA	38
TABLA 12 RESULTADO DEL VAN.....	2
TABLA 13 RESULTADO DEL TIR.....	2
TABLA 14 ESTADO DE GANANCIAS Y PÉRDIDAS PROYECTADO DE LA EMPRESA	3
TABLA 15 BALANCE GENERAL PROYECTADO EN EL PERIODO DE TRES AÑOS.....	4

RESUMEN EJECUTIVO

El presente plan de negocio consiste en la creación de una empresa exportadora que tiene como objetivo comercializar ajo napurí en estado fresco proveniente de la región de Arequipa y así cubrir con la demanda que existe en el mercado de Brasil, principalmente en las regiones de Acre y Rondonia que limitan con Perú, siendo esto una ventaja competitiva para la empresa ya que permitirá reducir gastos logísticos beneficiando en el costo para la comercialización y tiempo de entrega del producto.

Para realizar este plan de negocio se usaron las herramientas estratégicas PESTE y FODA que permiten analizar los factores del entorno que benefician y afectan a la empresa.

Así mismo la empresa busca posicionarse a través del marketing mix, fidelizando a los clientes con la venta de productos de calidad a un precio accesible, los cuales serán promocionados a través de la página web.

Para la puesta en marcha del negocio se establece una estructura de costos donde se refleja el capital de trabajo aportado por las cuatro socias con un monto equitativo de S/.18, 750.00 equivalente a un total de S/. 75,000.00. Así mismo, en el plan financiero se calcula el VAN y TIR obteniendo como resultado un Valor Actual Neto de S/. 11, 160,825.000y una Tasa Interna de Retorno de 2,223% el cual determina una rentabilidad positiva para el negocio obtenidas en un plazo proyectado de 3 años.

ABSTRACT

The present business plan consists of the creation of an export company whose objective is to commercialize garlic napuri in fresh state coming from the region of Arequipa and this way to cover with the demand that exists in the market of Brazil, principally in the regions of Acre and Rondonia that limit with Peru, being this a competitive advantage for the company since it will allow to reduce logistic expenses benefiting in the cost for the commercialization and time of delivery of the product.

To carry out this business plan, the strategic tools PESTE and SWOT were used to analyze the environmental factors that benefit and affect the company.

Likewise, the company seeks to position itself through the marketing mix where it intends to build customer loyalty by offering a quality product at an accessible price that will be promoted through the website.

For the startup of the business a cost structure is established where the working capital contributed by the four partners is reflected in an equitable amount of S/.18, 750 equivalent to a total of S/. 75,000. Likewise in the financial plan the NPV and IRR are calculated obtaining as a result a Net Present Value of S/. 11, 160,825.000 and an Internal Rate of Return of % 2,223 which determines a positive profitability for the business obtained in a projected period of 3 years

INTRODUCCIÓN

El nombre científico del ajo (*Allium Sativum*) es una hortaliza procedente de la familia Liliáceas originaria del Centro y el sur de Asia, es cultivado desde tiempos inmemorables por el hombre, considerado una excelente medicina natural, su exportación para el consumo es principalmente en bulbos semi secos o seco, deshidratado y para usos farmacéuticos, actualmente se cultiva en Asia y se distribuye a nivel mundial por sus diferentes propiedades y usos.

Según Haro, A.(s.f), esta hortaliza posee vitaminas y minerales como silicio, azufre, yodo, magnesio, selenio, también contiene alicina un compuesto de azufre con propiedades medicinales que permite combatir las infecciones respiratorias, sus propiedades curativas y culinarias hacen que esta hortaliza sea una pieza primordial para la salud, aunque se utilice en pocas cantidades, es un excelente condimento y es básico para todas las recetas de cocina y se usa de forma terapéutica desde tiempos remotos a la actualidad por sus diversos beneficios, tales como: reforzar las defensas del organismo, bajar la fiebre, antioxidantes, infecciones estomacales, mejorar la circulación de la sangre, antibióticos, antisépticos, anti cancerígeno (párr.7).

Según sus propiedades nutricionales y su uso gastronómico la oferta del ajo fresco nacional se ha incrementado, siendo comercializado en diversos países del mundo, ya que esta hortaliza se cultiva en todo el año, presentando diversas variedades, su demanda se ha incrementado por sus valores nutritivos que son parte del tratamiento casero de muchos países y ha tomado mucho protagonismo por la actual situación que está atravesando el mundo causado por la pandemia COVID 19.

Es por esta razón que los consumidores brasileiros se dan la tarea de buscar y analizar proveedores internacionales que complementen y suministren su mercado interno, ya que el ajo es toda una sensación para el consumo del mercado de América del Sur. ANDINA (2018, párr.1). De acuerdo a esta demanda positiva se crea la empresa Hatun Yuraq Agro Export S.A.C, para cubrir y satisfacer la demanda interna del mercado brasileiro con un producto altamente competitivo y de buena calidad.

CAPITULO I: DESCRIPCION DE LA EMPRESA

La empresa agroindustrial Hatun Yuraq Agro Export S.A.C. está integrada por cuatro socias que cuentan con un capital económico que permitirá realizar las exportaciones, siendo una ventaja competitiva para poder participar en el mercado de Brasil un país con una demanda favorable debido al consumo y preferencia del producto que se pretende exportar.

La oficina donde se efectuaran todas las operaciones se encuentra ubicada en la Urbanización Las Brisas MZ C Lt.14 ATE, Hatun Yuraq Agro Export S.A.C es una empresa exportadora de ajo fresco que ofrece productos de excelente calidad, cuenta con proveedores directos de la provincia de Arequipa que cumplen con las medidas sanitarias adecuadas para la comercialización de la hortaliza.

Este plan de negocio de comercialización de ajo fresco a Brasil incluye el acopio de proveedores, selección del producto y exportación; considerando como mercado objetivo a las asociaciones, supermercados y comercializadoras de productos agropecuarios en el país de Brasil que comercializan ajo en los estados de Acre y Rondonia situado geográficamente con la frontera de Perú. MINCETUR (2014, p.21).

Debido al auge y a la tendencia de las TIC, la empresa adoptará el manejo de herramientas tecnológicas como página web, correo oficial, Facebook y WhatsApp para comunicarse de manera eficaz con todo el equipo de la empresa y con los clientes, ello reducir a tiempo y costos adicionales en los procesos de gestión y comercialización.

1.1 Análisis del entorno

De acuerdo con Mora(2011) Perú es conocido mundialmente como uno de los diez países que cuenta con una gran diversidad de ecosistemas biológicos, paisajes, especies, recursos genéticos y diversidad cultural , convirtiéndose así en una ventaja competitiva y estratégica para el crecimiento del PBI peruano; su importancia radica en los recursos genéticos, la producción agrícola, pesquera , ganadera y forestal que contribuyen con el 60% del crecimiento económico, y constituyen un importante activo en las exportaciones peruanas, negociando tratados comerciales que faciliten la distribución de los productos en los diferentes países, generando oportunidades de ingresar a nuevos mercados que permitirán abastecer la demanda de productos peruanos en el exterior (parr.7).

Según MINCETUR (2017) Uno de los productos agropecuarios del Perú más exportados durante el 2016 fue el ajo fresco logrando atraer a muchos países, en especial al mercado de Brasil, de tal manera que aumento sus exportaciones en estado fresco, con la cifra de 1,429%. Según SIICEX (2017) Perú ha llegado a posicionarse como uno de los principales proveedores de ajo fresco de Brasil logrando ocupar el cuarto lugar después de China, Argentina y España representado el 0.85% de las importaciones de dicho producto que realiza Brasil al mundo, recaudando anualmente más de 173 mil toneladas (US\$ 328 millones), dando oportunidad al productor peruano a la apertura un nuevo nicho para para exportar ajos frescos (párr. 1).

Según MINAGRI (2018) el ministro de agricultura Gustavo Mostajo dio a conocer un proyecto de ley, mediante el cual se apoyara a los pequeños productores de ajo a poder exportar a nuevos mercados internacionales, es por ello que el Organismo Público Adscrito al sector Agricultura se ocupará de articular a los productores con el mercado exterior (Párr. 7).

Según MINAGRI (2018) Señala que en los últimos 10 años, el mayor volumen de exportación de ajo fue de 13,112 toneladas que se registró en el año 2017, siendo los principales destinos Ecuador (46%), México (27%), y EE.UU (19%), generando una oportunidad para el país (Párr. 10). Esta hortaliza se produce en todo el Perú, principalmente en Arequipa, Cajamarca, Junín, Ayacucho y La Libertad, anualmente se destaca Arequipa por contar con climas que favorece la agricultura, esta región tiene un alta producción de ajo, sobre todo en setiembre y diciembre. MINAGRI (2008, p.4).

Actualmente Perú goza del Acuerdo de profundización económico que se celebra con Brasil la cual es una ventaja para las empresas exportadoras que deseen expandir sus productos, generando empleos y crecimiento económico para el País.

Según la OCDE (2019) La agroindustria mundial se ha transformado en un sector rentable, debido a la intervención de pequeños y grandes productores multinacionales, que distribuyen sus productos en estado fresco a nivel nacional e internacional mediante cadenas de valor (P. 23). De acuerdo al informe de perspectivas Agrícolas 2019-2028 se pronostica que la adquisición agropecuaria se incrementara el 15% durante los próximos años. Esta demanda también determinará el impacto negativo en la biodiversidad debido a la sobreproducción que causara mayores emisiones de gases (P.3)

1.1.1. Análisis PESTE:

Según ECONOMIPEDIA (2020) este modelo se centra en los elementos que conforman el entorno en el cual se desarrollan las organizaciones. (Párr. 1), para ello es importante contar con una visión cercana del principal componente involucrado en la exportación del producto, de esta forma cada uno de los factores describirá su entorno general:

- **Factor político**

Según MINCETUR el 29 de Abril del 2016 se realizó la firma del acuerdo comercial entre Perú y Brasil el cual fue suscrito en la ciudad Lima por la ministra de comercio exterior y turismo del Perú, Magali Silva y el ministro de relaciones exteriores de Brasil Mauro Vieira considerando en el marco de la agenda renovada y ampliada del comercio bilateral que ambos países plantearon en julio del 2015 (párr. 2). Este tratado es un apoyo para todas las empresas agro exportadoras que deseen posicionarse en el amplio mercado de Brasil sin tener que pagar ningún impuesto en algunos productos agrícolas, facilitando el ingreso a tierras brasileñas.

- **Factor económico**

La economía peruana según el Fondo Monetario Internacional (FMI) caería un 4.5% este año con respecto a años anteriores donde se mantuvo estable, pero que crecería un 5.2% en el 2021, esto se debe al paro abrupto de la economía por la pandemia COVID 19, que trajo la inmovilización peatonal para todos los peruanos, el cierre de fronteras con todos los países para que el virus no se propague, el bloqueo de las exportaciones e importaciones de todos los sectores, sino que también trajo consigo el desempleo laboral de muchos peruanos, se estima que la tasa laboral de desempleo este año sería del 7.1%(2020, párr.1).

- **Factor Social**

Perú cuenta con una amplia mezcla de culturas que ha ido adoptando con el tiempo, cambiando preferencias de consumo tradicionales por una alimentación saludable, lo que ha generado una oportunidad para las empresas exportadoras del sector agro en los últimos años que han logrado posicionar los productos peruanos en todo el mundo.

Así mismo las exportaciones de hortalizas peruanas a Brasil han obtenido buena aceptación debido a la calidad y puntualidad en sus envíos.

- **Factor tecnológico**

Según E. Morris (2017) El uso de la tecnología ha reformado de manera drástica los procesos internos de las empresas, como los servicios que brindan a los consumidores. Este modelo de acciones facilita a la compañía agilizar la producción y la reducción de tiempo y costos. Las empresas peruanas se han incorporado con éxito a la adquisición de las nuevas tecnologías en sus procesos de gestión.

La incorporación de sistemas integrados de Enterprise Resource Planning (ERP), empieza a ser utilizado en diferentes operaciones por diferentes empresas, por que ayuda a optimizar los sistemas de información en la logística, producción, inventarios, etc. (Pg.2).

- **Factor ecológico**

De acuerdo con Outsourcing (2015) La importancia sobre la ecología ha aumentado considerablemente en el Perú durante los últimos años, las empresas toman más conciencia sobre el cuidado del planeta y del medio ambiente en el cual vivimos, para ello se han tomado medidas

como el reciclaje de diferentes productos que se demoran en degradarse y contaminan el medio ambiente, es por eso que el estado peruano ha realizado diversas campañas para la concientización exigiendo a las empresas que opten por proyectos que ayuden a mejorar el cuidado del planeta y fomentar la educación ambiental (párr. 1)

El plan de negocio se suma a este compromiso a través del tratamiento adecuado de los residuos sólidos generados por el proceso de comercialización de la empresa, mediante sus planes de seguridad y salud en el trabajo y el uso adecuado y eficiente de los recursos naturales.

1.1.2 Las 5 fuerzas de Porter

La importancia de la formulación de estas estrategias es adecuarse o adaptarse a esta habilidad, teniendo como objetivo obtener un posicionamiento que permite a la empresa interceder mejor contra estas fuerzas o ejercer una influencia que sea a su favor (Porter, 1980, parr.2).



Figura 1: Las cinco fuerzas Porter

Fuente: Porter (1979)

Para este análisis macro se utilizó el modelo estratégico de Porter, para establecer el nivel de competencia dentro de las industrias exportadoras, ver las oportunidades que tiene la agro exportación de tal manera poder aplicar una estrategia de negocio, a continuación se detallara estos 5 ítems:

- **Poder de negociación de los proveedores**

La influencia para negociar con los proveedores elabora referencia de las condiciones presentadas para ejercer presión en la producción de ajo de alta calidad y el cuidado fitosanitario, prevención, control y eliminación, procurando la estabilidad y bienestar del cultivo.

- **Poder de negociación de compradores**

Los consumidores en esta industria poseen una extraordinaria influencia en los precios, debido a los ingresos y la cuota en el mercado de la industria agro exportadora, que son: los supermercados, centros de venta, pequeños negocios, empresas, asociaciones, etc. Los beneficios que generan estos sectores demuestran el poder de adquisición que los clientes tienen para realizar pagos a diferentes precios de acuerdo a la oferta y demanda existente en el mercado.

- **Amenaza de productos sustitos**

La desventaja para la exportación de ajo no es variada, tales como ajo molido, empastados, enlatados que tienen las mismas propiedades, pero por su elevado costo y de corto tiempo de duración no representa una amenaza frente al ajo fresco, ya que su bulbo dura 6 a 8 meses. Se

debe mencionar que el uso del ajo fresco es multifuncional en la cocina y medicina tradicional lo cual ofrece altos a los consumidores.

- **Amenaza de nuevos entrantes**

La competencia es elevada, ya que las exportaciones con mayor volumen se dan de China, Argentina y Perú quienes son los principales proveedores de ajo fresco a Brasil, así como exportadores peruanos que comercializan este producto. La empresa Hatun Yuraq Agro Export S.A.C. para poder competir con las empresas exportadoras pretende ingresar al mercado con un precio menor a la competencia así mismo la entrega a tiempo, calidad y garantía, propiciando oportunidad para emprendedores de siembra de ajo Arequipeño.

- **Rivalidad competitiva dentro de una industria**

En Arequipa existe una gran cantidad de productores y exportadores de ajo fresco que abastecen al mercado de Brasil sin embargo, la principal competencia proviene de otros países como china y Argentina

1.1.3 Análisis Interno FODA

- **Fortalezas**

Las fortalezas más resaltantes que benefician a la exportación peruana es la compra de los productos agropecuarios que tienen aceptación mundial, que han adquirido un alto posicionamiento en el mercado internacional a lo largo del tiempo, principalmente en Brasil. Siendo una fortaleza para Perú que cuenta con amplias hectáreas productoras de ajo y experiencia en cosecha y post-cosecha en diferentes regiones del

país, ya que cuenta con un clima apto para el cultivo de ajo, lo cual favorece al secado de esta hortaliza.

- **Oportunidades**

El acuerdo con el mercado internacional y su negociación para la comercialización de productos a bajas cuotas arancelarias, favorecen a las exportaciones peruanas para el posicionamiento de sus productos agrícolas, debido a que en estos últimos años las personas optan por alimentarse saludable, fomentando un nuevo estilo de vida al consumir productos sin ningún tipo de transformación. Brasil se ha convertido uno de los mayores importadores de productos agrícolas por su calidad, en especial del ajo peruano que ha tenido una gran demanda de producción este año.

- **Debilidades**

Las debilidades identificadas para la exportación es la escasa financiación y el elevado costo de interés en sus procesos, la mayoría de las exportaciones realizadas tienen un escaso valor agregado; si bien en la cosecha, secado y empaque se utiliza mano de obra, el producto en sí no cuenta con transformación alguna, lo que no genera mayores ingresos como los productos transformados.

- **Amenazas**

Los altos costos logísticos al transportar la mercadería hasta el puerto convenido generan gastos adicionales para las empresas, así como el incremento de plagas en la cosecha del ajo que crean pérdidas y gastos no previstos al comprar más insecticidas que combatan estas plagas, ya

que Perú cuenta con diversos climas esta propenso a tener desastres o fenómenos naturales que pueden afectar severamente a la cosecha, de tal manera que no se llegue a cumplir con el pedido ya negociado con el importador.

1.2 Sondeo de Mercado

Brasil es considerado uno de los países más grandes del mundo con una superficie 8.515.770 km², situado en América del Sur con una población de 209.288.278 habitantes. Su PIB per cápita en el 2018 fue de 7,562 euros el cual es un indicador notorio del poder adquisitivo que tiene la población y el nivel de vida que llevan.

Tabla 1

Descripción demográfica del país de Brasil 2020

GOBIERNO	
Forma de gobierno	República federal presidencial
Capital	Brasilia
Idioma oficial	Portugués
Presidente	Jair Bolsonaro
CARACTERÍSTICAS GENERALES	
Población	209.288.278 habitantes
Moneda	Real (R\$. BRL)

Fuente: EcuRed, (2020)

En la siguiente imagen se puede apreciar lo inmenso que es Brasil a comparación de los demás países de Latinoamérica, por ende concentra una mayor población en sus regiones, también se puede observar que comparte frontera con Perú lo que hace que sea fácil importar o exportar a este país.

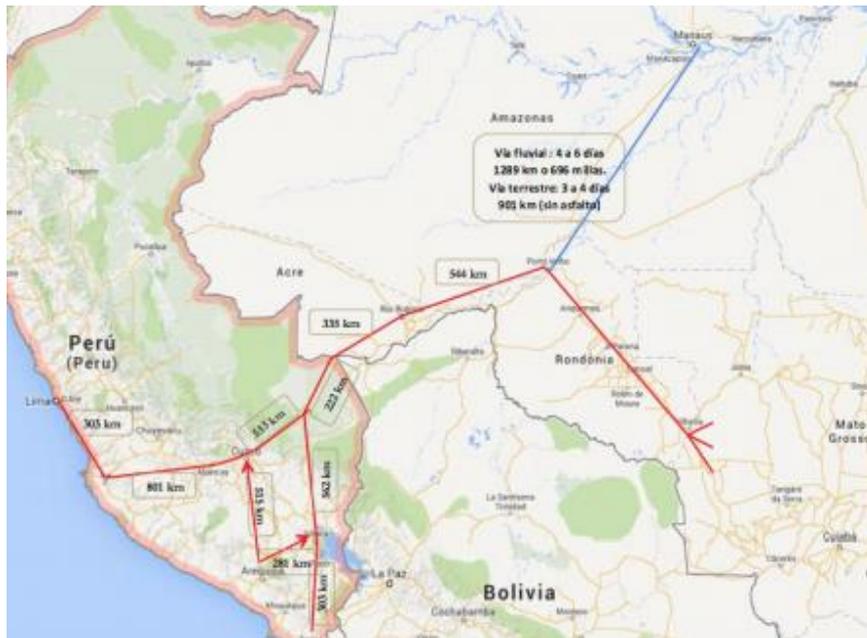


Figura 2: Descripción geográfica de la frontera de Perú y Brasil

Fuente: Sistema Integrado de Información de Comercio Exterior (2013)

Según MINCETUR (2016) La República Federativa del Brasil es la economía más extensa de América Latina caracterizado por su nivel de desarrollo en los sectores de agricultura, minería, manufactura y servicios.

Cabe destacar que al ser un mercado con más de 200 millones de habitantes, su demanda de adquisición de productos originarios de distintos países para poder abastecer su mercado es cada vez más alta, es uno de los países con mayor influencia para poder internacionalizar una industria, tan solo la ciudad de Sao Paulo alberga más de 12 millones de habitantes, concentrando el 21,7% de la población en todo el país captando una gran masa de consumidores activos, por estas cualidades que tiene este país latinoamericano lo hacen el principal importador de productos destinados al consumo o como provisión de las grandes industrias(Comercio Internacional, 2019, párr. 1).

De acuerdo con la ley N°8.666, de 21 de junio de 1993, la mejor opción para las empresas peruanas que desean exportar por primera vez a Brasil sería contactarse con empresas comerciales importadoras porque estas suelen hacer requerimientos de volúmenes en menor cantidad y distribuirlos a toda la región, además que este tipo de empresas minoristas abundan en Brasil y permiten reducir los costos comerciales y aduaneros. También es factible la contratación de agentes brasileños que realizan la búsqueda de clientes importadores que requieren productos ofertados, por lo que ellos ya conocen la distribución que se da en el país destino y haría fácil la inserción y aceptación del producto.

Según PromPeru (2012) Los meses adecuados para poder exportar el ajo fresco serían los primeros meses del año (enero, febrero, marzo, abril, julio y agosto), porque en ese determinado tiempo la producción de ajo nacional de Brasil es muy bajo por lo que recurren a importar con mayor denotación el ajo extranjero para poder abastecer su mercado nacional (p.10).

Podemos deducir mediante investigaciones que para poder exportar ajo, Brasil tiene una cultura de negocios cálida y amigable, por lo general se debe a la cultura mixta del país, pero eso no significa que no estén atentos a los gestos que realizamos durante toda la negociación, para poder negociar los exportadores debemos de estar dispuestos a cualquier cambio o proposición que se pueda dar en el acto, para los brasileños no es tan importante la puntualidad por lo que suelen ser flexibles en ese aspecto, pero si la empresa exportadora quiere causar una buena impresión deberá llegar a la hora pactada, para no tener inconvenientes a largo plazo (PromPeru, 2012, p.15).

Las tendencias de consumo de los habitantes de Brasil según la PNAD "Pesquisa Nacional por Amostrad de domicilios" refiere que el 19.8% de los gastos que tiene un brasileño están destinados a la alimentación principalmente al abastecimiento de productos agropecuarios tales como: frijoles, arroz , cebollas ,ajos, carnes , leche ,entre otros; en consecuencia la aceptación de empresas peruanas que exporten estos productos agrícolas son elevados y beneficiosos para el PBI del país , en 2010 se publicó una investigación por la Federación de Industrias del Estado de Sao Paulo (FIESP) y el Instituto de Tecnología y Alimentos de Brasil (ITAL) donde se evalúa la tendencia de consumo mundial en el año 2020 de alimentos y bebidas los brasileños prefieren la practicidad del producto adquirido ,que sea de fácil preparación y se puedan consumir fácilmente, al momento de tomar la decisión de compra el país importador analiza los factores externos como la confianza en la marca y el sabor del producto pero sobre todo valora que el producto sea nutritivo y de calidad.

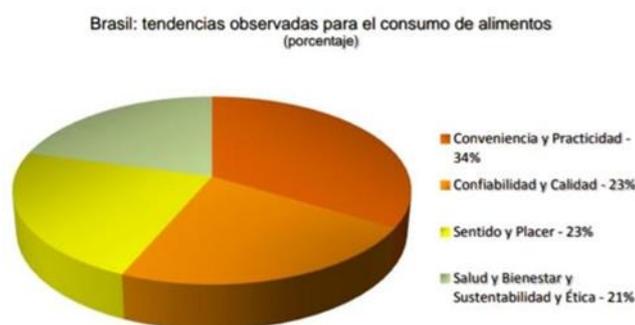


Figura 3: Tendencias del consumo de alimentos demostrado por porcentajes en Brasil

Fuente: Análisis de estudio Brasil Food Trends 2020, resultado de la pesquisa FIEP/IBOPE

MINCETUR (2016) El canal más usado son las empresas intermediarias comerciales que realizan una distribución a cadenas de supermercados, almacenes, puntos de venta, tiendas, mercados municipales entre otros. Existen asociaciones mayoristas

y minoristas compuestos por más de 30 empresas en las cuales se da la distribución específicamente del producto y demás hortalizas en todas las ciudades de Brasil (p.77).

Según Antonio Castillo (Consejero Económico Comercial del Perú en Brasil) las oportunidades para el desarrollo de la macro región norte con Brasil son: Acre, Rondonia, Amazonas y Pará, que representan un mercado de 14,8 millones de habitantes; siendo una alternativa comercial que cuenta con el beneficio adicional de las preferencias arancelarias del Acuerdo de Complementación Económica ACE 58 ya que son estados que se encuentran ubicados con la frontera de Perú, representando un mercado sólido y menos vulnerable a variaciones económicas (2017, párr.3).

Según MINCETUR (2010) El Acuerdo de Complementación Económico ACE 58 del Apéndice I-A, la república de Argentina y de Brasil otorga al Perú el cronograma aplicable de desgravación a las partidas arancelarias. La cebolla pertenece a la sección C1-g y el ajo pertenecen a C1-d, el cual menciona que a partir del 01 de enero del 2010, el ingreso de la cebolla y ajo peruano disponen de un arancel de cero (0%), esta reducción arancelaria no cuenta con fecha de caducidad. Cabe resaltar que antes de la suscripción de este acuerdo, el arancel era de 10% para ambos productos.

Tabla 2

Desgravación de impuestos tributarios de importación de ajo de Brasil a Perú

Cronograma	Hasta el 31/12/05	A partir del 01/01/06	A partir del 01/01/07	A partir del 01/01/08	A partir del 01/01/09	A partir del 01/01//10
C1. A	30%	45%	55%	70%	85%	100%

C1.b	35%	45%	60%	75%	90%	100%
C1.c	45%	55%	65%	75%	90%	100%
C1.d	55%	65%	75%	85%	95%	100%
C1.e	65%	75%	90%	100%		

En esta tabla se muestra las diferentes desgravaciones modificadas durante los últimos años en el cual se aprecia que para exportar ajo a Brasil no se paga ningún arancel. Acuerdo de complementación Económico – ACE 58, Anexo II, 2010

1.2.1 Sondeo de Mercado local

Los clientes potenciales que tenemos son supermercados y las asociaciones importadoras y comercializadoras de productos agropecuarios en Brasil, porque están conformados por muchas empresas que distribuirán el producto agrícola a diferentes mercados y cadenas en distintas zonas de Brasil, de tal manera que se tendrá una demanda constante que nos generara grandes retribuciones económicas.

La Asociación Brasileira de las Centrales de Abastecimientos (ABRACEN) es una empresa creada en 1986 para servir como un sistema que une las diversas sedes de Brasil, actualmente cuenta con 22 asociados que representan más de 60 mercados mayoristas, busca incentivar la nutrición saludable de sus consumidores por medio de legumbres, frutas y hortalizas, participa en conferencias y promueve las nuevas tecnologías en los mercados mayoristas. Por lo cual hace que sea un importador potencial de nuestras hortalizas.

Perú logro ocupar el cuarto lugar como proveedor de ajo fresco a Brasil, cabe resaltar que Perú representa el 0.85% de las compras de ajo que realiza Brasil. Esto demuestra una alta demanda que tenemos en el mercado

Brasileño tomando como oportunidad la producción de ajo peruano creando una apertura comercial en dicho mercado. (párr.3).

Así mismo se realizó una encuesta a través de las redes sociales a los consumidores con el fin de obtener datos sobre la aceptación del ajo peruano, el cual permitirá apreciar la factibilidad de la comercialización de ajo para la empresa.

De acuerdo con la encuesta realizada por la empresa Hatun Yuraq Agro Export S.A.C se puede decir que el 44.4% de los clientes consumen ajo de forma habitual

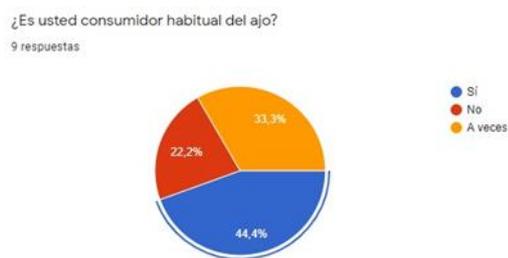


Figura 4: Pregunta 2 - Resultados

Fuente: Elaboración propia

En cuanto a la compra se observa que el 44.4% de los encuestados realizan la compra de ajo semanalmente.

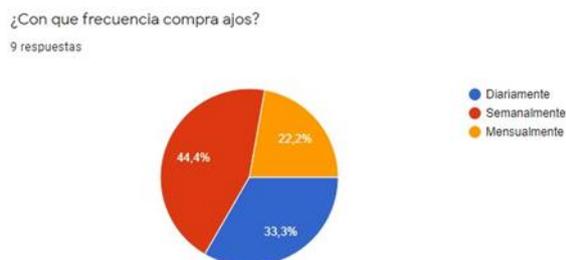


Figura 5: Pregunta 4 - Resultados

Fuente: Elaboración propia

1.3 Análisis de la empresa

Hatun Yuraq Agro Export S.A.C empresa constituida con el fin de exportar ajo fresco, ofrece productos de excelente calidad y variedad ya que cuenta con una cartera de proveedores que son los principales productores peruanos de la región Arequipa, que brindan condiciones sanitarias óptimas para la distribución del producto, logrando una ventaja competitiva por el volumen de producción que esta región registra, así como también la variedad de ajo que facilita la estructura de la oferta para la comercialización de ajo. La empresa exportadora considera criterios como: Calidad, Precio, Tiempo de entrega y Forma de pago para una óptima exportación de ajo a Brasil, considerando como mercado objetivo a los supermercados de Acre y Rondonia.

1.2.1 Matriz FODA de la empresa

- **FORTALEZA:**

En Perú existe una amplia variedad de ajo debido al micro clima que posee, el cual favorece a la producción agrícola que se da durante todo el año, siendo así una fortaleza que permitirá abastecer la demanda del mercado brasileño que tiene aceptación del ajo peruano por su calidad. Es por ello que Hatun Yuraq Agro Export S.A.C. Pretende entrar al mercado brasileño porque cuenta con conocimientos y capital necesario para realizar la gestión de exportación de ajo.

- **OPORTUNIDAD:**

Una gran oportunidad para la empresa Hatun Yuraq Agro Export S.A.C es el Acuerdo económico comercial entre Perú – Brasil, que permite a la empresa ingresar al mercado brasileño con arancel cero, lo cual beneficia a la empresa debido al incremento del consumo por la pandemia que se viene atravesando. Así mismo existen entidades que brindan talleres de exportación que facilitan información sobre estos acuerdos y regulaciones sanitarias exigidos por el país.

- **DEBILIDAD:**

Para poder tener un mayor control de los procesos que se realizan para la exportación de ajo es necesario contar con amplios conocimientos de software, lo cual obliga contratar un personal capacitado que pueda manejar el programa generando un gasto adicional a la empresa.

La alta competencia en el rubro hace más compleja la fidelización y posicionamiento de la marca; así como como los procesos de documentación que suelen ser complejos para ingresar al mercado de Brasil.

- **AMENAZA:**

Al ser una empresa nueva en el mercado Hatun Yuraq Agro Export S.A.C tiene demasiada competencia nacional; debido a que no es la única empresa peruana en exportar ajo a Brasil, teniendo en cuenta que aún no tiene la confianza de los clientes a diferencia de las empresas ya

posicionadas. A demás la burocracia que existe en Perú retrasa los trámites para la constitución de la empresa.

Tabla 3

Características técnicas del producto ofrecer 2020

FICHA TÉCNICA AJO

Partida arancelaria

0703.20.90.00

Nombre común

Ajo

Nombre científico

Alliun Sativum

Familia

Liliáceas

Composición

Cabeza entera

Presentación

Entero
Seco

Principales variedades



Ajo chino, napuri

Arequipeño, Serrano, o Bellavista, Criollo, Burranquino, Blanco o Extra blanco.

Periodo de vegetación

De 5 a 6 meses

Descripción del producto

Propiedades y uso

La parte que se utiliza del ajo es el bulbo, que está formado por unos 10-12 bulbillos de forma ovoide y algo arqueada, rodeados por rojizas.

Sus bondades resaltantes que tiene el ajo mejoran la regulación del metabolismo así como también la gasa, colesterol y el azúcar en la sangre. Es rico en aminoácidos esenciales , minerales, vitaminas B6,C y azucares

Lugar de producción

Región Arequipa – Perú

País de destino

Brasil

Nicho de mercado

Acre y Rondonia

Fuente: SUPRACORP

1.4 Plan Estratégico De La Empresa

1.4.1 Visión

Posicionarnos en el año 2023 como una empresa exportadora de ajo fresco siendo líder en el mercado internacional, brindando un servicio de calidad a nuestros clientes.

1.4.2 Misión

Somos una empresa que busca satisfacer las necesidades de los clientes a través de la exportación y comercialización de ajo fresco, principalmente el ajo napurì, satisfaciendo las exigencias de nuestros clientes con estrategias basadas en la mejora continua, capacitación constante y procesos inocuos logrando un impacto positivo al medio ambiente.

1.4.3 Objetivos estratégicos

- Lograr un posicionamiento en los próximos 3 años como una empresa exportadora, a través de la venta de ajo de calidad brindando un servicio personalizado donde el cliente este informado de la gestión de exportación del producto de esa manera transmitir confianza a los clientes.
- Mantener acuerdos sobre los precios con los productores de ajo que garanticen el cumplimiento de la demanda del mercado objetivo mediante la comunicación continúa.
- Lograr un incremento rentable del 20% en los próximos 3 años a través del manejo de las TIC que facilite la gestión del tiempo de entrega del producto.

1.4.4 Estrategia de los negocios

- **Estrategia de liderazgo en costos**

Hatun Yuraq Agro Export S.A.C dará inicio en el mercado internacional, comercializando productos a un precio por debajo del promedio, para poder tener una aceptación entre las empresas importadoras de ajo, que ya cuentan con proveedores establecidos.

- **Estrategia de posicionamiento**

La empresa estará orientada a brindar productos y servicio de calidad manteniendo comunicación constante adicionalmente visita a los clientes donde se obsequiara muestras gratis de ajo y ofertas por la segunda compra.

- **Estrategia de enfoque en costos**

Hatun Yuraq Agro Export S.A.C. tiene una ventaja debido a la amplia producción de ajo favorecido por el clima, permitiendo comercializar a un precio menor de la competencia, ello permitirá competir en el mercado internacional, sin reducir la calidad del producto, de tal manera que se genere más volumen de venta.

1.4.5 Fuentes generadoras de la ventaja competitiva

La ubicación en el cual se encuentra el proveedor de la empresa hace que los costos logísticos para la exportación no sean elevados. Así mismo la producción de ajo en Perú se da todos los meses del año favoreciendo a la exportación.

Para ello es importante contar con personal capacitado que realice eficientemente la negociación para la exportación.

1.5 Plan de marketing

1.5.1 Objetivos de marketing

- Generar diferenciación de la marca en el mercado brasileño a través de la calidad, puntualidad y garantía.
- Lograr captar nuevos clientes mediante publicaciones con descuentos por compra en volumen a través de las redes sociales.
- Fidelizar clientes a través del servicio de post venta donde se mantendrá comunicación constante antes y después de la compra de tal manera que se genera una experiencia agradable con la empresa.
- Generar el insight del ajo al cliente brasileño por su tamaño y aroma diferenciado.

1.5.2 Marketing mix

El presente plan de marketing se detallara de acuerdo a las diferentes estrategias que se implementara de acuerdo a las propiedades del producto así mismo el servicio, distribución, precio, plaza y promoción.

1.5.3 Descripción de producto

El ajo es una hortaliza de tamaño pequeño y bulbo carnoso, se utiliza como sazónador para la gastronomía, el cual tiene como presentación: Entero, en pasta y polvo.

Tiene bondades terapéuticas que es utilizado para la salud como remedio casero por costumbres.

Existen diferentes variedades, entre ellas: Blanco Huaralino, Napuri, Morado Barranquino, Cincomesino y Arequipeño. El ajo que se pretende exportar a Brasil es el Napuri, por el consumo masivo que se evidencia.



Los ajos se exportaran en envase de mallas posteriormente en cajas a una cantidad de 10 kg para el cuidado de los mismo productos así como también considerando el cuidado del medio ambiente para ello se contara con un proveedor que facilite las cajas según la medida solicitada por Hatun Yuraq Agro Export S.A.C

PRODUCTO PARA LA DISTRIBUCION

Ajo Napuri Empacado en Cajas de 10kgs

Marca: HUALPISA

Lugar de Origen: Perú – Arequipa

Cantidad a exportar: 5 toneladas = 5000 kilos gramos

Precio de venta: \$.5.71dólares

Embalaje: Malla/ Caja de cartón

1.5.4 Estrategia de precio

De acuerdo a la investigación del presente Plan de Negocio se determina que existe una demanda favorable del ajo en el país de Brasil, obteniendo como resultado la elección y preferencia del producto que se pretende exportar. Es por ello que se considera el transporte terrestre con el incoterms CPT (Carriage Paid To). Debido a la frontera que facilita el punto de entrega de la mercancía en la región Acre – Brasil donde el exportador terminará la responsabilidad y riesgo en el lugar de entrega acordado de las partes. De manera que la empresa estima que el flete para el traslado de la mercancía será de Arequipa hasta el lugar de entrega convenido.

1.5.5 Estrategia de distribución de plaza

La distribución del ajo fresco será a través de las cadenas de supermercados ubicados en Acre y Rondonia, donde existe mayor demanda, siendo así la mejor manera de abarcar mercado ya que los brasileños acuden a estas cadenas buscando productos de calidad y que sean de un proveedor confiable, además la población busca conseguir siempre productos necesarios para su alimentación en un mismo lugar. Estos supermercados gozan de una ubicación privilegiada por lo que los consumidores tienen una gran facilidad de acceso.

Para la empresa es un punto a favor porque solo se preocupará por los costos logísticos hasta la ciudad de Acre y Rondonia, después los representantes de los supermercados se encargan de distribuir los productos en la cadena de supermercados.

1.5.6 Estrategia de promoción

Es una herramienta estratégica que tiene como objetivo comunicar, promocionar y dar a conocer las bondades del producto con el fin de atraer clientes a través de:

Publicidad: La empresa contará con su propia página web donde le permitirá interactuar con los clientes y así lograr el reconocimiento de la marca HUALPISA

Promoción de venta: los anuncios contendrán información de descuentos por la compra en volumen, envíos de muestras gratis que permitirá captar la atención de los futuros clientes.

1.5.7 Estrategia de servicio postventa

La empresa realizara el seguimiento de embarcación de la mercancía hasta la llegada y recepción por el importador, manteniendo la confianza por la compra y servicio adquirido.

1.5.8 Estrategia de posicionamiento

El ajo se posicionará con la marca “HUALPISA” esperando lograr la aceptación de los consumidores del mercado meta ya que sea un insumo primordial diario en la gastronomía por su sabor y beneficios para la salud

1.6 Plan de operaciones

1.6.1 Objetivos de operaciones

- Cumplir con la proyección de ventas
- Los criterios de calidad, permiten identificar que los productos no tengan ningún defecto.
- Tiempo de entrega, cumplir con las fechas establecidas en el contrato.

1.6.2 Actividades previas para la selección de los proveedores

Para Hatun Yuraq Agro Export S.A.C, es necesario planificar todas las actividades que deben desarrollarse antes de iniciar una selección de proveedores:

A. Diseño y prueba de producto

En el momento de que Hatun Yuraq Agro Export S.A.C tenga la información del mercado Brasileño, realizara un diseño preliminar del producto, posteriormente se realizaran pruebas que determinen el estándar requerido por el cliente.

B. Aspectos técnicos del producto

El ajo tiene las siguientes especificaciones y características:

Apreciación del producto: proporciones, peso, características, nutricionales y color.

Marca del producto: nombre comercial, logotipo, eslogan y diseño de la marca.

Características del envase: dimensiones, peso, opilación del producto, condiciones de uso, código de barras.

Lugar de fabricación, distribuidora, dirección, teléfono

Registros y autorizaciones legales: Registro Único del Contribuyente,
Registros Sanitarios.

C. Determinación geográfica de la empresa

La oficina se encuentra ubicada en Lima donde administrara las operaciones y gestión de exportación, así mismo a través del encargo del departamento de compras realizara la adquisición de los ajos en Arequipa directamente para su comercialización a Brasil y así minimizar costos ya que no será necesario contar con un almacén.

1.6.3 Proceso de producción del bien o servicio

De acuerdo con Business School (2017) “el proceso de producción es un conjunto de actividades orientadas al cambio de recursos o factores productivos en bienes y/o servicios. En este proceso intervienen la información y la tecnología, que interactúan con las personas” (p. 1).

Para implementar un proceso de producción se debe realizar 3 fases:

Establecer el flujo de operación del bien.

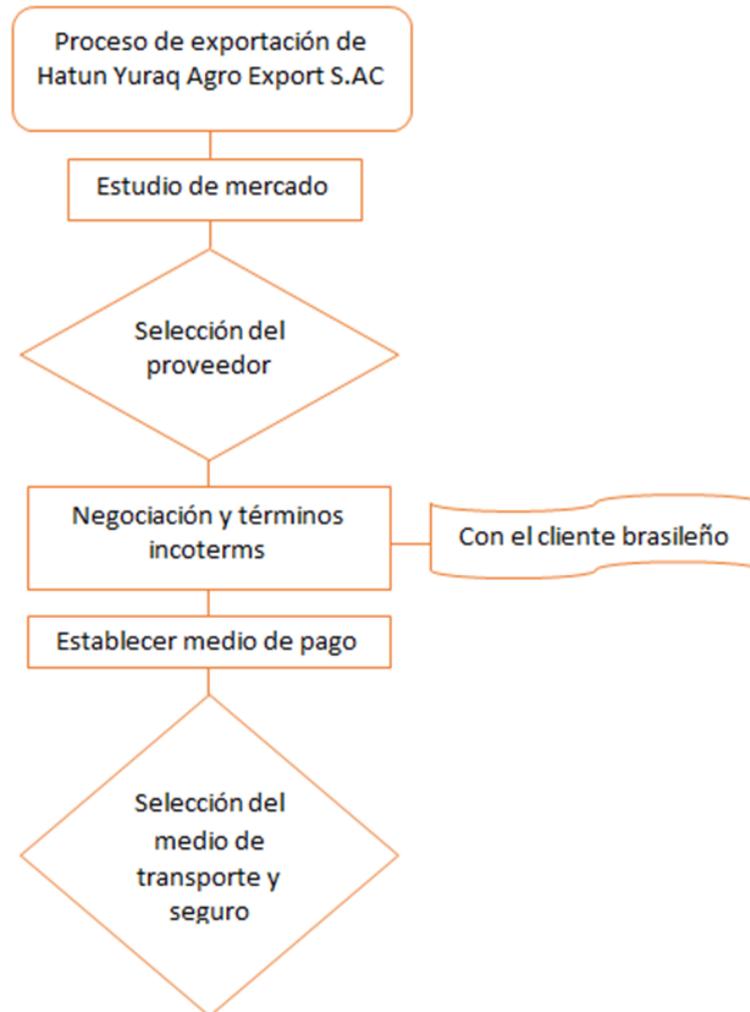


Figura 6: Flujo de exportación

Fuente: Elaboración propia

Establecer los estándares de calidad

Según Villegas P. (2020) Los estándares de calidad son pautas que facilitan a fijar condiciones con el fin de detallar un bien y servicio que puedan satisfacer eficientemente los requerimiento de los consumidores (P. 1) Es por ello que Hatun Yuraq Agro Export S.A.C implementara los siguientes estándares de calidad basados en la eficiencia, gestión, evaluación y cumplimiento, que se detallaran a continuación:

- Indicadores de cumplimiento: tienen relación con los criterios que implican el logro de tareas, programa de pedidos, número de actividades terminadas, lote producción, envasado entre otros(USAID,pg.83)
- Indicadores de eficiencia: Es la capacidad de optimizar recursos. Mediante indicadores relacionados con criterios que muestran la cantidad de insumos y el tiempo invertido en el logro de las tareas, respecto a una norma estándar o fija.
- Indicadores de gestión: son pilares que evalúan el cumplimiento de las tareas dentro de las empresas basadas en criterios, estos indicadores pueden ser: la rotación del inventario de materia prima o insumos mediante un determinado tiempo es decir, volumen de compra, requerimiento de acuerdo al tiempo de consumo.

1.7 Diseño de estructura y plan de recursos humanos

1.7.1 Estrategia de reclutamiento, selección y contratación del personal

Para Hatun Yuraq Agro Export S.A.C es muy importante contar con un equipo eficiente y comprometido donde las decisiones de todo el personal se tomen en cuenta, ello permitirá crear un clima ideal que incide a tomar iniciativas propias del equipo dentro de la organización.

Para ello se ofrecerá beneficios como desarrollo personal donde habrá oportunidad de hacer línea de carrera y el personal pueda ascender

postulando a las convocatorias laborales que principalmente se publicaran dentro de la empresa haciendo el uso de los diferentes herramientas informativas para la implementación de un grupo en WhatsApp de nombre “Familia HUALPISA” siendo una herramienta útil y accesible que permita estar comunicados con todos, del mismo modo será eficiente porque permitirá contratar un personal que ya ha formado parte de la empresa y conozca la misión y visión el cual reducirá tiempo en la búsqueda e inducción de un personal nuevo.

Por otro lado se añadirá un portal llamado “trabaja con nosotros” donde todos los ciudadanos tendrán la posibilidad de dejar su currículum Vitae adjuntándose en la base de datos de la página web para la empresa Hatun Yuraq Agro Export S.A.C siendo una ventaja al momento de contratar un personal, a continuación se mencionaran los medios que se usara para la búsqueda futura de personales.

- Páginas Web
- Ferias laborales
- Periódicos
- Redes Sociales (Ej. LinkedIn)
- Universidades
- Agencias de empleo

1.7.2 Estrategias de inducción, capacitación y evaluación del personal

Una vez seleccionado al personal se le brindara herramientas, como laptop y escritorio de acuerdo al puesto del personal en la empresa, de los mismos

todos usaran un correo corporativo que permitan realizar adecuadamente su trabajo dentro de la empresa facilitando la comunicación de manera ordenada. Tendrán acceso a videos donde les permitirá auto capacitarse ya que en el video se explicara paso a paso los objetivos de la empresa así como también objetivos personales para lograr cumplir con los estándares requeridos, previamente serán capacitados con un personal que ya maneje adecuadamente la información. Donde el lapso de tiempo para demostrar su compromiso esperado será de 3 meses

1.7.3 Estrategia de motivación y desarrollo personal

En Hatun Yuraq Agro Export S.A.C una de las normas es que todo colaborador reciba respeto e igualdad en trato donde todos se llamen por su nombre entre colaborador y jefe permitiendo que haya confianza y una mejor comunicación en el equipo, así mismo todos los integrantes de la empresa serán valorados por la participación de manera mensual donde se elijan a los candidatos por votación de todo el personal y el ganador sea premiado con un diploma de reconocimiento y un pequeño compartir donde a su vez se celebre los cumpleaños , de manera que todos participen y que las iniciativas sean propias por el colaborador brindando soluciones en diferentes situaciones

1.7.4 Políticas de remuneraciones y compensaciones

Se contara con una política salarial justa para todo el personal que forme parte de la empresa resaltando la eficacia para elaborar las tareas de manera

eficiente que exige un puesto de trabajo en la empresa. Según la que ley 25139 establece las gratificaciones en el año, una con motivo de Fiestas Patrias y la otra con ocasión de la Navidad.

1.8 Plan financiero

1.8.1 Historia financiera de la empresa

- La empresa Hatun Yuraq Agro Export S.A.C es un negocio que iniciara con un historial financiero; donde se reflejan los siguientes documentos.
- Estado de ganancias y pérdidas; donde se podrá apreciar la rentabilidad del proyecto manteniendo un control financiero para la exportación de ajo fresco a Brasil.
- Flujo de caja; en este informe se detallara un balance de los ingresos y egresos de la empresa en determinados periodos.

1.8.2 Datos, supuestos y políticas económicas y financieras

Las cuatro socias de la empresa Hatun Yuraq Agro Export S.A.C aportaran un total de S/.75,000.00 de inversión para la constitución y exportación de ajo.

Las políticas de la empresa se establecerán de acuerdo con sus operaciones financieras:

- Descuentos a clientes: Los cliente recibirán descuentos por la compra de volúmenes mayores a 10 toneladas un 2% para su siguiente importación.
- Pago a proveedores: El pago se realizara con transferencia bancaria, cada 15 de cada mes.

- Manejo de Inventario: La empresa mantendrá un inventario activo de acuerdo a la demanda esperada.

1.8.3 Plan de ventas de la empresa

De acuerdo a la demanda del mercado Brasileño, en la siguiente tabla se podrá apreciar las ventas de ajo (10 kilos por caja) proyectadas en los próximos tres años.

Tabla 4

Proyección de ventas en caja de 10 kilos

Año	Ene	Feb	Mar	Abr	May	Jun	Jul	Ago	Sep	Oct	Nov	Dic
Año 1	500	550	550	600	650	700	750	750	750	750	750	750
Año 2	100	100	150	150	150	150	200	200	250	300	300	300
Año 3	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Año 3	250	250	250	250	250	300	300	350	350	350	350	350
	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0

Fuente: Elaboración propia.

1.8.4 Análisis de costos

Para la constitución de la empresa se realizará la adquisición de materiales y/o equipos que facilitara la funcionalidad de la empresa de manera eficiente. Estos costos se clasifican en: costos fijos, costos variables, costos de administración y materiales directos, que se detallaran en las siguientes tablas.

Tabla 5

Adquisición de materiales y equipos para la constitución de la empresa

Muebles y equipos	Cantidad	Unidad	Precio Unitario	Precio Total
Telefono	1	Unidades	S/. 50.00	S/. 50.00
Escritorio	2	Unidades	S/. 60.00	S/. 120.00

Sillas	4	Unidades	S/. 25.00	S/. 100.00
Mesa	1	Unidades	S/.30.00	S/.30.00
Computadora	1	Unidades	S/. 900.00	S/. 900.00
Impresora	1	Unidades	S/. 300.00	S/.300.00
TOTAL				S/. 1,500.00

Fuente: Elaboración propia.

Tabla 6

Costos fijos mensuales

Alquiler / Servicios	Precio por mes	Costo por año
Alquiler	S/. 200.00	S/. 2,400.00
Luz	S/. 20.00	S/. 240.00
Agua	S/. 15.00	S/. 180.00
Teléfono	S/. 25.00	S/. 300.00
TOTAL	S/.260.00	S/. 3,120.00

Fuente: Elaboración propia

Tabla 7

Gastos para la exportación a Brasil

Gastos de Exportación	Cantidad	Precio Unitario	Total Mensual
Compra de ajo	5000 kilos	S/. 10.00	S/. 50,000.00
Embarque de carga	1 hora	S/. 70.00	S/. 70.00
Comisión de aduanas		S/. 700.00	S/. 700.00
Certificado de origen		S/. 200.00	S/. 200.00
Transporte terrestre		S/. 5,000.00	S/ 5,000.00
Pallet	10 unidades	S/. 3.00	S/. 30.00
Esquinero de plástico	40 unidades	S/. 0.40	S/. 16.00
Zuncho	10 unidades	S/. 0.50	S/. 5.00
Cajas	500 unidades	S/. 0.80	S/. 400.00
Mallas	500 unidades	S/. 0.50	S/. 250.00
Etiquetas	500 unidades	S/. 0.30	S/.150.00
TOTAL		S./ 5,985.50	S/. 56,821.00

Fuente: Elaboración propia

1.8.5 Punto de equilibrio de la empresa

Para la empresa Hatun Yuraq Agro Export S.A.C es importante saber cuántos kilos debe exportar para no generar pérdidas y así cubrir todo los gastos realizados desde el transporte y otras operaciones, hasta realizar la entrega en el destino convenido Brasil, en la siguiente tabla se detallara el punto de equilibrio de la empresa.

Tabla 8

Determinación del punto de equilibrio de la empresa

Determinación del punto de	Equilibrio
Precio de venta	S/. 20.00
Costo fijo	S/. 4,260.00
Coto variable	S/.16.65
Cantidad de equilibrio	1,271.64 kg.
Beneficios deseados	S/. 38,549.00
Cantidad para alcanzar el beneficio deseado	S/. 12,778.81
Comprobación	S/. 217,027.12

Fuente: Elaboración propia

1.8.6 Adquisición de materiales e insumos para la producción

Hatun Yuraq Agro Export S.A.C realizara las compras de ajo fresco al proveedor que incluirá el envase y embalaje para la exportación al país de Brasil, el en el siguiente cuadro se podrá apreciar y detallar el presupuesto de la compra.

Tabla 9

Adquisición de insumos para la exportación

Compra de ajo en Arequipa	
Kilos	5000
Soles por 1 kilo	S/. 10.00
Compra de ajo fresco	S/.50,000.00
TOTAL DE GASTOS(CPT BRASIL)	S/. 56,821.00

Fuente: Elaboracion propia

Tabla 10

Costo de venta por kilo en Brasil

Venta por	Kilo en Brasil
Kilos	5000
Soles	S/. 20.00 USD (5.7143) tipo de cambio S/. 3.50

TOTAL	S/.100,00
--------------	------------------

Fuente: Elaboracion propia

1.8.7 Inversión inicial

Para la constitución de la empresa exportadora se iniciara con un capital propio de S/. 75,000.000 aportados por las cuatro socias en montos equitativos de S/.18, 750el cual cubrirá gastos tangibles e intangibles mostrado en los cuadros a continuación.

Tabla 11

Aportes de los socios de la empresa

Capital Social	Aportes
Socio 1	S/. 18,750.00
Socio 2	S/. 18,750.00
Socio 3	S/. 18,750.00
Socio 4	S/. 18,750.00
TOTAL	S/. 75,000.00

Fuente: elaboración propia

1.8.8 Capital de trabajo

Son los recursos que posee una empresa para seguir realizando sus operaciones sin ningún inconveniente a un corto plazo, es por ello que la empresa cuenta con un capital de S/.56,081.00 que le permitirá seguir invirtiendo para la compra y comercialización del ajo que tiene proyectado.

1.8.9 Fuentes de financiamiento

La empresa Hatun Yuraq Agro Export S.A.C no solicitara recursos financieros para realizar las actividades de la empresa, debido a que cuenta con cuatro socias que aportaran de manera equitativa para la constitución de la

empresa, por lo que no necesitara realizar ningún préstamo de alguna entidad financiera.

1.8.10 Proyección de flujo de caja

En el flujo de caja se detalla el informe de planificación financiera de la empresa donde se podrá tener claro los montos de ingresos y egresos proyectados por la empresa, de acuerdo a los periodos establecidos.

R.U.C: 20552681852	Periodo Anterior	ENE	FEB	MAR	ABR	MAY	JUN	JUL	AGO	SET	OCT	NOV	DIC	Total
Moneda		S/.	S/.	S/.	S/.	S/.	S/.	S/.	S/.	S/.	S/.	S/.	S/.	
Efectivo en mano (principio del mes)	16399.00	16,399.00	3,202.86	(5,323.28)	(13,849.42)	(17,525.56)	(18,147.09)	(12,123.23)	(4,840.14)	6,033.72	16,907.58	27,781.44	36,859.91	44143.00
ENTRADAS DE EFECTIVO														
Ingresos por Drawback														
Ingreso por saldo de beneficio														
Ingresos en C/C por ventas		100,000.00	110,000.00	110,000.00	120,000.00	130,000.00	140,000.00	150,000.00	150,000.00	150,000.00	150,000.00	150,000.00	150,000.00	1610000.00
TOTAL COBROS EFECTIVO	0.00	100,000.00	110,000.00	110,000.00	120,000.00	130,000.00	140,000.00	150,000.00	150,000.00	150,000.00	150,000.00	150,000.00	150,000.00	1610000.00
Total disponible	16399.00	116,399.00	113,202.86	104,676.72	106,150.58	112,474.44	121,852.91	137,876.77	145,159.86	156,033.72	166,907.58	177,781.44	186,859.91	0.00
SALIDAS DE EFECTIVO														
Sueldos														
Sueldo y salarios		3,590.77	3,590.77	3,590.77	3,590.77	3,590.77	3,590.77	3,590.77	3,590.77	3,590.77	3,590.77	3,590.77	3,590.77	43,089.24
Gratificación cts- vacacion						1,795.39		3,590.77				1,795.39	3,590.77	10,772.31
Seguro ipss		368.37	368.37	368.37	368.37	368.37	368.37	368.37	368.37	368.37	368.37	368.37	368.37	4,420.44
Gastos														
Operador Logistico		56,821.00	56,821.00	56,821.00	56,821.00	56,821.00	56,821.00	56,821.00	56,821.00	56,821.00	56,821.00	56,821.00	56,821.00	681,852.00
Telefono		25.00	25.00	25.00	25.00	25.00	25.00	25.00	25.00	25.00	25.00	25.00	25.00	300.00
Luz		20.00	20.00	20.00	20.00	20.00	20.00	20.00	20.00	20.00	20.00	20.00	20.00	240.00
Alquiler de oficina		200.00	200.00	200.00	200.00	200.00	200.00	200.00	200.00	200.00	200.00	200.00	200.00	2,400.00
Cajas		400.00	400.00	400.00	400.00	400.00	400.00	400.00	400.00	400.00	400.00	400.00	400.00	4,800.00
Pallet		30.00	30.00	30.00	30.00	30.00	30.00	30.00	30.00	30.00	30.00	30.00	30.00	360.00
Mallas		250.00	250.00	250.00	250.00	250.00	250.00	250.00	250.00	250.00	250.00	250.00	250.00	3,000.00
Esquinero		16.00	16.00	16.00	16.00	16.00	16.00	16.00	16.00	16.00	16.00	16.00	16.00	192.00
Zuncho		5.00	5.00	5.00	5.00	5.00	5.00	5.00	5.00	5.00	5.00	5.00	5.00	60.00
Etiqueta		150.00	150.00	150.00	150.00	150.00	150.00	150.00	150.00	150.00	150.00	150.00	150.00	1,800.00
Constitucion		1,000.00												1,000.00
Muebles		320.00												320.00
Compras														
Compras mercaderias		50,000.00	55,000.00	55,000.00	60,000.00	65,000.00	70,000.00	75,000.00	75,000.00	75,000.00	75,000.00	75,000.00	75,000.00	805,000.00
SUBTOTAL	0.00	113,196.14	116,876.14	116,876.14	121,876.14	128,671.53	131,876.14	140,466.91	136,876.14	136,876.14	136,876.14	138,671.53	140,466.91	1559606.00
Impuesto a la renta		1,500.00	1,650.00	1,650.00	1,800.00	1,950.00	2,100.00	2,250.00	2,250.00	2,250.00	2,250.00	2,250.00	2,250.00	
TOTAL PAGOS EFECTIVO	0.00	113,196.14	118,526.14	118,526.14	123,676.14	130,621.53	133,976.14	142,716.91	139,126.14	139,126.14	139,126.14	140,921.53	142,716.91	1582256.00
Situación del efectivo (fin mes)	16399.00	3,202.86	(5,323.28)	(13,849.42)	(17,525.56)	(18,147.09)	(12,123.23)	(4,840.14)	6,033.72	16,907.58	27,781.44	36,859.91	44,143.00	27,744.00

Figura 7: Flujo de caja proyectado en meses y años

Fuente: Elaboración propia

1.8.11 Análisis de rentabilidad

En el presente plan de negocio se realizó el cálculo del VAN y TIR el cual permite apreciar el resultado neto de las políticas de la gestión de los fondos de la empresa y las decisiones tomadas para su viabilidad y rentabilidad, así mismo se muestran los riesgos que pueden afectar a la empresa.

En la siguiente tabla se observa el resultado del Valor Actual Neto (VAN) de la empresa que vendría a ser el monto de S/11, 160, 825,00, que está por encima del cero lo que significa que el proyecto de exportación de ajo es factible y se recuperaría la inversión inicial que se realizó.

Tabla 12

Resultado del VAN

Año 0	Año 1	Año 2	Año 3
(75,000.00)	1,610,000.00	4,700,000.00	7,200,000.00
		VAN	11,160,825.00

Fuente: elaboración propia

En el siguiente cuadro se observa la Tasa Interna de Retorno del proyecto de exportación de ajo que vendría a ser el porcentaje de 2322%, que muestra que el proyecto es rentable, porque supera la tasa de descuento del 8% dando un resultado positivo para la empresa.

Tabla 13

Resultado del TIR

TIR	2322%
-----	-------

Fuente: Elaboración propia

1.8.12 Estado de Ganancias y Pérdidas proyectado de la empresa

Hatun Yuraq Agro Export S.A.C considera esencial contar con un estado de ganancias y pérdidas, porque muestra el resumen de todos los ingresos y gastos producidos durante las actividades económicas y su resultado final, es por ello que la empresa realizó un estado de resultados donde se refleja detalladamente el estado financiero de la empresa de acuerdo a los años proyectados, de esa manera se demuestra si las operaciones realizadas traen beneficios o pérdidas, en la siguiente tabla se observa que el estado de resultados estimado por los años proyectados de la empresa es beneficioso.

Tabla 14

Estado de ganancias y pérdidas proyectado de la empresa

	Año 1	Año 2	Año3
Ventas	1,610,00	4,700,000	7,200,000
(-) Costo de Ventas	-805,000	-2,400,000	-3,600,000
Utilidad Bruta	805,00	2,300,000	3,600,000
(-)Gastos de Operación	754,398	752,598	752,598
Gastos de administración	61,222	61,222	61,222
Gastos de venta	681,852	681,852	681,852
Gastos generales	10,212	8,412	8,412
Depreciación	432	432	432
Amortización Intangibles	680	6806	6806
Utilidad Operativa	50,602	1,547,402	2,847,402
(+)OTROS INGRESOS			
(-)Gastos Financieros	0	0	0
Utilidad antes del impuesto	50,602	1,547,402	2,847,402
(-)Impuesto a la Renta	15,181	464,221	854,221
Utilidad Neta	35,421	1,083,181	1,993,181

Fuente: Elaboración propia

1.8.13 Balance General proyectado de la empresa

Mediante el balance general se puede visualizar todo los activos, pasivos y el patrimonio neto con el que cuenta la empresa, este informe financiero permitirá reflejar la situación económica de la empresa durante los 3 años proyectados, a continuación se observa la tabla del balance general realizado por la empresa para evaluar la factibilidad económica de la empresa.

Tabla 15

Balance general proyectado en el periodo de tres años

	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3
Activo				
Caja Bancos	16,399	52,932	1,137,226	3,131,519
Crédito Fiscal	0	0	0	0
Capital de trabajo	56,081	56,081	54,969	53,859
Activo Fijo	1,520	1,520	1,520	1,520
(-) Depreciación Acumulado		-432	-432	-432
Activo intangible	1,000	1,000	1,000	1,000
(-) Amortización Acumulada		-680	-680	-680
TOTAL ACTIVO	75,000	110,421	1,193,603	3,186,784
Pasivo				
IGV por pagar				
Préstamo por pagar				
Capital	75,000	75,000	75,000	75,000
Resultado acumulado			35,451	1,118,603
Resultado ejercicio		35,421	1,083,181	1,993,181
TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO	75,000	110,421	1,193,603	3,186,784

Fuente: Elaboración propia

1.8.14 Análisis de sensibilidad y riesgo de la empresa

- Existen fenómenos que no se pueden controlar por el hombre como:

- Plagas: que arrasan con la producción generando pérdidas a las empresas
- Normativa política: existen normas y leyes que pueden ser modificados como el antidumping que representan un riesgo para el exportador.
- Precio: al ser una empresa que realizara una tercerización de sus operaciones de producción depende de los proveedores para abastecer la demanda que existe en el mercado, por lo tanto el precio del producto es variable.
- Desastres Naturales: pueden afectar al envío de los productos transportados por la vía marítima y terrestre.

1.9 Descripción del equipo gerencial de la empresa

La empresa Hatun Yuraq Agro Export S.A.C está conformado por cuatro socios quienes desempeñaran cargos gerenciales donde la habilidad y el conocimiento que poseen permitirá un eficiente rendimiento para la empresa, así mismo al ser una empresa que está iniciando en el rubro solo contara con el apoyo del área de contabilidad el cual se contratara cada fin de mes para que revise los informes pertinentes de la empresa.

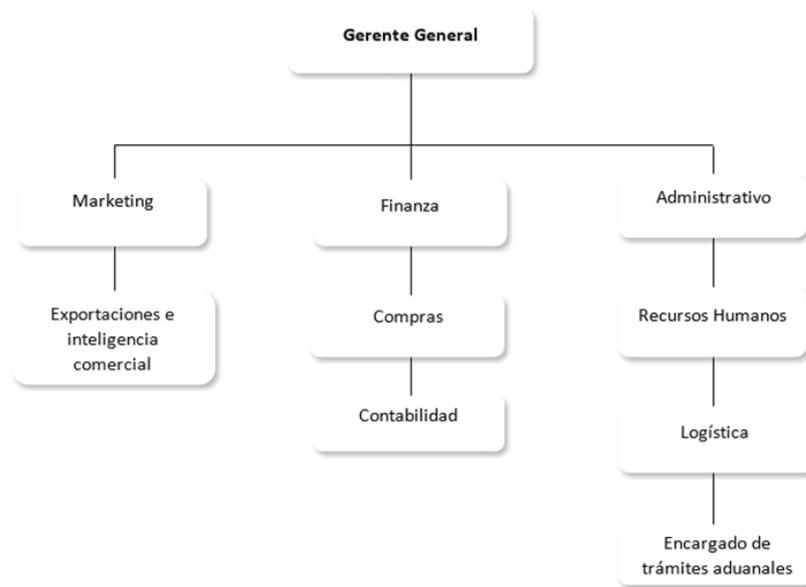


Figura 8: Organigrama del equipo gerencial de la empresa

Fuente: elaboración propia

- Gerente general: Nohelia Huamán
- Encargada de dirigir y coordinar las funciones de manera estratégica dentro de la empresa
- Organizar los recursos de la empresa
- Definir las metas a corto y largo plazo de la empresa
- Determinar los objetivos de la organización
- Ser líder de todas las afeas compuestas por la empresa
- Gerente de Logística: Noemi Pimentel
- Encargada de gestionar las actividades de compra, transporte y distribución del producto
- Administrar los inventarios de la empresa en función del nivel de servicio y tiempo de respuesta

- Mantener comunicación constante con los proveedores para estar actualizado de la cantidad de producción del bien
- Asegurarse que la adquisición de insumos se enmarque de acuerdo a la legislación vigente
- Gerente de Finanzas: Abigail Salazar
- Encargada de supervisar y recopilar información financiera para estimar costos, ganancias y egresos de la empresa
- Responsable de velar por los estados financieros de la empresa
- Estimar costos y ganancias para poder cumplir los objetivos trazados por la empresa
- Investigar nuevos métodos para maximizar los ganancias de la organización
- Evaluar las tendencias que puedan afectar al estado financiero de la empresa
- Planificar estrategias para minimizar gastos
- Gerente de Marketing: Betsabel Alva
- Encargada de diseñar e implementar el plan de marketing a través de estrategias para gestionar la oferta producto y servicio
- Diseñar y posicionar la marca de la empresa
- Subir las ventas del producto
- Diseñar actividades de promoción, gestión y publicidad para la empresa
- Informarse constantemente del entorno competitivo, para poder tomar decisiones estratégicas

BIBLIOGRAFIA

Consejero Económico Comercial del Perú en Brasil (2017) Oportunidades para el desarrollo de la macro región norte con Brasil. Recuperado de: http://iirsanorte.promperu.gob.pe/uploads/oportunidades_para_el_desarrollo_de_la_macroregion_norte_con_brasil__antonio_castillo.pdf

Consejero comercial en Brasil (2011) perfil del consumidor. Recuperado de: <http://www.siicex.gob.pe/siicex/resources/promo/Cuzco-Brasil-Antonio-Castillo.pdf>

Diario Gestión (2020) Incremento de exportaciones de la región Arequipa. Recuperado de: <http://gestion.pe/economia/fmi-estima-que-economia-peruana-caeria-45-en-2020-pero-rebotaria-a-crecer-52-en-2021-noticia/?ref=gesr>

EcuRed (2020) Demografía de Brasil. Recuperado de:

<https://www.ecured.cu/Brasil>

Ministerio de Economía y Finanzas (2018) Aspectos económicos. Recuperado de:

https://www.mef.gob.pe/contenidos/conta_public/2018/1.2_Evolucion_Indicadores_Macroeconomicos.pdf <https://www.servindi.org/actualidad/45210>

MINCETUR. Ministerio de Comercio Exterior y Turismo (2017). Exportaciones peruanas de ajo fresco a Brasil. Recuperado de: <https://www.mincetur.gob.pe/en-1429-se-incrementaron-exportaciones-peruanas-de-ajo-fresco-a-Brasil/>

MINAGRI. Ministerio de Agricultura y riego (2018). Exportaciones agrarias superaron los US\$ 5,400 millones en los primeros diez meses del año. Recuperado de: <https://www.gob.pe/institucion/minagri/noticias/22880-exportaciones-agrarias-superaron-los-us-5-400-millones-en-los-primeros-diez-meses-del-ano>

MINAGRI. Ministerio de Agricultura y Riego (2019). Exportación de ajo en Arequipa. Recuperado de: <https://www.minagri.gob.pe/portal/download/pdf/herramientas/boletines/ajo.pdf>

MINCETUR. Ministerio de Comercio Exterior y Turismo (2016) Medidas arancelarias para la cebolla y ajo. Recuperado de <https://cdn.www.gob.pe/uploads/document/file/348867/pp1.pdf>

OCDE. Organización para la Cooperación y el Desarrollo (2019-2028) Perspectivas Agrícolas. Recuperado de: <http://www.fao.org/3/ca4076es/CA4076ES.pdf>

PDM. Plan de desarrollo de mercado de Brasil (2015). Recuperado de: <https://www.mincetur.gob.pe/wp->

content/uploads/documentos/comercio_exterior/plan_exportador/Penx_2025
/PDM/brasil/Html5/data/index.html?id=241

SIICEX. Sistema Integrado de Información de Comercio exterior (2020). Consumo de ajo
en Brasil. Recuperado de:

<http://www.siicex.gob.pe/siicex/resources/estudio/115089839radD4ACF.pdf>

<https://www.exportacondhl.com/paises-con-oportunidades/brasil/>

SIICEX. Sistema Integrado de Información de Comercio exterior (2013) Seminario Madre
de Dios oportunidades de negocios con Brasil. Recuperado de:

<http://www.siicex.gob.pe/siicex/documentosportal/194969571rad1B226.pdf>

SIICEX. Sistema Integrado de Información de Comercio exterior (2012) informe del
mercado de alimentos de Brasil. Recuperado de:

<http://www.siicex.gob.pe/siicex/resources/estudio/115089839radD4ACF.pdf>

SUPRACORP (2020) Ficha técnica de ajo recuperado de:

<http://supracorpsac.com/producto/ajo>