



FACULTAD DE CIENCIAS EMPRESARIALES  
CARRERA PROFESIONAL DE ADMINISTRACIÓN DE  
NEGOCIOS INTERNACIONALES

“PLAN DE NEGOCIO PARA LA EXPORTACIÓN DE PULPA DE  
AÇAÍ CONGELADA A LA CIUDAD DE TORONTO - CANADÁ”

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

Presentado por:

Jorge Luis Alvitrez Ichpas (0000-0002-8620-4471)

Grease Kelli Gallegos Velasquez (0000-0002-1291-7858)

Sandy Isel Menor Guerrero (0000-0002-6006-1513)

Ricardo Isaac Molina Albán (0000-0002-2008-4155)

Lizbeth Jadira Ramirez Romani (0000-0002-2351-7120)

Lima - Perú

2020

**FACULTAD DE CIENCIAS EMPRESARIALES**

**ANEXO 6**

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

Fecha: 31/01/2021

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

Mg. Luis Francisco Guanipa Ramírez

En el curso de:

Seminario de Tesis I

Luego de evaluar el trabajo de investigación de Bachiller titulado:

Plan de negocio para la exportación de pulpa de açaí congelada a la ciudad de Toronto - Canadá

Presentada por los estudiantes:

CÓDIGO	ALUMNO
100071853	Jorge Luis Alvitrez Ichpas
100071247	Grease Kelli Gallegos Velásquez
100071894	Sandy Isel Menor Guerrero
100071458	Ricardo Isaac Molina Albán
100071906	Lizbeth Jadira Ramirez Romani

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	CALIFICACIÓN	
		Aprobado (15)	Desaprobado ()
100071853	Jorge Luis Alvitrez Ichpas	Aprobado (15)	Desaprobado ()
100071247	Grease Kelli Gallegos Velásquez	Aprobado (15)	Desaprobado ()
100071894	Sandy Isel Menor Guerrero	Aprobado (15)	Desaprobado ()
100071458	Ricardo Isaac Molina Albán	Aprobado (15)	Desaprobado ()
100071906	Lizbeth Jadira Ramirez Romani	Aprobado (15)	Desaprobado ()

El profesor evaluador firma en señal de conformidad.



Mg. Luis Francisco Guanipa Ramírez

## ÍNDICE GENERAL

Índice general.....	02
Índice de figuras .....	04
Índice de tablas .....	04
Índice de anexos.....	05
Resumen ejecutivo .....	06
Introducción.....	07
<b>CAPÍTULO I: DESCRIPCIÓN DE LA EMPRESA .....</b>	<b>08</b>
1.1. Análisis del entorno .....	08
1.2. Sondeo de mercado .....	13
1.2.1. Sondeo del mercado local.....	13
1.3. Análisis de la empresa.....	17
<b>CAPÍTULO II: PLAN ESTRATÉGICO DE LA EMPRESA .....</b>	<b>21</b>
2.1. Visión.....	21
2.2. Misión.....	21
2.3. Objetivos estratégicos.....	21
2.4. Estrategia del negocio.....	22
2.5. Fuentes generadoras de la ventaja competitiva .....	23
<b>CAPÍTULO III: PLAN DE MARKETING.....</b>	<b>24</b>
3.1. Objetivos de marketing.....	24
3.2. Marketing mix .....	26
3.3. Descripción del producto o servicio.....	26
3.4. Estrategia de precio .....	29
3.5. Estrategia de distribución de plaza .....	30
3.6. Estrategia de promoción.....	31
3.7. Estrategia de servicio al cliente o postventa.....	32
3.8. Estrategia de posicionamiento.....	32
<b>CAPÍTULO IV: PLAN DE OPERACIONES .....</b>	<b>33</b>
4.1. Objetivos de operaciones .....	33
4.2. Actividades previas al inicio de la producción .....	34
4.3. Proceso de producción del bien o servicio .....	35

<b>CAPÍTULO V: DISEÑO DE ESTRUCTURA Y PLAN DE RECURSOS HUMANOS .....</b>	<b>39</b>
5.1. Estrategias de reclutamiento, selección y contratación del personal .....	39
5.2. Estrategias de inducción, capacitación y evaluación del personal .....	41
5.3. Estrategias de motivación y desarrollo del personal .....	42
5.4. Políticas de remuneraciones y compensaciones .....	43
<b>CAPÍTULO VI: PLAN FINANCIERO .....</b>	<b>44</b>
6.1. Historia financiera de la empresa .....	44
6.2. Datos, supuestos y políticas económicas y financieras.....	44
6.3. Plan de ventas de la empresa .....	45
6.4. Análisis de costos .....	46
6.5. Punto de equilibrio de la empresa .....	47
6.6. Adquisición de materiales e insumos para la producción .....	48
6.7. Inversión inicial .....	48
6.8. Capital de trabajo.....	48
6.9. Fuentes de financiamiento .....	49
6.10. Proyección de flujo de caja .....	50
6.11. Análisis de rentabilidad.....	51
6.12. Estado de ganancias y pérdidas proyectado de la empresa .....	52
6.13. Balance general proyectado de la empresa.....	52
6.14. Análisis de sensibilidad y riesgo de la empresa .....	53
<b>CAPÍTULO VII: DESCRIPCIÓN DEL EQUIPO GERENCIAL DE LA EMPRESA .....</b>	<b>55</b>
7.1. Descripción del equipo gerencial de la empresa .....	55
<b>ANEXOS.....</b>	<b>57</b>
<b>BIBLIOGRAFÍA.....</b>	<b>59</b>

## ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1. Diagrama del proceso de elaboración de pulpa de açai congelada .....	20
Figura 2. Desarrollo del plan de marketing de la empresa .....	25
Figura 3. Modelo de empaque del producto (cara frontal) .....	30
Figura 4. Cadena de distribución del producto .....	30
Figura 5. Establecimiento o punto de venta: Lola's Food .....	30
Figura 6. Establecimiento o punto de venta: Supermercado Safeway .....	31
Figura 7. Plataformas digitales de la empresa Quarmy .....	31
Figura 8. Plan de actividades previas al proceso de producción.....	34
Figura 9. Diagrama del proceso de producción de pulpa de açai congelada .....	38
Figura 10. Organigrama de la empresa Quarmy .....	39
Figura 11. Modelo del equipo gerencial.....	55

## ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1. Indicadores macroeconómicos de Canadá .....	10
Tabla 2. Análisis FODA.....	17
Tabla 3. Premisas para la elaboración del plan de marketing.....	24
Tabla 4. Información nutricional del açai .....	28
Tabla 5. Proceso de siembra de la planta de açai .....	35
Tabla 6. Plan de producción de la empresa Quarmy .....	45
Tabla 7. Plan de ventas de la empresa Quarmy .....	46
Tabla 8. Inversión en maquinaria .....	46
Tabla 9. Punto de equilibrio de la empresa Quarmy.....	47
Tabla 10. Costos iniciales de la inversión .....	48
Tabla 11. Capital de trabajo para el inicio de las operaciones.....	49
Tabla 12. Comparación de tasas de interés para préstamos bancarios.....	49
Tabla 13. Proyección del flujo de caja de la empresa Quarmy .....	50
Tabla 14. Análisis de rentabilidad de la empresa Quarmy.....	51
Tabla 15. Estado de ganancias y pérdidas proyectado de la empresa Quarmy.....	52
Tabla 16. Balance general proyectado de la empresa Quarmy .....	52
Tabla 17. Escenario optimista de la inversión .....	53
Tabla 18. Escenario pesimista de la inversión.....	54

**ÍNDICE DE ANEXOS**

Certificado de origen Canadá - Perú .....	57
Bill of Lading .....	58

## RESUMEN EJECUTIVO

El presente caso de estudio tiene como objetivo investigar el mercado canadiense y proponer un plan de negocio con la finalidad de exportar pulpa de açai congelada hacia la ciudad de Toronto, el cual se proyecta para el año 2022. Quarmy se diferencia por ofrecer un nuevo producto con altos índices nutricionales y 100 % orgánico.

Debido a la gran apertura que brindan los mercados externos para los productos energéticos y con alto índice nutricional, el mercado canadiense ha sido el país más importante del mundo en las últimas décadas. En la presente investigación se describe los requisitos para ingresar al mercado de Canadá, los lineamientos de la organización de la fábrica, la estructura y su construcción, la estimación de la oferta y la demanda, el proceso de producción y el análisis ambiental para evaluar el cambio comercial, económico y social que puedan afectar la viabilidad del proyecto. Seguidamente, con los datos obtenidos se genera y determina el plan de marketing, el plan estratégico y el plan de RR.HH.

Después de completar esta fase, se describen los recursos a nivel material, equipo y capital humano que se plantea usar, el origen de los recursos capitales para ejecutar la operación, el plan financiero de la empresa y equipo directivo para acreditar las funciones planificadas y los objetivos establecidos para el presente plan de negocio.

## INTRODUCCIÓN

La (Canada Organic Trade Association, 2018) publicó con profundidad la descripción general más actualizada del mercado orgánico canadiense, combinando la investigación del consumidor con datos comerciales de ventas para brindar información del tamaño del mercado, tendencias del crecimiento y las percepciones de los consumidores. La tasa de crecimiento anual compuesta del mercado orgánico canadiense se estimó en 8.7 % entre el 2012 y 2017.

El mercado orgánico está valorado en más de C\$ 3.5 mil millones por año en ventas en el comercio minorista convencional, los alimentos integrales orgánicos tienden a superar categorías de comida envasada, preparada y snack. Las frutas y los vegetales son los líderes claros en las ventas orgánicas, capturando más de 40 % de las ventas totales, debido al incremento del comercio de productos orgánicos realizamos un proyecto donde se elaborará un plan para la exportación de pulpa de açaí congelada hacia la ciudad de Toronto planeado para el año 2022.

En el plan de exportación describimos la empresa, establecemos su plan estratégico e implementamos un plan de marketing y operaciones, adicionalmente, desarrollamos un esquema del plan financiero y de recursos humanos, donde argumentamos la viabilidad y factibilidad de las actividades y objetivos trazados del presente estudio.



## CAPÍTULO I: DESCRIPCIÓN DE LA EMPRESA

### 1.1. Análisis del entorno

Con el propósito de comprender el mercado donde llegaría a competir nuestro producto es necesario el desarrollo de un análisis PESTEL, en el cual se deberá tener en cuenta los factores que de alguna u otra manera afectarán la comercialización de pulpa de açaí congelada dentro de la ciudad de Toronto.

#### **Factor Político - Legal**

Según (Canada International, 2010) la nación de Canadá se constituye como una monarquía constitucional y democrática, la cual es liderada en la actualidad por la Reina Isabel II como jefe de Estado y el Primer Ministro, Justin Trudeau, como jefe de Gobierno. El país cuenta con un sistema de gobierno parlamentario, asimismo está conformado por gobiernos federales, provinciales y territoriales, en donde vemos la distribución, los compromisos y cargos del gobierno. Las responsabilidades federales se representan a través de la Monarquía y los siguientes poderes del gobierno:

- a. Poder Ejecutivo: Constituido por la Reina de Inglaterra como Gobernador General y el Primer Ministro y los miembros de alto rango de la administración que conforman el Consejo de Ministros.
- b. Poder Legislativo: Constituido por el Parlamento, se encuentra conformado por el Gobernador General, la Cámara de los Comunes y, por último, el Senado.

- c. Poder Judicial: Constituido por magistrados y una audiencia, quienes laboran de manera autosuficiente con los demás poderes del Estado, como principal competencia tienen el análisis y aplicación de la ley.

### **Factor Económico**

Según (Expansión Datos Macro, 2020) Canadá experimentó un crecimiento del 1,6 % en su economía durante el año 2019, cuatro decimos por debajo al registrado en el año 2018.

El Índice de Desarrollo Humano elaborado por el (PNUD, 2019) contiene cifras e información con el firme propósito de determinar el progreso de cada nación, dichas cifras colocan a Canadá en el puesto 13 a nivel mundial en lo que respecta a las naciones en crecimiento económico y, en consecuencia, se muestra como un país con un importante índice de calidad de vida. En ese sentido, Canadá representa uno de los mercados más atractivos del mundo por el grado de desarrollo en tecnología e industria en la última década, además de que posee riquezas como los recursos energéticos que comercializa a nivel mundial.

Según (Santander Trade, 2020) el sector agrícola emplea al 1 % de la población, esto representa en el PBI el 1,7 % del mercado canadiense. En comparación con el 19,4 % de la fuerza laboral del sector industrial, aportando el 24,8 % del PIB; sin embargo, la economía en Canadá lo domina el sector de servicios, empleando el 79 % de la población laboral activa.

Tabla 1. *Indicadores macroeconómicos de Canadá.*

Indicadores de crecimiento	2018	2019	2020 (e)	2021 (e)
PBI (*)	1,00	1,00	1,00	1,00
PBI (crecimiento anual en %)	2,0	1,9	-5,4	5,0
PBI per cápita (USD)	46	46e	43	49
Saldo hacienda pública (**)	-0,7	0,3	-7,8	-6,7
Endeudamiento del estado (**)	89,7	86,8	117,8	116,3
Tasa de inflación (%)	2,3	1,9	0,7	1,7
Tasa de paro (% de la población)	5,8	5,7	9,6	8,0
Balanza de transacciones corrientes (*)	-42,83	-35,71	-31,82	-14,67
Balanza de transacciones corrientes (**)	-2,5	-2,1	-1,9	-0,8

Nota: (e) data estimada; (\*) miles de millones USD; (\*\*) en % del PBI.

Fuente: (Santander Trade, 2020).

La ciudad de Toronto es una de las ciudades más importantes de Canadá, y es la segunda ciudad con mayor población en dicho país, se destaca por sus variadas áreas verdes y en lo que respecta a los alimentos con alto valor nutricional como el açaí, goza de mucha preferencia por los atributos que posee el fruto en la salud, ya que sus pobladores se preocupan por adquirir y consumir productos de alto valor nutricional.

### **Factor Social**

La población de Canadá tiene orígenes religiosos, culturales y/o raciales diversos; asimismo, la constitución del país está conformado por personas de ascendencia británica el 28 %, de origen francés el 23 %, de Europa el 15 %, amerindio 2 %, asiáticos, africanos y árabes 6 %, y otros 26 %. Según el

(MINCETUR, 2010) el medio urbano de la población canadiense está conformado por el 80 % y el rural por el 20 %.

Los canadienses se destacan por su cultura de servicio, procuran brindar la mejor atención al cliente al igual que los estadounidenses. Con respecto a la preferencia y gustos poseen un perfil de consumidor que es sensible a los problemas que enfrenta el medio ambiente a causa del consumismo (Santander Trade, 2020). En consecuencia, se ciñen en el origen y las características de poseen los productos, así como el precio, dirigiendo su preferencia a productos naturales.

### **Factor Tecnológico**

Según (Landivar, 2018) el poblador canadiense está inducido y/o adaptado en la utilización de plataformas virtuales para la compra de productos o servicios, dichos elementos han experimentado un incremento comercial en la última década.

La tecnología utilizada en el sector agroindustrial hace posible que la siembra de grandes áreas de cultivo se optimice y en consecuencia se pueda procurar escasa reducción del volumen, esto una vez se haya realizado la recolección del cultivo. Persisten todavía algunas restricciones de tecnología para realizar la recolección del cultivo, en forma total o parcial, con tecnología automatizada.

En la actualidad, la innovación de la tecnología posibilita realizar el proceso de cultivo del açáí de una forma ágil y apropiada, de forma que el fruto no se sobre madure y en consecuencia reste sus cualidades nutricionales.

Los pequeños empresarios hacen uso del comercio electrónico, ya que este medio facilita la comercialización al brindar información del producto como la procedencia y composición, además, esto ayuda a los usuarios comparar el producto con otros.

### **Factor Ecológico**

Según (NOTIMEX, 2015) Canadá ha desarrollado una cultura ambiental demasiado tradicional ya que poseen interés por el reciclado de desechos de todo tipo, los ciudadanos tienen el hábito de colocar los desechos de acuerdo con su naturaleza y tienden a clasificarlos de la siguiente manera: desechos orgánicos, plásticos, metales, papel y cartón.

El gobierno de Canadá generó impuestos que debe amortizar todo aquel que usa agentes contaminantes, con la finalidad de disuadir este tipo de prácticas y así sustituirlas con métodos que van más acorde con la conservación del medio ambiente. El dinero obtenido se utiliza para costear el sistema de potabilización del agua, efectuar el procesamiento de aguas residuales y manejar los desechos sólidos del país, también permite financiar la investigación científica.

## **1.2. Sondeo de mercado**

### **1.2.1. Sondeo del mercado local**

#### **Cinco Fuerzas de Porter**

Con el propósito de comercializar nuestro producto realizamos un sondeo del mercado local aplicando el análisis de las cinco fuerzas de Michael Porter.

##### **A. Poder de negociación con los clientes**

Según (Central America Data, 2019) se estipula que el mercado del país de Canadá en lo que respecta al consumo de frutas genera un valor de USD 11.2 mil millones al año. El poblador canadiense adquiere frutas una vez por semana en promedio, asimismo, la compra de frutas en el país se incrementó en un 6 %.

De acuerdo con lo descrito anteriormente, se puede determinar que el mercado de Canadá posee un consumo de frutas relevante, el cual muestra un crecimiento sostenido en el tiempo, aspecto que contribuye a las oportunidades que genera la explotación de la agroindustria en la temática de exportación que demanda fruta fresca con alto valor de nutrientes y calidad garantizada.

##### **B. Rivalidad entre competidores**

Con respecto a la competencia directa en la exportación de açaí, Brasil ostenta la competencia más importante, empresas exportadoras del fruto como: Safetrade Importação, Exportação e Serviços Ltda., Manaós Polpas, Unifruit Polpas da Amazonia y Amazonito Organic & Healthy Food; las

cuales destacan entre sus atributos la calidad y el precio de exportación del producto.

### **C. Amenaza de nuevos competidores**

En el estado de Canadá se experimenta un tiempo de cosecha bastante corto, razón por la cual, el mercado de importación de frutas se ha incrementado del año 2017 al 2018, obteniendo cifras de USD 4.5 miles de millones, en comparación de las importaciones de verduras y hortalizas que experimentaron incrementos en cinco años, con cifras de USD 2.8 millones; por lo tanto, en circunstancia de los incrementos descritos en materia prima de importación que demanda la población de Canadá, se genera como consecuencia la apertura de nuevas oportunidades de ingreso a ofertantes de frutas de diferentes partes del mundo, al margen que EE.UU. y México sean sus principales proveedores. Los beneficios que los pobladores de Canadá conocen sobre los frutales exóticos, motiva la inversión en el sector de otros postores, según información proporcionada por la Oficina de Estadística y Censo de Canadá (Central America Data, 2019).

### **D. Poder de negociación con los proveedores**

La política de la empresa responde al beneficio mutuo, es decir, a la práctica de la analogía del gana-gana con los campesinos de la región, en razón de prevalecer la responsabilidad social que forma parte de la misión de la compañía.

Con respecto al envase y embalaje que utilizará la empresa, se gestionará a través de un conjunto de proveedores debidamente homologados, lo cual nos permitirá obtener excelente calidad y precio competitivo al momento de la negociación.

#### **E. Amenaza de productos sustitutos**

La empresa comercializará exclusivamente la pulpa de fruta congelada del açái, por lo tanto, la amenaza exclusiva, estaría conformada por las demás frutas exóticas, sin embargo, al margen de gustos y/o preferencias siempre existirá una parte del mercado que guste y disfrute del açái.

#### **Segmentación:**

- **Geográfica:** Toronto, Canadá.
- **Demográfica:** Personas entre 18 a 55 años. Sexo: Masculino y femenino.  
Ingreso anual: C\$ 40.000 a C\$ 70.000.
- **Psicográfica:**
  - a. Nivel socioeconómico: Medio - alto.
  - b. Lifestyle: Canadienses que deseen cuidar su alimentación y busquen frutas con alto valor nutricional.
  - c. Personalidad: Personas tranquilas, sencillas, afectuosas, cordiales y muy formales. En el entorno laboral cuidan su imagen y siempre tratan con respeto a todas las personas sin importar su estatus social.



- **Conductual:**

Beneficios pretendidos: Ofrecer un alimento saludable ya que el açai contiene antioxidantes, previene el envejecimiento, ayuda a controlar el colesterol, refuerza el sistema inmunológico, entre otros.

- a. Situación: Ser nuevo usuario en el consumo de açai congelado.
- b. Tasa de uso: Depende del uso que realice el consumidor con respecto a las distintas presentaciones.
- c. Fidelidad: Es un nuevo producto/marca que ingresa al mercado canadiense y busca la confianza de sus consumidores.
- d. Posición del producto: Que se adapte al cliente y cumpla con sus expectativas.

**Análisis FODA**

Buscando comprender la situación de nuestro proyecto de exportación realizamos un análisis FODA para adquirir una evaluación precisa que permita tener la determinación de los objetivos y políticas de nuestra empresa analizando los factores internos y externos.

Por esa razón, en la siguiente tabla mostramos el análisis FODA que se realizó al proyecto de exportación de pulpa de açai congelada:

Tabla 2. *Análisis FODA.*

<b>FORTALEZAS</b>	<b>OPORTUNIDADES</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Producto natural y saludable.</li> <li>- Personal altamente calificado.</li> <li>- Precio de venta competitivo.</li> <li>- Empleo de tecnología adecuada para la extracción de la pulpa de açai.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- TLC Perú - Canadá</li> <li>- Alta demanda de frutas exóticas en el mercado canadiense.</li> <li>- Maquinaria calificada para la extracción de la pulpa de açai.</li> <li>- Consumidores con alto poder adquisitivo en Canadá.</li> </ul>
<b>DEBILIDADES</b>	<b>AMENAZAS</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Nueva empresa que ofrece pulpa de açai en Canadá.</li> <li>- No contar con proveedores estables por ende poco abastecimiento de materia prima.</li> <li>- Poseer una capacidad limitada de producción.</li> <li>- No tener alianzas con distribuidores para la venta de nuestro producto.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Ingreso de nuevos competidores.</li> <li>- Empresas ya existentes que distribuyan pulpa de açai.</li> <li>- Cambios en los reglamentos y requisitos sanitarios en la producción de açai.</li> <li>- Pérdida de materia prima a causa de fenómenos naturales, generando un retraso en la entrega del producto.</li> </ul>

Fuente: Elaboración propia.

### 1.3. Análisis de la empresa

#### Constitución y razón social

Para la formación y constitución de la empresa procedimos a catalogar según la guía de constitución de empresas en el Perú y la Ley N.º 26887, en donde se explica, se describe como crear y clasificar los procedimientos que se tienen que seguir para formalizar la empresa y sociedad.

Según el artículo 3 de la (Ley N° 26887: Ley General de Sociedades, 1997) existen dos formas de constituir una empresa, estas son: la sociedad anónima que tiene como fin establecer la empresa de forma simultánea o de forma sucesiva y la sociedad colectiva que puede ser constituida simultáneamente, en un solo acto.

Ya definido en los párrafos anteriores procedemos a clasificar la empresa como Quarmy Perú S.A.C., nombre elegido en una combinación de Q'umir (verde) y Warmi (mujer) palabras en quechua, dándole el significado de una mujer verde que se preocupa por el medio ambiente, buscando así cumplir con uno de los objetivos para el desarrollo sostenible que garantiza una vida saludable y promueve el bienestar para todos.

Procedimiento para la formalización de la empresa:

- a. Realizar la búsqueda del nombre en la página web de la SUNARP, ver si el nombre Quarmy Perú S.A.C., está disponible, si es el caso pasar a reservar.
- b. Elaborar el Acto Constitutivo (minuta), documento en el cual los participantes expresan de forma escrita su voluntad y el aporte que realizarán a la empresa Quarmy Perú S.A.C. (bien o capital) de forma escrita, en presencia de un notario.
- c. Escritura pública, el notario se encargará de verificar el contenido de la minuta y la enviará a Registros Públicos para la inscripción.
- d. Por último, la empresa tendrá que inscribirse en el Registro Único de Contribuyente (RUC) y pasará a existir como una empresa formal.

### **Requisitos y barreras de acceso del producto**

Para proceder a realizar el plan de exportación de pulpa de açai congelada a la ciudad de Toronto en Canadá, la empresa exportadora Quarmy Perú S.A.C., que se encargará de comercializar el producto, tendrá que contar con los siguientes requisitos establecidos por la (Canadian Food Inspection Agency, 2020), que se encarga de velar por la salud y seguridad de alimentos.

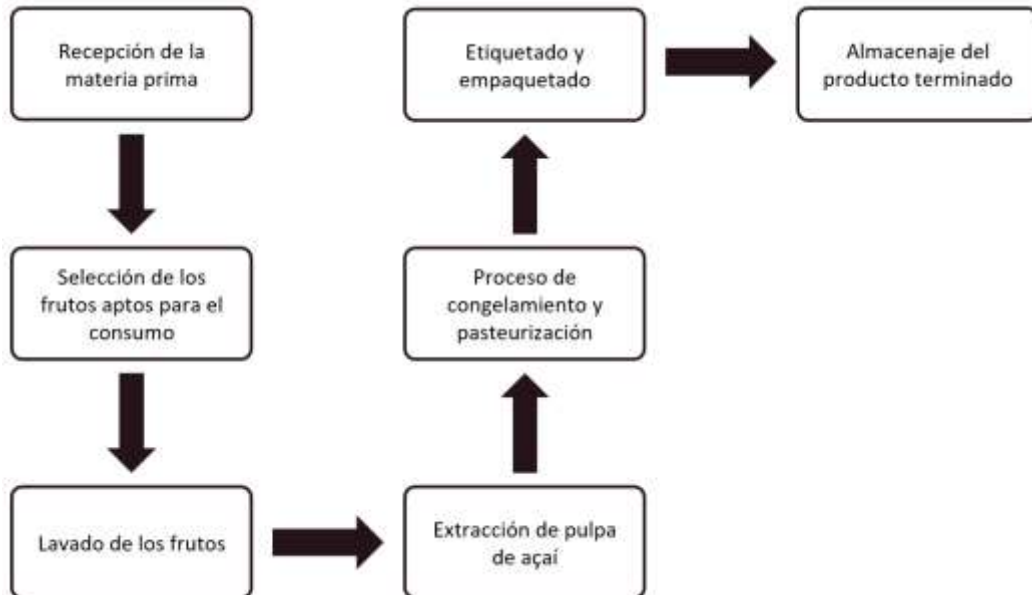
- a. Los grados y requisitos de calidad deben de ser acorde con la reglamentación para productos procesados de Canadá.
- b. La empresa Quarmy Perú S.A.C. tiene que contar con el registro del establecimiento o registro de la planta de proceso.
- c. Declaración de importación (Formulario CFIA/HACIA 4560), este documento tiene que ser obtenido de la página CFIA, este proceso se tiene que realizar antes de la importación, el encargado de realizar el documento es el agente aduanero o el importador.
- d. Inocuidad y seguridad de los alimentos etiquetados, la CFIA realiza el monitoreo del cumplimiento de las normas establecidas.
- e. En el caso de la pulpa congelada de açai es un producto con baja acidez por ende deberá estar en un envase herméticamente sellado.
- f. Envases, debe seguir las normas de la “Consumer Packaging and Labelling” Act.; (R.S. 1985, c. C-38).

### **Organización de la planta**

Entre los elementos que consideramos para elaborar el croquis de la distribución de planta se encuentran: los volúmenes de la producción, la rotación del

inventario y el flujo de procesos. Para representar todo se empleó el flujo de operaciones, tal y como se muestra a continuación.

Figura 1. Diagrama del proceso de elaboración de pulpa de açai congelada.



Fuente: Elaboración propia.

Nuestra empresa contará con las siguientes áreas necesarias para iniciar operaciones: oficinas administrativas, un almacén para la recepción de la materia prima, área de producción, área de empaquetado y un almacén de productos terminados.

## CAPÍTULO II: PLAN ESTRATÉGICO DE LA EMPRESA

### 2.1. Visión

En el 2027 nos posicionaremos en el mercado canadiense como una empresa líder en sostenibilidad y competitividad, buscando obtener el reconocimiento de Marca Perú.

### 2.2. Misión

Comercializar pulpa de açaí congelada en la ciudad de Toronto, brindando un producto que cumpla altos estándares de calidad, elaborado por personas calificadas y buscando promover el desarrollo de la sociedad y la preservación del medio ambiente.

### 2.3. Objetivos estratégicos

- Desarrollar un plan de negocios para exportar pulpa de açaí congelada al mercado canadiense.
- Determinar la viabilidad y la demanda de la pulpa de açaí congelada en la ciudad de Toronto, Canadá.
- Analizar la aceptación del producto en el mercado canadiense.
- Definir las tácticas de comercialización y distribución del producto en el mercado canadiense.

## **2.4. Estrategia del negocio**

### **Estrategia de ventas:**

Hemos identificado un nicho de mercado en la ciudad de Toronto, donde queremos dar a conocer nuestro producto “pulpa de açáí congelada” para su consumo, el cual ha sido elaborado con frutos 100 % orgánicos, sin pesticidas, ni preservantes, cumpliendo con los estándares de calidad y buscando la preservación del medio ambiente.

### **Estrategia de desarrollo de producto:**

Dentro del proceso en que se desea dar a conocer nuestro producto es importante brindar información acerca del proceso de elaboración, el valor nutricional y los beneficios que este ofrece, permitiendo que las personas generen un valor de marca y opten por la adquisición de nuestro producto frente a la competencia.

### **Estrategia de enfoque en diferenciación:**

La empresa empleará la estrategia de enfoque en diferenciación por lo que presentaremos nuestro producto cumpliendo con las certificaciones y regulaciones necesarias para su distribución, también buscaremos diferenciarnos de nuestros competidores dando a conocer los múltiples beneficios que posee el açáí y como este fruto puede incluirse en la dieta diaria de los canadienses.

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

Evaluaremos la matriz de selección de la estrategia de precios en el sector de frutas exóticas y nos diferenciaremos de la competencia a través de la estrategia de enfoque en diferenciación. Por lo tanto, con base en la producción de açai usaremos una estrategia de valor medio, es decir, nuestro precio es sensible a la producción; por lo que, una vez analizado el costo de producción, la conclusión a la que llegamos es el precio de USD 40.

Debido a la alta eficiencia combinada de los pequeños productores se puede garantizar un mejor sistema de costos de producción y ventas para la pulpa açai, lo que favorece la competitividad de nuestro producto en el mercado internacional. El producto será empaquetado en una bolsa de polietileno, el empaque es de 500 gramos, lo que permitirá a nuestro producto preservar su sabor original y tener una mejor conservación.



### CAPÍTULO III: PLAN DE MARKETING

Al comenzar un plan de marketing es sustancial dominar el ámbito característico, luego, generar información sobre atributos, necesidades y expectativas del usuario para poder desarrollar el mercadeo. En la siguiente tabla mostramos los conceptos básicos empleados en la planificación del marketing:

Tabla 3. *Premisas para la elaboración del plan de marketing.*

Premisas	Descripción
Cualidad del producto	Nuestra principal cualidad es el valor nutricional del açaí, ya que es un producto orgánico, permitiendo que nuestros consumidores lo valoren y le brinden una mayor aceptación.
Perfil del cliente	Las nuevas tendencias del consumidor canadiense indican que desean cuidar su alimentación a través de la adquisición de productos orgánicos.
Comportamiento del consumidor	Los canadienses son sencillos, cordiales y formales, siempre tratan de cuidar su imagen y su alimentación, por lo que buscan frutas con alto valor nutricional.
Características de los competidores	La reciente demanda de productos orgánicos en Canadá ha llamado la atención de exportadores, generando la apertura de nuevas oportunidades de ingreso de frutas exóticas de diferentes partes de la región.
Segmento del mercado que se desea atender	Edad: 18 a 55 años. Sexo: Masculino y femenino. Ingreso anual: C\$ 40.000 a C\$ 70.000. Clase social: Media - alta.

Fuente: Elaboración propia.

#### 3.1. Objetivos de marketing

##### Corto plazo

- Establecer tácticas de comercialización y distribución con la finalidad de posicionar nuestro producto en el mercado canadiense.
- Determinar las características del sector y del mercado canadiense.
- Conocer las principales marcas que compiten con nosotros y comprender la situación del mercado canadiense.

**Mediano plazo**

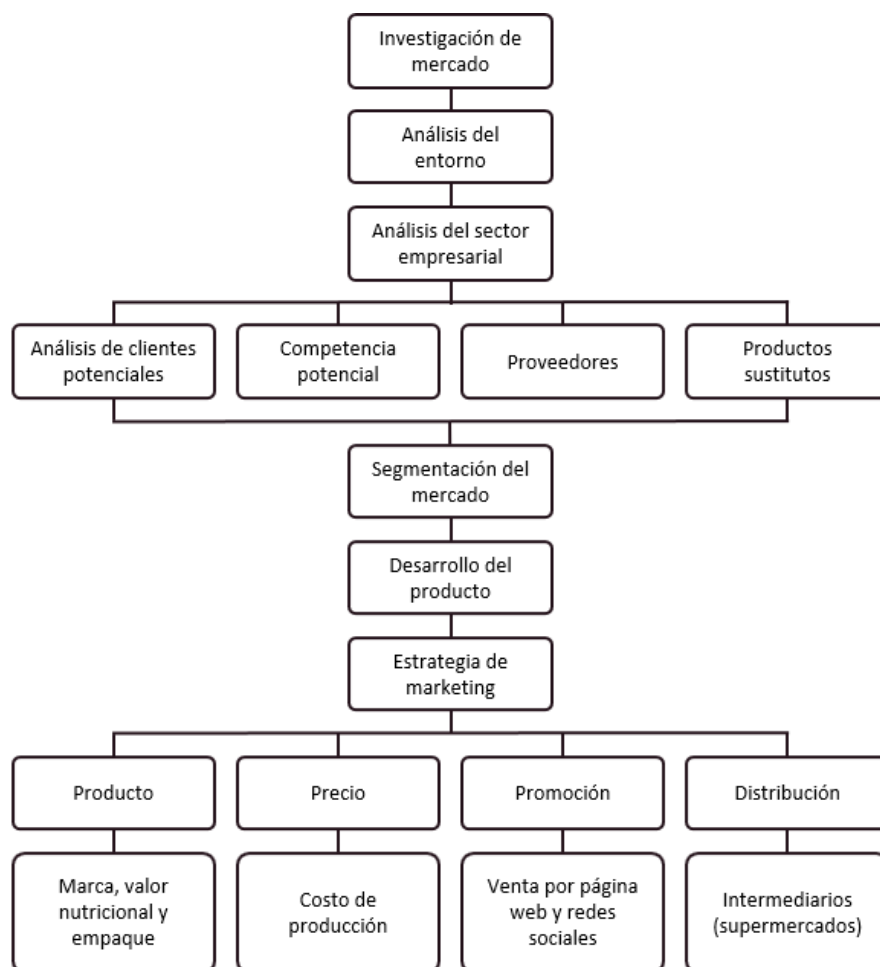
- Ampliar en 30 % las ventas de pulpa de açáí congelada de 500 g.
- Comercializar nuestro producto en más del 30 % de supermercados a nivel nacional.

**Largo plazo**

- Ampliar el mercado en un 20 % más de consumidores canadienses que se identifiquen con nuestra marca en un plazo de 4 años.

La siguiente figura muestra la explicación del plan de marketing, donde enseñamos un extracto de las actividades realizadas.

Figura 2. *Desarrollo del plan de marketing de la empresa.*



Fuente: Elaboración propia.

### **3.2. Marketing mix**

En la coyuntura actual de un mundo globalizado, las compañías deben tener en cuenta cómo deben inducir su estrategia de marketing mix cuando se disponen a ejecutar sus planes de internacionalización. Resulta cierto que la estrategia de fijación de precios, de promoción, de producto y de distribución no es la misma en el mercado local que en los mercados internacionales. Por ello, la empresa “Quarmy Perú S.A.C.” tiene que determinar los mecanismos de adaptación de esas variables a un ambiente internacional si su pretensión es la de ser competitiva y adecuarse en los mercados internacionales.

### **3.3. Descripción del producto o servicio**

Quarmy ofrece pulpa de açai congelada en una presentación de 500 g que está envasado en polietileno, el contenido de nuestro producto está basado en pulpa de açai 100 % orgánica totalmente nutritiva, ha sido diseñado acorde al entorno nutricional canadiense debido a que hoy en día las personas cuidan más de su salud.

El Açai es una baya rica que contiene abundantes vitaminas y ayuda al sistema inmune, se considera un alimento rejuvenecedor en la región amazónica. La baya del açai es redonda, de color violeta oscuro y su dimensión es de unos 10 a 14 mm, se suele consumir solo el 10 % del fruto, lo que equivale a la pulpa, y el 90 % restante son semillas. Además, es un alimento sumamente perecedero, por ende, durante el proceso de exportación debe ser transportado en un

frigorífico o congelador industrial ya que si no se presta la debida atención a este aspecto podría reducirse su valor nutricional significativamente.

Información nutricional:

- a. Posee alto contenido en flavonoides; cada 100 bayas de açáí contienen alrededor de 44 gramos de antocianinas, cuyos antioxidantes le dan su color único.
- b. Mejora la resistencia cardiovascular; el contenido de fibra, esteroides vegetales y grasas monoinsaturadas aumenta la circulación sanguínea.
- c. La vaya del açáí es un fruto que tiene muchas propiedades vegetales; no causa colesterol durante la asimilación y es más fácil de absorber que otros alimentos, por tanto, esta es una opción que se incluye cada vez más en la dieta de las personas.
- d. Posee mucha fibra; este carbohidrato ayuda al sistema digestivo a cumplir con sus funciones reduciendo la posibilidad de enfermedades digestivas.
- e. Contiene omega 3, 6 y 9; exquisito en ácidos grasos fundamentales ya que son buenos para la salud, contribuye a producir y remediar las membranas celulares y a procesar otros lípidos.
- f. Goza de vitaminas A, B y C; el fruto del açáí puede fortalecer el sistema inmunológico, aportar energía y mejorar el aspecto de la piel.

Tabla 4. Información nutricional del açáí.

<b>Açaí Pulp Technical Sheet</b>				
Nutritional Information Portion of 100 g			Organoleptic characteristics	
Amount per proportion		% VD (*)	Taste	Not very sweet. Not very acid
Energetic value	253 Kcal	13 %		
Carbohydrates	55 g	19 %		
Proteins	3,5 g	5 %		
Total fat	2 g	4 %	Color	Purple
Saturated fats	0 g	0 %		
Trans fat	0 g	0 %	Storage	
Dietary fiber	32 g	126 %		
Sodium	0 mg	0 %	Keep frozen at a temperature of 18 ± 1 ° C. Avoid storing near products with strong odors and / or of animal origin.	
Iron	1 mg	8 %		
Calcium	114 mg	11 %		
Vitamin B1	0,35 mg	29 %		
Vitamin C	9 mg	19 %		
(*) % Daily Values based on a 2000 Kcal diet. Your daily values may be higher or lower depending on your energy needs.				

<b>Fiche Technique Pulpa de Açáí</b>				
Information nutritionnelle Portion de 100 g			Caractéristiques organoleptiques	
Montant par proportion		% VD (*)	Goût	Pas très sucré Pas très acide
Valeur énergétique	253 kcal	13 %		
Les glucides	55 g	19 %		
Protéines	3,5 g	5 %		
Graisse totale	2 g	4 %	Couleur	Violette
Graisses saturées	0 g	0 %		
Gras trans	0 g	0 %	Stockage	
Fibre alimentaire	32 g	126 %		
Sodium	0 mg	0 %	Conserver congeler à une température de 18 ± 1 ° C. Éviter de stocker à proximité de produits à forte odeur et / ou d'origine animale.	
Le fer	1 mg	8 %		
Calcium	114 mg	11 %		
Vitamine B1	0,35 mg	29 %		
Vitamine C	9 mg	19 %		
(*) % Des valeurs quotidiennes basées sur un régime de 2000 Kcal. Vos valeurs quotidiennes peuvent être supérieures ou inférieures en fonction de vos besoins énergétiques.				

Fuente: Elaboración propia.

### **3.4. Estrategia de precio**

Quarmy emplea una estrategia de mercado de alto valor en la que brindaremos productos de alta calidad a precios por encima del mercado, debido al valor nutricional de nuestro producto, lo que nos permitirá ser competitivos y posicionarnos en el mercado objetivo. El método de fijación de precios elegido para determinar el precio de exportación al mercado canadiense será monitoreado para poder evaluar el flujo y los cambios de los principales suministradores de pulpa de açai en el mercado canadiense para que podamos sostener nuestra estrategia de alto valor de manera sostenible.

En cuanto al precio de nuestros productos, buscaremos potenciar la calidad del producto, siendo este 100 % orgánico, para que los consumidores entiendan que por ser de alta calidad tiene un precio sobresaliente. Esta estrategia es consistente con las características de nuestros consumidores, quienes valoran la calidad y los beneficios que brinda nuestro producto para la salud, por lo tanto, no se verán afectados por pagar más al recibir productos de alta calidad.

El precio al consumidor final de la pulpa de açai congelada es de unos USD 40 por 500 g. En este caso, se puede considerar que el mercado canadiense tiene una alta preferencia por productos nutritivos y saludables y, por tanto, está dispuesto a pagar por ello.

Figura 3. *Modelo de empaque del producto (cara frontal).*

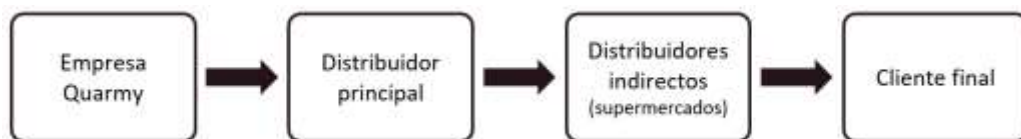


Fuente: Elaboración Propia.

### 3.5. Estrategia de distribución de plaza

El canal de distribución adecuado del cliente es el canal indirecto del comprador directo, el comprador directo se convertirá en distribuidor del producto a través de un intermediario, como lugares de autoservicio, supermercados y tiendas naturales u orgánicas.

Figura 4. *Cadena de distribución del producto.*



Fuente: Elaboración Propia.

Figura 5. *Establecimiento o punto de venta: Lola's Food.*



Fuente: <https://lolasfood.ca/>



Figura 6. Establecimiento o punto de venta: Supermercado Safeway.

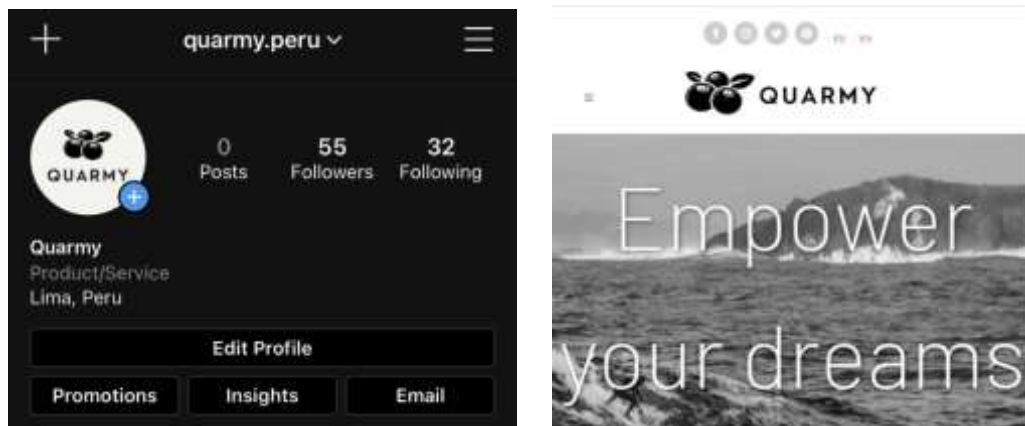


Fuente: <https://www.safeway.ca/>

### 3.6. Estrategia de promoción

Con el fin de mejorar la imagen de marca y la imagen de la empresa, realizaremos acciones de promoción en torno al consumidor final y la gestión de residuos, con el fin de mejorar la eficiencia y la protección del medio ambiente considerando factores como las nuevas tecnologías y plataformas digitales. Por lo tanto, tenemos una página web y redes sociales (Instagram y Facebook) como se muestra a continuación:

Figura 7. Plataformas digitales de la empresa Quarmy.



Fuente: Elaboración propia.



### **3.7. Estrategia de servicio al cliente o postventa**

1. Nuestros consumidores compartirán cómo disfrutaron nuestro producto en su red social favorita y usarán las etiquetas *#Açaí* y *#Quarmy*, esto nos permitirá mantener una relación con nuestro cliente, además, conoceremos si nuestro producto satisface sus necesidades. Los objetivos de esta estrategia son: promocionar la marca, generar lealtad por parte de los clientes y conseguir más seguidores en las redes sociales.
2. Ofreceremos cupones de descuento y obsequios para compras al por mayor, esto se realizará principalmente en estaciones con bajas ventas. Los objetivos de esta estrategia son: incrementar las ventas, potenciar la marca y fidelizar a los clientes.
3. Contrataremos personas que influyan en Canadá con características de estilo de vida saludable para que promocionen nuestro producto. Los objetivos de esta estrategia son: aumentar visitas en nuestra página web, conseguir nuevos clientes y conseguir más seguidores en las redes sociales.

### **3.8. Estrategia de posicionamiento**

Para orientar nuestro producto, es recomendable utilizar estrategias de publicidad directa, venta a través de carteles, redes sociales, AdWords y sitios web de tiendas orgánicas, veganas, etc. El posicionamiento del producto se basará en los atributos orgánicos que será desarrollado en el anuncio y el contenido del mensaje.

## CAPÍTULO IV: PLAN DE OPERACIONES

### 4.1. Objetivos de operaciones

Los objetivos operacionales del proyecto de exportación de pulpa de açaí congelada son los siguientes:

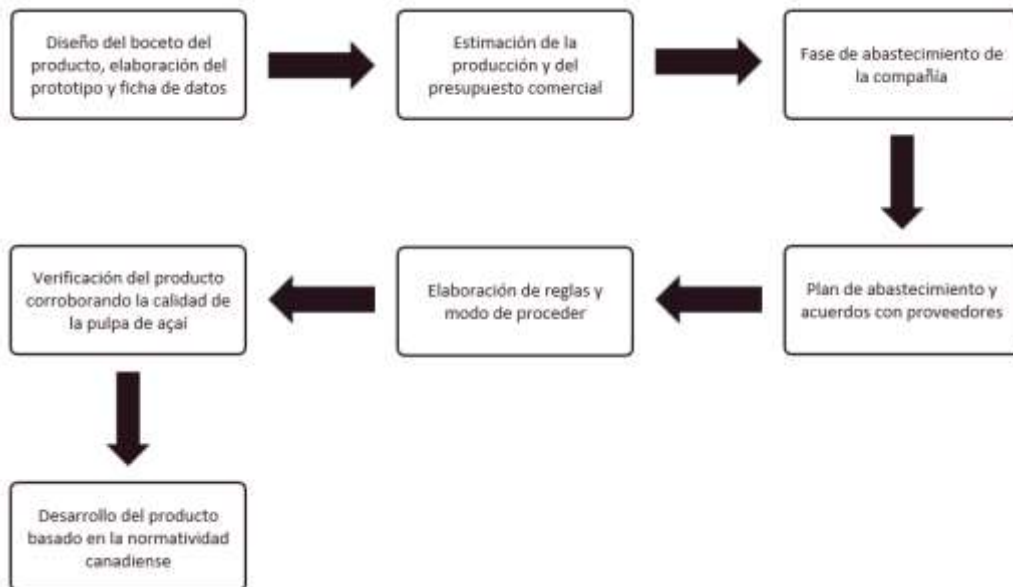
- Agilizar los procesos de entrega del producto en el periodo 2022 con la finalidad de optimizar la atención al cliente. Para lograr el objetivo, la empresa tendrá en cuenta una administración efectiva del tiempo de demora de los procesos entre la realización de la compra hasta el despacho del producto.
- Establecer políticas y lineamientos de capacitación periódica al personal operativo y/o técnico, teniendo en cuenta la mejora continua de sus actividades. La empresa estima conveniente establecer un direccionamiento a la excelencia empresarial y para ello la innovación y capacitación permanente involucraría la obtención de ventajas competitivas en el sector.
- Incrementar la inversión de forma proporcional a las utilidades obtenidas en cada periodo en tecnología operativa y de gestión, permitiendo innovar los procesos de exportación y con ello la expansión a nuevos mercados. La inversión colaborará a que la empresa incremente las actividades de comercialización de sus productos.

**4.2. Actividades previas al inicio de la producción**

Para la producción de pulpa de açáí congelada se debe tener en consideración lo siguiente:

- a. Diseño del boceto del producto, elaboración del prototipo y ficha de datos.
- b. Estimación de la producción y del presupuesto comercial.
- c. Fase de abastecimiento de la compañía.
- d. Plan de abastecimiento y acuerdos con proveedores.
- e. Elaboración de reglas y modo de proceder.
- f. Verificación del producto corroborando la calidad de la pulpa de açáí.
- g. Desarrollo del producto basado en la normatividad canadiense.

Figura 8. *Plan de actividades previas al proceso de producción.*



Fuente: Elaboración propia.

### 4.3. Proceso de producción del bien o servicio

En este apartado procedemos a describir el proceso que empleamos para la extracción de pulpa de açáí.

#### Cosecha

Los racimos de la planta de açáí se cortan manualmente y se entregan al personal para que proceda a desgranarlo, el fruto es recolectado en canastas que son transportados en balsas debido a que las plantaciones se encuentran localizadas en lugares aledaños al río Amazonas de difícil acceso.

Debemos tener en cuenta los siguientes aspectos para cultivar el açáí, en primer lugar, se debe preparar el área. En tiempo de lluvia se plantan en agujeros de 40\*40\*40 cm las palmas de açáí con el objetivo de mantener una adecuada humedad para su correcto desarrollo.

Tabla 5. *Proceso de siembra de la planta de açáí.*

Espaciamiento en metros	Plantas por hectáreas	Tallos por planta	Tallos por hectárea
5 x 5	400	3	1.200
5 x 5	400	4	1.600
5 x 5	400	5	2.000
6 x 4	416	3	1.248
6 x 4	416	4	1.664
6 x 4	416	5	2.080

Esta tabla ha sido adaptada de "Plan de negocios para azaí empresa para la importación y comercialización de productos alimenticios a base de açáí" por Restrepo & Posada, 2012, p.43.

Al mantener la adopción de los espacios se sugiere separar las plantas para lograr un correcto crecimiento del cultivo, de esa manera se minimiza el peligro de caída de las plantas de açáí que son ocasionadas por vientos huracanados, y se mejora significativamente la faena al momento de la cosecha.

### **Recepción de los frutos**

El traslado del fruto del açáí se realiza a través de balsas, se recibe en presentación de canastas en la planta procesadora y posteriormente se realiza la selección.

### **Selección**

Este proceso es de manera manual, para ello se emplean mesas de acero inoxidable que poseen tamices, con la finalidad de retener la fruta y desechar las impurezas que estas puedan tener, luego se escogen los frutos idóneos para el consumo manualmente, separando si están dañados o si están maduros. Una vez concluido el paso anterior se pasan los frutos por un ventilador el cual permite darle una mayor limpieza.

### **Lavado**

Está compuesta por dos subprocesos, en primer lugar, debemos sumergir en agua los frutos para poder apartar todas las impurezas que quedaron en el proceso de selección, seguidamente, dependiendo del grado de madurez del fruto, se sume en agua de 20 a 60 minutos con una temperatura aproximada de

40 a 60 °C, con el propósito de aflojarlo y tener un proceso de extracción de la pulpa más sencillo.

### **Extracción de pulpa**

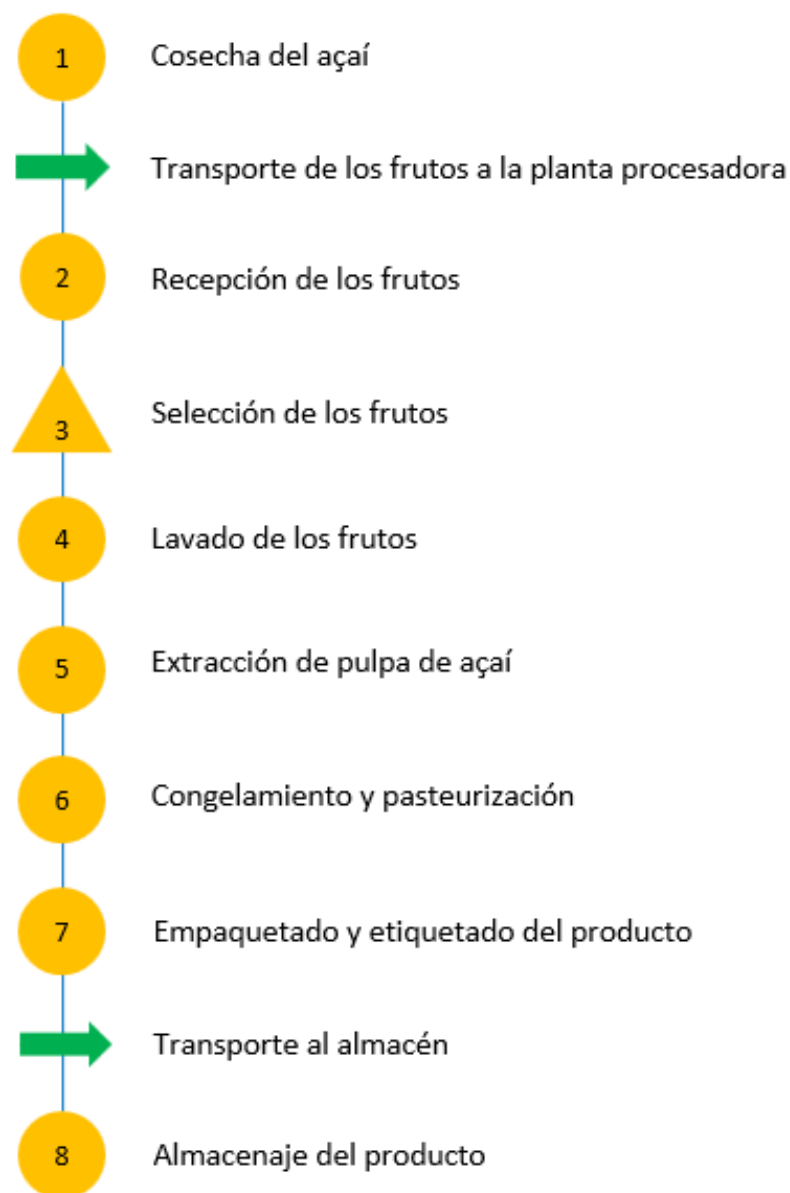
En esta etapa el fruto se encuentra más blando que su consistencia inicial por lo que procedemos a realizar la extracción de la pulpa. A través de procesos semi mecánicos se presiona el fruto y se adquiere la pulpa, mientras que su semilla es desechada. La pulpa es trasladada a tolvas de acero inoxidable para poder envasarlas, posteriormente ingresan al almacén.

Inmediatamente después la pulpa de açai entra a las congeladoras industriales llevando un método térmico llamado pasterización, a través de un intercambiador tubular de calor que bombea de 80 a 85 °C durante 10 segundos, posteriormente se deja enfriar y se retira a 5 °C.

### **Empaque**

En esta etapa el producto pasa por un proceso de enfriamiento donde alcanza los - 40 °C de temperatura y luego se normaliza, de esta manera se acorta el peligro de alteraciones microbiológicas, químicas y bioquímicas, seguidamente se lleva a un cillero con - 18 °C.

Figura 9. Diagrama del proceso de producción de pulpa de açáí congelada.

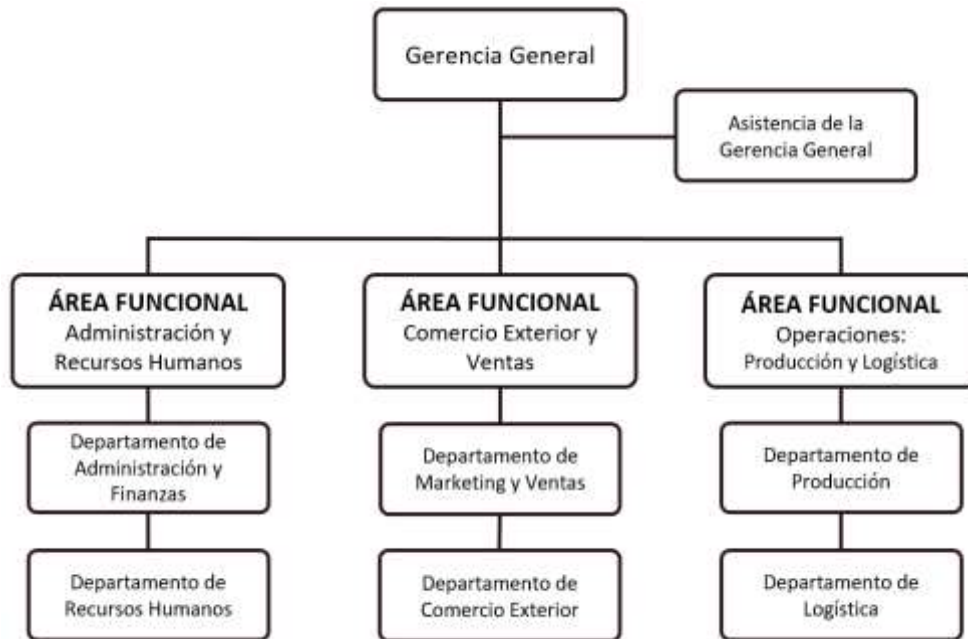


Fuente: Elaboración propia.

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

La estructura de la organización será de tipo funcional, donde se agruparán y coordinarán las actividades a realizarse dentro de la empresa.

Figura 10. Organigrama de la empresa Quarmy.



Fuente: Elaboración propia.

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

Los procesos de reclutamiento son importantes para que el proceso de selección y contratación se pueda dar de manera óptima, reduciendo el tiempo y la selección de los mejores candidatos para la siguiente etapa. Estas estrategias permiten que la selección y la contratación sean replicables y consistentes, esto permite a Quarmy Perú S.A.C. preservar el bienestar de los colaboradores ya que representan un recurso clave.



**Etapa de planificación:**

En esta etapa la demanda ya debe estar especificada y definida mediante un escrito donde especifique cuáles serán las funciones requeridas y quien prestará el servicio (colaborador). Una vez identificadas las funciones de las partes, realizamos el estudio de trabajo, esto consiste en la descripción de puesto a ocupar, perfil que se le exige al reclutado y por último el sondeo de mercado. El área encargada del reclutamiento será recursos humanos, se encargarán de verificar que el perfil de los posibles colaboradores cumpla con todos los requisitos.

**Proceso de reclutamiento:**

El proceso de reclutamiento que la empresa Quarmy Perú S.A.C. pretende realizar comienza con el estudio y el análisis del mercado de trabajo, y continúa con la búsqueda del personal potencialmente válido. Esta etapa consiste en localizar, atraer y captar a los candidatos, terminando con la preselección de los mismos.

**Proceso de selección:**

En este proceso se evalúa a los candidatos preseleccionados, identificándolos con el perfil previamente definido y las técnicas usadas por los reclutadores, luego de este proceso se realiza la recolección de la información obtenida para realizar un informe, el cual permitirá a los reclutadores y asesores tomar una decisión para el beneficio de la empresa y el nuevo colaborador.

**Contratación:**

Esta es la última etapa del proceso, después de la toma de decisiones, el área encargada se contactará con el personal elegido, para realizar la oferta de manera telefónica y pactar una cita para la firma del contrato.

**5.2. Estrategias de inducción, capacitación y evaluación del personal****Inducción**

Estableceremos mecanismos para poder acceder a la adaptación, desarrollo y evaluación del desempeño de cada colaborador. Tendremos una buena formación de inducción para asegurar la entrada de flamantes miembros y así poder implantarlos de manera favorable, activa y agradable al proceso de producción.

El proceso de incorporación es más que entrenamiento de habilidades ya que se incluyen las ideas de los empleados que cuentan con experiencia previa, lo que se busca es que impartan sus conocimientos y aptitudes a los nuevos colaboradores sobre las áreas donde se desempeñaron, como: recursos humanos, marketing, investigación de mercado, comercio exterior, etc.

Del mismo modo, los nuevos colaboradores también deben conocer la misión, los valores, la filosofía, las normas de seguridad, y tener claro los objetivos de mediano y largo plazo de la empresa.

### **Capacitación**

Según (Cota & Rivera, 2016) la capacitación juega un papel primordial para el logro de nuestro proyecto ya que es un avance mediante el cual los colaboradores obtienen conocimientos, desarrollan habilidades y actitudes para lograr interactuar con el entorno laboral.

Nuestros colaboradores recibirán cursos, talleres y conferencias fortaleciendo sus conocimientos teóricos y prácticos, permitiendo que obtengan un mayor intelecto, mejoren su capacidad para hacer frente al entorno cambiante o los requisitos del trabajo y estén más preparados para los nuevos desafíos presentados, aumentando su confianza personal a través del desarrollo de otras habilidades y actitudes.

### **Evaluación**

Nuestro sistema de evaluación será determinar las metas de los empleados, ya sea de manera colectiva como individual, así como su compromiso con la empresa, la contribución y la calidad de trabajo que realicen.

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

Según (Robbins & Judge, 2004) la motivación laboral es un factor clave en cuanto a la producción y el desenvolvimiento de las actividades del personal en una empresa. Se entiende por motivación laboral a la voluntad de ejercer las metas organizacionales teniendo en cuenta la satisfacción de alguna necesidad individual.

La empresa Quarmy Perú S.A.C. implementará la Teoría del establecimiento de metas y objetivos (Locke, 1968), por ello deberá realizar los siguientes pasos:

- Tener objetivos claros, esto permite que los colaboradores puedan identificar y entender de una sola forma el objetivo a largo plazo.
- Fomentar la inclusión tomando en cuenta las opiniones de los colaboradores, lo que permitirá que se sienta parte fundamental de la empresa.

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

Nuestro método de pago de remuneraciones para los colaboradores será mensual o quincenal por el desarrollo de sus funciones en sus determinados puestos, a la vez como empresa tenemos que cumplir con nuestras obligaciones fijadas en el Decreto Legislativo N° 728 como el pago de gratificaciones, el otorgamiento de un seguro de salud, CTS, etc.

Reconoceremos los logros de los trabajadores mediante premios recreativos, celebraciones festivas, bonos de productividad, vales de compras, descuentos en viajes y parques recreativos.

## CAPÍTULO VI: PLAN FINANCIERO

### 6.1. Historia financiera de la empresa

Quarmy Perú S.A.C. es un proyecto que consiste en la exportación de pulpa de açaí congelada a la ciudad de Toronto, por ende, comienza desde el establecimiento de la empresa.

La viabilidad económica del proyecto necesita de la financiación de los socios y de un préstamo bancario. Quarmy Perú S.A.C. contará con un administrador financiero capacitado, quien realizará periódicamente el análisis de las ratios financieras y analizará los estados financieros regularmente.

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

La clasificación arancelaria de la pulpa de açaí congelada de acuerdo con las normas del país al cual nos dirigimos es 0811.90.99 (capítulo 08, frutas y nueces comestibles, piel de cítricos o melones), partida 0811 (Frutas y nueces, crudas o cocidas al vapor o hirviendo en agua, congelados, incluso con adición de azúcar u otro edulcorante importar) y el código 0811.90 (otros); según (Canada Border Services Agency, 2020).

Asimismo, Perú y Canadá cuentan con un Tratado de libre comercio, en donde las exportaciones del Perú pagan el 25 % de arancel. En la siguiente tabla, se observa el plan de producción de la empresa Quarmy Perú S.A.C., con la proyección de venta de acuerdo a lo establecido.

Tabla 6. *Plan de producción de la empresa Quarmy.*

Año	Producción estimada
1	4,320 kg
2	5,616 kg
3	7,300.80 kg
4	8,760.96 kg
5	10,513.15 kg

Nota: Estimaciones proyectadas para los 5 primeros años, incremento del 30 % de las ventas para los 3 primeros años, existe un aumento de 20 % en las dos últimas proyecciones.

Fuente: Elaboración propia.

Proyecciones o supuestos económicos:

- a) Se espera que en el primer año se cumpla con la estimación de venta de 4,320 Kg, y de igual manera como se pronostican los siguientes años.
- b) El estimado de la reserva de inventario que la empresa Quarmy Perú S.A.C. presentará es de 1 mes, debido a la capacidad de producción y las variaciones en la demanda.
- c) Se fijó el precio de venta a través del estudio de mercado y la identificación de la competencia existente, de esta forma procedemos a establecer que el precio del producto de 500 g tendrá un costo de USD 40.00.

### 6.3. Plan de ventas de la empresa

En la Tabla 7 mostramos la proyección del plan de ventas de la empresa

Quarmy Perú S.A.C, acorde a los objetivos establecidos.

Tabla 7. *Plan de ventas de la empresa Quarmy.*

Año	Ventas Presentación 500 g	Precio Unitario USD	Total de Ventas USD
1	8,640	40.00	345,600.00
2	11,232	40.00	449,280.00
3	14,601.60	40.00	584,064.00
4	17,521.92	40.00	700,876.80
5	21,026.30	40.00	841,052.16

Fuente: Elaboración propia.

#### 6.4. Análisis de costos

El análisis de costos que la empresa Quarmy Perú S.A.C. considera es inversión en maquinaria, acorde a nuestro requerimiento de producción y conservación nuestra inversión será de USD 17,364.83 y se ve reflejado en la siguiente tabla.

 Tabla 8. *Inversión en maquinaria.*

Nombre del Equipo	Cantidad	Precio Unitario USD	Total USD
Congeladores industriales	4	\$ 3,191.58	\$ 12,766.32
Máquina extractora	1	\$ 2,497.98	\$ 2,497.98
Maquinas selladoras	3	\$ 441.31	\$ 1,323.93
Mesas de acero inoxidable	2	\$ 388.30	\$ 776.60

Fuente: Elaboración propia.

La inversión en almacenes será de USD 8,000.00 con un incremento del 5 % anual y los gastos de mantenimiento de la maquinaria serán de USD 5,000.00. Finalmente, la inversión anual del primer año de la materia prima (açai) será de USD 24,122.88 y la inversión del material de empaque (bolsas de polietileno) es de USD 6,704.64.

### 6.5. Punto de equilibrio de la empresa

Con relación a los costos se realizará acciones enfocadas hacia el porcentaje de ventas, los costos son generalmente equivalentes a los ingresos totales, por lo que se denomina punto de equilibrio. En otras palabras, definimos al punto de equilibrio como un término donde los ingresos y costos son iguales, es decir la empresa no tiene ni ganancia ni pérdida.

La empresa Quarmy Perú S.A.C. buscará alinear las ventas y los costos totales para generar el punto de equilibrio deseado, el cual se puede apreciar en la siguiente tabla.

Tabla 9. *Punto de equilibrio de la empresa Quarmy.*

Punto de equilibrio	
Costos variables	\$ 70,399.17
Costos fijos	\$ 54,202.01
Costos totales	\$ 224,601.18
Unidades a producir (kg)	4,320
Costos unitarios	\$ 13.39
Precio de venta unitario	\$ 40.00
<b>Punto de equilibrio (unidades)</b>	<b>2,037</b>
<b>Punto de equilibrio (USD)</b>	<b>\$ 81,472.75</b>

Fuente: Elaboración propia.

En base a las proyecciones de venta, el punto de equilibrio de la empresa Quarmy Perú S.A.C. se establecería en el momento que las ventas lleguen a las 2,037 unidades de 500g del producto, lo que equivale a USD 81,472.75.



### 6.6. Adquisición de materiales e insumos para la producción

Los insumos y materiales empleados en la producción que adquirirá la empresa

Quarmy Perú S.A.C. se separan en tres tipos:

- a. Insumos orgánicos: Pulpa de açai.
- b. Materiales de empaque: Bolsas de polietileno.
- c. Maquinarias: Congeladores industriales, máquinas extractoras y selladoras.

### 6.7. Inversión inicial

La inversión inicial de la empresa Quarmy Perú S.A.C. es de USD 82,963.13; la siguiente tabla resume el costo inicial de la inversión.

Tabla 10. *Costos iniciales de la inversión.*

Descripción	Costo
Costos de producción	\$ 57,598.30
Maquinarias y equipos	\$ 17,364.83
Alquileres	\$ 8,000.00
<b>Total (USD)</b>	<b>\$ 82,963.13</b>

Fuente: Elaboración propia.

### 6.8. Capital de trabajo

Consiste en todos los recursos que necesita una compañía para poder funcionar, se encuentra conformado por los activos sociales, cuentas por cobrar e inventarios. El capital de trabajo representa los recursos con los que cuenta una empresa si realizas el pago de todos los pasivos.

$$CT = \text{Activo circulante} - \text{Pasivo circulante}$$

En la tabla podemos apreciar el capital de trabajo que tiene la empresa Quarmy Perú S.A.C. para comenzar con sus operaciones.

Tabla 11. *Capital de trabajo para el inicio de las operaciones.*

<b>Activo circulante</b>	<b>Total</b>
Efectivo	\$ 345,600.00
Inventario	\$ 74,877.79
<i>Total activo circulante</i>	<i>\$ 420,477.79</i>
<b>Pasivo circulante</b>	
Gastos acumulados	\$ 30,268.24
Total pasivo circulante	\$ 30,268.24
<b>Total capital de trabajo (USD)</b>	<b>\$ 390,209.55</b>

Fuente: Elaboración propia.

## 6.9. Fuentes de financiamiento

La financiación de Quarmy Perú S.A.C se logrará mediante fuentes primarias y secundarias:

- a. Fuentes primarias o internas: Consiste en la contribución de capital por parte de los accionistas, aportando USD 30,000.00.
- b. Fuentes secundarias o externas: Consiste en el crédito bancario otorgado, USD 50,000.00, por el cual realizamos un análisis en la oferta de créditos empresariales.

Tabla 12. *Comparación de tasas de interés para préstamos bancarios.*

<b>Banco</b>	<b>Tasa de interés</b>
Banco de Crédito del Perú	6,97 %
Interbank	6,98 %
BBVA Continental	7,00 %
Scotiabank	7,26 %
<b>Tasa promedio nacional</b>	<b>7.31 %</b>

Nota: Tasa de interés promedio del sistema financiero para créditos a la microempresa.  
Fuente: (Superintendencia de Banca, Seguros y AFP, 2020).

Según la información recopilada, utilizamos como referencia el interés del Banco de Crédito del Perú (6,97 %) para deducir los intereses del crédito otorgado por un tiempo de 5 años.

### 6.10. Proyección de flujo de caja

Teniendo en cuenta los ingresos y egresos que tiene una empresa en un periodo contable (generalmente un año), en la Tabla 13 podemos observar la proyección del flujo de la empresa Quarmy Perú S.A.C.

Tabla 13. *Proyección del flujo de caja de la empresa Quarmy.*

<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>	\$ -2,963.13	\$ 393,221.14	\$ 515,760.06	\$ 675,550.05	\$ 813,574.26	
<b>INGRESOS</b>						
Ventas	-	\$ 345,600.00	\$ 449,280.00	\$ 584,064.00	\$ 700,876.80	\$ 841,052.16
Aporte socios	\$ 30,000.00	-	-	-	-	-
Préstamo bancario	\$ 50,000.00	-	-	-	-	-
<b>Total ingresos</b>	<b>\$ 80,000.00</b>	<b>\$ 345,600.00</b>	<b>\$ 449,280.00</b>	<b>\$ 584,064.00</b>	<b>\$ 700,876.80</b>	<b>\$ 841,052.16</b>
<b>EGRESOS</b>						
Mercancía para la venta	\$ 57,598.30	\$ 74,877.79	\$ 97,341.13	\$ 126,543.47	\$ 151,852.16	\$ 182,222.59
Maquinaria y equipos	\$ 17,364.83	\$ 16,496.59	\$ 15,671.76	\$ 14,888.17	\$ 14,143.76	\$ 13,436.57
Mantenimiento	-	\$ 5,000.00	\$ 5,500.00	\$ 6,050.00	\$ 6,655.00	\$ 7,320.50
Alquileres	\$ 8,000.00	\$ 8,400.00	\$ 8,820.00	\$ 9,261.00	\$ 9,724.05	\$ 10,210.25
Depreciación	-	\$ 868.24	\$ 824.83	\$ 783.59	\$ 744.41	\$ 707.19
Gastos de exportación	-	\$ 5,000.00	\$ 6,500.00	\$ 8,450.00	\$ 10,140.00	\$ 12,168.00
Gastos administrativos	-	\$ 11,000.00	\$ 12,100.00	\$ 13,310.00	\$ 14,641.00	\$ 16,105.10
Amortización préstamo	-	\$ 10,000.00	\$ 10,000.00	\$ 10,000.00	\$ 10,000.00	\$ 10,000.00
Interés bancario	-	\$ 3,485.00	\$ 2,788.00	\$ 2,091.00	\$ 1,394.00	\$ 697.00
<b>Total egresos</b>	<b>\$ 82,963.13</b>	<b>\$ 43,753.24</b>	<b>\$ 46,532.83</b>	<b>\$ 49,945.59</b>	<b>\$ 53,298.46</b>	<b>\$ 57,208.04</b>
<b>Saldo final</b>	<b>\$ -2,963.13</b>	<b>\$ 393,221.14</b>	<b>\$ 515,760.06</b>	<b>\$ 675,550.05</b>	<b>\$ 813,574.26</b>	<b>\$ 979,503.28</b>

Fuente: Elaboración propia.

### 6.11. Análisis de rentabilidad

Para obtener la rentabilidad, usamos los siguientes puntos:

- a. Cálculo de inversión necesaria: En este punto se define la inversión necesaria, internas y externas, para el funcionamiento de la empresa.
- b. Capital de trabajo: En este proceso tenemos que contar con un inventario de los recursos y materias necesarias, también tenemos que realizar un cronograma con todos los pagos a realizar.
- c. Previsión de resultados: Se realiza estimaciones de venta y costos futuros.

En la Tabla 14, observamos la rentabilidad de la empresa Quarmy Perú S.A.C.

Tabla 14. Análisis de rentabilidad de la empresa Quarmy.

AÑO	0	1	2	3	4	5
<b>INGRESOS</b>						
Ventas empaque 500 g	-	\$ 345,600.00	\$ 449,280.00	\$ 584,064.00	\$ 700,876.80	\$ 841,052.16
Aporte socios	\$ 30,000.00	-	-	-	-	-
Préstamo bancario	\$ 50,000.00	-	-	-	-	-
<b>Total ingresos</b>	<b>\$ 80,000.00</b>	<b>\$ 345,600.00</b>	<b>\$ 449,280.00</b>	<b>\$ 584,064.00</b>	<b>\$ 700,876.80</b>	<b>\$ 841,052.16</b>
<b>EGRESOS</b>						
<b>Costo de producción</b>						
Materia prima	\$ 24,122.88	\$ 31,359.74	\$ 40,767.67	\$ 52,997.97	\$ 63,597.56	\$ 76,317.07
Material de empaque	\$ 6,704.64	\$ 8,716.03	\$ 11,330.84	\$ 14,730.09	\$ 17,676.11	\$ 21,211.34
Mano de obra	\$ 26,770.78	\$ 34,802.01	\$ 45,242.62	\$ 58,815.40	\$ 70,578.48	\$ 84,694.18
<b>Total costos de producción</b>	<b>\$ 57,598.30</b>	<b>\$ 74,877.79</b>	<b>\$ 97,341.13</b>	<b>\$ 126,543.47</b>	<b>\$ 151,852.16</b>	<b>\$ 182,222.59</b>
Maquinaria y equipos	\$ 17,364.83	\$ 16,496.59	\$ 15,671.76	\$ 14,888.17	\$ 14,143.76	\$ 13,436.57
Mantenimiento	-	\$ 5,000.00	\$ 5,500.00	\$ 6,050.00	\$ 6,655.00	\$ 7,320.50
Alquileres	\$ 8,000.00	\$ 8,400.00	\$ 8,820.00	\$ 9,261.00	\$ 9,724.05	\$ 10,210.25
Depreciación	-	\$ 868.24	\$ 824.83	\$ 783.59	\$ 744.41	\$ 707.19
Gastos de exportación	-	\$ 5,000.00	\$ 6,500.00	\$ 8,450.00	\$ 10,140.00	\$ 12,168.00
Gastos administrativos	-	\$ 11,000.00	\$ 12,100.00	\$ 13,310.00	\$ 14,641.00	\$ 16,105.10
Amortización préstamo	-	\$ 10,000.00	\$ 10,000.00	\$ 10,000.00	\$ 10,000.00	\$ 10,000.00
Interés bancario	-	\$ 3,485.00	\$ 2,788.00	\$ 2,091.00	\$ 1,394.00	\$ 697.00
<b>Total egresos</b>	<b>\$ 82,963.13</b>	<b>\$ 43,753.24</b>	<b>\$ 46,532.83</b>	<b>\$ 49,945.59</b>	<b>\$ 53,298.46</b>	<b>\$ 57,208.04</b>
<b>Saldo</b>	<b>\$ -2,963.13</b>	<b>\$ 393,221.14</b>	<b>\$ 515,760.06</b>	<b>\$ 675,550.05</b>	<b>\$ 813,574.26</b>	<b>\$ 979,503.28</b>
<i>Rentabilidad</i>		4.92	1.49	1.50	1.39	1.40

Fuente: Elaboración propia.

### 6.12. Estado de ganancias y pérdidas proyectado de la empresa

Tabla 15. *Estado de ganancias y pérdidas proyectado de la empresa Quarmy.*

Descripción/año	1	2	3	4	5
Ventas netas	\$ 345,600.00	\$ 449,280.00	\$ 584,064.00	\$ 700,876.80	\$ 841,052.16
Costo de producción	\$ 74,877.79	\$ 97,341.13	\$ 126,543.47	\$ 151,852.16	\$ 182,222.59
<b>UTILIDAD BRUTA</b>	<b>\$ 270,722.21</b>	<b>\$ 351,938.87</b>	<b>\$ 457,520.53</b>	<b>\$ 549,024.64</b>	<b>\$ 658,829.57</b>
Gastos de administración y ventas	\$ 29,400.00	\$ 32,920.00	\$ 37,071.00	\$ 41,160.05	\$ 45,803.85
Depreciación	\$ 868.24	\$ 824.83	\$ 783.59	\$ 744.41	\$ 707.19
<b>UTILIDAD OPERATIVA</b>	<b>\$ 332,115.00</b>	<b>\$ 436,492.00</b>	<b>\$ 571,973.00</b>	<b>\$ 689,482.80</b>	<b>\$ 830,355.16</b>
Intereses	\$ 3,485.00	\$ 2,788.00	\$ 2,091.00	\$ 1,394.00	\$ 697.00
<b>UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS</b>	<b>\$ 328,630.00</b>	<b>\$ 433,704.00</b>	<b>\$ 569,882.00</b>	<b>\$ 688,088.80</b>	<b>\$ 829,658.16</b>
Impuesto a la renta (30%)	\$ 98,589.00	\$ 130,111.20	\$ 170,964.60	\$ 206,426.64	\$ 248,897.45
<b>UTILIDAD NETA</b>	<b>\$ 230,041.00</b>	<b>\$ 303,592.80</b>	<b>\$ 398,917.40</b>	<b>\$ 481,662.16</b>	<b>\$ 580,760.71</b>

Fuente: Elaboración propia.

### 6.13. Balance general proyectado de la empresa

Tabla 16. *Balance general proyectado de la empresa Quarmy.*

	1	2	3	4	5
<b>Activos</b>					
Activo circulante					
Efectivo	\$ 345,600.00	\$ 449,280.00	\$ 584,064.00	\$ 700,876.80	\$ 841,052.16
Inventario	\$ 74,877.79	\$ 97,341.13	\$ 126,543.47	\$ 151,852.16	\$ 182,222.59
<b>Total activo circulante</b>	<b>\$ 420,477.79</b>	<b>\$ 546,621.13</b>	<b>\$ 710,607.47</b>	<b>\$ 852,728.96</b>	<b>\$ 1,023,274.75</b>
Activo fijo					
Maquinarias y equipos	\$ 16,496.59	\$ 15,671.76	\$ 14,888.17	\$ 14,143.76	\$ 13,436.57
<b>Total activo fijo</b>	<b>\$ 16,496.59</b>	<b>\$ 15,671.76</b>	<b>\$ 14,888.17</b>	<b>\$ 14,143.76</b>	<b>\$ 13,436.57</b>
<b>Total activos</b>	<b>\$ 436,974.38</b>	<b>\$ 562,292.89</b>	<b>\$ 725,495.64</b>	<b>\$ 866,872.72</b>	<b>\$ 1,036,711.32</b>
<b>Pasivos</b>					
Pasivo circulante					
Gastos acumulados	\$ 30,268.24	\$ 33,744.83	\$ 37,854.59	\$ 41,904.46	\$ 46,511.04
<b>Total pasivo circulante</b>	<b>\$ 30,268.24</b>	<b>\$ 33,744.83</b>	<b>\$ 37,854.59</b>	<b>\$ 41,904.46</b>	<b>\$ 46,511.04</b>
Deudas a largo plazo					
<b>Total pasivos a largo plazo</b>	<b>\$ 13,485.00</b>	<b>\$ 12,788.00</b>	<b>\$ 12,091.00</b>	<b>\$ 11,394.00</b>	<b>\$ 10,697.00</b>
<b>Total pasivos</b>	<b>\$ 43,753.24</b>	<b>\$ 46,532.83</b>	<b>\$ 49,945.59</b>	<b>\$ 53,298.46</b>	<b>\$ 57,208.04</b>
<b>Patrimonio</b>	<b>\$ 393,221.14</b>	<b>\$ 515,760.06</b>	<b>\$ 675,550.05</b>	<b>\$ 813,574.26</b>	<b>\$ 979,503.28</b>
<b>Total pasivos más patrimonio</b>	<b>\$ 436,974.38</b>	<b>\$ 562,292.89</b>	<b>\$ 725,495.64</b>	<b>\$ 866,872.72</b>	<b>\$ 1,036,711.32</b>

Fuente: Elaboración propia.

**6.14. Análisis de sensibilidad y riesgo de la empresa**

Tabla 17. *Escenario optimista de la inversión.*

AÑO	0	1	2	3	4	5
<b>Saldo inicial</b>	\$ -2,963.13	\$ 393,221.14	\$ 515,760.06	\$ 675,550.05	\$ 813,574.26	
<b>INGRESOS</b>						
Ventas	-	\$ 345,600.00	\$ 449,280.00	\$ 584,064.00	\$ 700,876.80	\$ 841,052.16
Aporte socios	\$ 30,000.00	-	-	-	-	-
Préstamo bancario	\$ 50,000.00	-	-	-	-	-
<b>Total ingresos</b>	<b>\$ 80,000.00</b>	<b>\$ 345,600.00</b>	<b>\$ 449,280.00</b>	<b>\$ 584,064.00</b>	<b>\$ 700,876.80</b>	<b>\$ 841,052.16</b>
<b>EGRESOS</b>						
Mercancía para la venta	\$ 57,598.30	\$ 74,877.79	\$ 97,341.13	\$ 126,543.47	\$ 151,852.16	\$ 182,222.59
Maquinaria y equipos	\$ 17,364.83	\$ 16,496.59	\$ 15,671.76	\$ 14,888.17	\$ 14,143.76	\$ 13,436.57
Mantenimiento	-	\$ 5,000.00	\$ 5,500.00	\$ 6,050.00	\$ 6,655.00	\$ 7,320.50
Alquileres	\$ 8,000.00	\$ 8,400.00	\$ 8,820.00	\$ 9,261.00	\$ 9,724.05	\$ 10,210.25
Depreciación	-	\$ 868.24	\$ 824.83	\$ 783.59	\$ 744.41	\$ 707.19
Gastos de exportación	-	\$ 5,000.00	\$ 6,500.00	\$ 8,450.00	\$ 10,140.00	\$ 12,168.00
Gastos administrativos	-	\$ 11,000.00	\$ 12,100.00	\$ 13,310.00	\$ 14,641.00	\$ 16,105.10
Amortización préstamo	-	\$ 10,000.00	\$ 10,000.00	\$ 10,000.00	\$ 10,000.00	\$ 10,000.00
Interés bancario	-	\$ 3,485.00	\$ 2,788.00	\$ 2,091.00	\$ 1,394.00	\$ 697.00
<b>Total egresos</b>	<b>\$ 82,963.13</b>	<b>\$ 43,753.24</b>	<b>\$ 46,532.83</b>	<b>\$ 49,945.59</b>	<b>\$ 53,298.46</b>	<b>\$ 57,208.04</b>
<b>Saldo final</b>	<b>\$ -2,963.13</b>	<b>\$ 393,221.14</b>	<b>\$ 515,760.06</b>	<b>\$ 675,550.05</b>	<b>\$ 813,574.26</b>	<b>\$ 979,503.28</b>

Fuente: Elaboración propia.

Para conocer la viabilidad de nuestro proyecto calculamos el valor actual neto (VAN) y la tasa interna de retorno (TIR), los cuales dan el siguiente resultado:

TASA DE DESCUENTO:	41%
VAN	995,783
TIR	13302%

A continuación, presentamos el porcentaje del plan de inversión con el que contará la empresa Quarmy Perú S.A.C.

	%	Monto	Costo anual	Monto del costo
<b>Deuda</b>	60%	48,000	40%	19,200
<b>Equity</b>	40%	32,000	42%	

Tabla 18. *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>	\$ -2,963.13	\$ 272,261.31	\$ 328,560.48	\$ 396,248.45	\$ 435,281.75	
<b>INGRESOS</b>						
Ventas	-	\$ 230,400.00	\$ 276,480.00	\$ 331,776.00	\$ 364,953.60	\$ 401,448.96
Aporte socios	\$ 30,000.00	-	-	-	-	-
Préstamo bancario	\$ 50,000.00	-	-	-	-	-
<b>Total ingresos</b>	<b>\$ 80,000.00</b>	<b>\$ 230,400.00</b>	<b>\$ 276,480.00</b>	<b>\$ 331,776.00</b>	<b>\$ 364,953.60</b>	<b>\$ 401,448.96</b>
<b>EGRESOS</b>						
Mercancía para la venta	\$ 57,598.30	\$ 69,117.96	\$ 82,941.55	\$ 99,529.86	\$ 109,482.85	\$ 120,431.13
Maquinaria y equipos	\$ 17,364.83	\$ 16,496.59	\$ 15,671.76	\$ 14,888.17	\$ 14,143.76	\$ 13,436.57
Mantenimiento	-	\$ 5,000.00	\$ 5,500.00	\$ 6,050.00	\$ 6,655.00	\$ 7,320.50
Alquileres	\$ 8,000.00	\$ 8,400.00	\$ 8,820.00	\$ 9,261.00	\$ 9,724.05	\$ 10,210.25
Depreciación	-	\$ 868.24	\$ 824.83	\$ 783.59	\$ 744.41	\$ 707.19
Gastos de exportación	-	\$ 5,000.00	\$ 6,500.00	\$ 8,450.00	\$ 10,140.00	\$ 12,168.00
Gastos administrativos	-	\$ 11,000.00	\$ 12,100.00	\$ 13,310.00	\$ 14,641.00	\$ 16,105.10
Amortización préstamo	-	\$ 10,000.00	\$ 10,000.00	\$ 10,000.00	\$ 10,000.00	\$ 10,000.00
Interés bancario	-	\$ 3,485.00	\$ 2,788.00	\$ 2,091.00	\$ 1,394.00	\$ 697.00
<b>Total egresos</b>	<b>\$ 82,963.13</b>	<b>\$ 43,753.24</b>	<b>\$ 46,532.83</b>	<b>\$ 49,945.59</b>	<b>\$ 53,298.46</b>	<b>\$ 57,208.04</b>
<b>Saldo final</b>	<b>\$ -2,963.13</b>	<b>\$ 272,261.31</b>	<b>\$ 328,560.48</b>	<b>\$ 396,248.45</b>	<b>\$ 435,281.75</b>	<b>\$ 478,108.63</b>

Fuente: Elaboración propia.

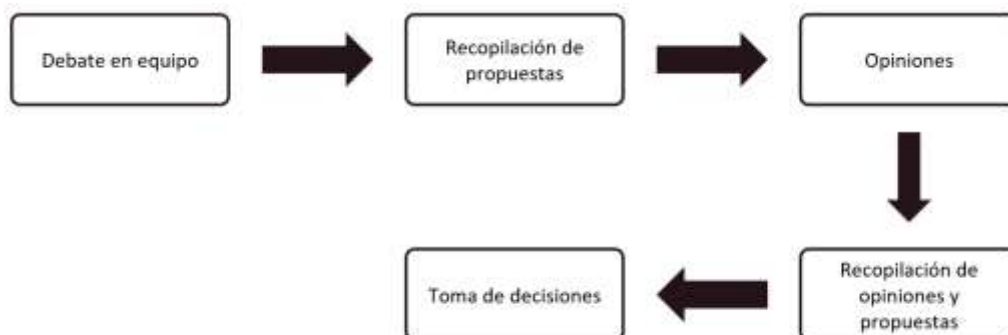


**CAPÍTULO VII: DESCRIPCIÓN DEL EQUIPO GERENCIAL DE LA EMPRESA**

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

Quarmy Perú S.A.C. está liderado por 5 socios quienes llevarán los siguientes cargos: Gerente general, Gerente administrativo, Gerente de operaciones, Gerente de Personal (RR. HH.) y Gerente de marketing y ventas. Se tomará en cuenta desde el comienzo el liderazgo, el cual formará parte de la toma de decisiones, los liderazgos tanto participativo como democrático promoverán la participación de todos los integrantes. En sucesión, se presenta un esquema representativo:

Figura 11. *Modelo del equipo gerencial.*



Fuente: Elaboración propia.

Debate en equipo: El líder que dirigirá el proceso será quien organice los debates y propondrá las materias a tratar en estos para generar ideas.

- a. Facilitar información: El líder brindará la información a todo el equipo para la toma de decisiones.
- b. Opiniones: Los integrantes del equipo opinarán y brindarán propuestas que generen una posible solución al problema planteado.



- c. Recopilación de las opiniones y propuestas: En equipo se planteará la mejor decisión respecto a la información y/o problema existente.
- d. Toma de decisiones: Todos los miembros de la dirección de toma de decisiones implementarán la propuesta y opinión más factible.

Políticas Gerenciales en la Dirección de toma de decisiones:

- a. La adopción de talentos deberá ser añadida para los lineamientos de reclutamiento de selección al momento de contratar.
- b. Se incentivarán los logros individuales y colectivos de manera económica, para ello se establecerá una base con los requisitos que se deberán seguir.
- c. Contaremos con una economía laboral uniforme con las empresas de nuestro mismo rubro.
- d. Dispondremos una política de puertas abiertas para promover la colaboración de nuevas propuestas que agreguen valor y mejoren el proceso.

La cultura asociada a la empresa Quarmy Perú S.A.C. estará conformada por los socios y los trabajadores, quienes trabajarán en conjunto para ser una empresa comprometida con el medio ambiente y el desarrollo del país.

**ANEXOS**
**Certificado de origen Canadá - Perú**
**Certificado de Origen  
Tratado de Libre Comercio Canadá - Perú**

<b>1. Nombre y dirección del Exportador:</b> Quamy Perú S.A.C., Carretera central Km 11 Nicolas Ayllón.  <b>Teléfono:</b> +51 933 818 930 <b>Fax:</b> -  <b>Correo Electrónico:</b> quamy.peru@gmail.com		<b>2. Periodo que cubre:</b>  DD MM AAAA                      DD MM AAAA Desde: ___/___/_____/    Hasta: ___/___/_____/				
<b>3. Nombre y dirección del Productor:</b> Quamy Perú S.A.C., Carretera central Km 11 Nicolas Ayllón.  <b>Teléfono:</b> +51 933 818 930 <b>Fax:</b> -  <b>Correo Electrónico:</b> quamy.peru@gmail.com		<b>4. Nombre y dirección del Importador:</b> Safeway Supermarket, 417 Scott Street Fort Frances en P9A 1H3  <b>Teléfono:</b> +1-807-274-4521 <b>Fax:</b> -  <b>Correo Electrónico:</b> products@safeway.com				
<b>5. Descripción de la(s) Mercancía(s)</b>		<b>6. Clasificación Arancelaria</b>	<b>7. Criterio Preferencial</b>	<b>8. Productor</b>	<b>9. Prueba de Valor</b>	<b>10. País de Origen</b>
4,320 kg de pulpa de açaí congelada		0811 90.99.00	B	Si	VT	Perú
<b>11. Número de Referencia:</b>						
<b>12. Observaciones:</b>						
<b>13. Declaro bajo juramento que:</b>  - La información contenida en este documento es verdadera y exacta, y me hago responsable de comprobar lo aquí declarado. Estoy consciente de que seré responsable por cualquier declaración falsa u omisión material hecha en o en relación con el presente documento.  - Me comprometo a conservar y presentar, en caso de ser requerido, la documentación necesaria que respalde el contenido del presente Certificado, así como a notificar por escrito a todas las personas a quienes entregue el presente Certificado sobre cualquier cambio que pudiera afectar la exactitud o validez del mismo.  - Las mercancías son originarias del territorio de una o ambas Partes y cumplen con los requisitos de origen que les son aplicables conforme al Tratado de Libre Comercio Canadá - Perú.  Este Certificado consta de 1 página, incluyendo todos los anexos.						
<b>Firma autorizada:</b>			<b>Empresa:</b> Quamy Perú S.A.C.			
<b>Nombre:</b> Ricardo Isaac Molina Albán			<b>Cargo:</b> Gerente de operaciones			
DD MM AAAA  <b>Fecha:</b> 10 / 12 / 2020			<b>Teléfono:</b> +51 933 818 930 <b>Fax:</b> -  <b>Correo Electrónico:</b> rimolinaa@hotmail.com			

## Bill of Lading

SHIPPER / EXPORTADOR Quarmy Perú S.A.C. Carretera central Km 11 Nicolas Ayllón. +51 933 818 930 - quarmy.peru@gmail.com			EXPORTER REFERENCES / REFERENCIAS DE EXPORTACIÓN REFERENCIAS DE EXPORTACION		
CONSIGNEE / CONSIGNATARIO Safeway Supermarket 417 Scott Street Fort Frances en P9A 1H3 +1-807-274-4521 - products@safeway.com			FORWARDING AGENT / AGENTE ADUANAL EN ESTADOS UNIDOS		
NOTIFY PARTY, US BROKER (A QUIEN SE LE NOTIFICA, AGENTE ADUANAL EN U.S.A.) Safeway Supermarket 417 Scott Street Fort Frances en P9A 1H3 +1-807-274-4521 - products@safeway.com			SPECIAL INSTRUCTIONS (INSTRUCCIONES ESPECIALES) FINAL DESTINATION (DESTINO FINAL) Toronto, Canadá		
NUMERO DE INV / FACT.	NUMERO DE CONTENEDOR	CANTIDAD DE BXS / CAJAS	DESCRIPCION DE LA CARGA	CANTIDAD DE WEIGHT / PESO	
N° 001 - 0001	2	4,320 kg	Pulpa de açai congelada	4,320 kg	
IF CARGO IS REFRIGERATED / SI LA CARGA ES REFRIGERADA  TEMPERATURA DE VIAJE: -10 a -12 °C					
MARQUE CON UNA X EL TIPO DE PAGO DE SU EMBARQUE:  FREIGHT PREPAID / PREPAGADO     X FREIGHT COLLECT / POR COBRAR					
MARQUE CON UNA X SI SU CARGA ES PELIGROSA O NO:  HAZMAT / MATERIAL PELIGROSO   YES ___ NO <u>X</u>					

## BIBLIOGRAFÍA

- Acaido Brasil. (8 de diciembre de 2020). *Qué es el açaí*. Obtenido de <http://www.acaidobrasil.es/que-es/>
- Agraria.pe. (22 de agosto de 2016). *Impulsarán la exportación de acai, el blueberry de la selva*. Obtenido de Agencias Agraria de Noticias: <https://agraria.pe/noticias/impulsaran-la-exportacion-del-acai-el-blueberry-11859>
- Amazon Andes. (2020). *Acai*. Obtenido de <https://www.amazon-andes.com/es/product-item/acai/>
- Canada Border Services Agency. (2020). Obtenido de <https://www.cbsa-asfc.gc.ca/menu-eng.html>
- Canada International. (12 de enero de 2010). *El gobierno de Canadá*. Obtenido de [https://www.canadainternational.gc.ca/spain-espagne/about-a\\_propos/government-gouvernement.aspx?lang=spa](https://www.canadainternational.gc.ca/spain-espagne/about-a_propos/government-gouvernement.aspx?lang=spa)
- Canada Organic Trade Association. (2018). *Canadian Organic Market Report 2017*. Obtenido de <https://www.canada-organic.ca/en/what-we-do/data-research/market-analysis>
- Canadian Food Inspection Agency. (2020). *Organic products*. Obtenido de <https://inspection.canada.ca/organic-products/eng/1526652186199/1526652186496>
- Castaño, M., López, G., & Prieto, J. (febrero de 2011). *Guía técnica y de buenas prácticas en reclutamiento y selección de personal (R&S)*. Obtenido de <http://www.copmadrid.org/webcopm/recursos/guiatecnicabuenaspracticass.pdf>
- Central America Data. (2019). *Central America Data*. Obtenido de <https://en.centralamericadata.com/en/tsearch?q=Canada>
- Cota, J., & Rivera, J. (1 de septiembre de 2016). *La capacitación como herramienta efectiva*. Ciudad Obregón, Sonora, México. Obtenido de <http://www.cyta.com.ar/ta1602/v16n2a3.htm>
- Czinkota, M., & Ronkainen, I. (2008). *Marketing Internacional* (8 ed.). Santa Fe: Cengage Learning Editores.
- Dirección General de Salud Ambiental e Inocuidad Alimentaria. (2020). *Texto Único de Procedimientos Administrativos*. Obtenido de <http://www.digesa.minsa.gob.pe/expedientes/detalles.aspx?id=28>
- DL N° 728: Ley de Productividad y Competitividad Laboral. (21 de marzo de 1997). Obtenido de [https://www2.congreso.gob.pe/sicr/cendocbib/con4\\_uibd.nsf/BE35EA4B0DF56C0A05257E2200538D4C/\\$FILE/1\\_DECRETO\\_SUPREMO\\_003\\_27\\_03\\_1997.pdf](https://www2.congreso.gob.pe/sicr/cendocbib/con4_uibd.nsf/BE35EA4B0DF56C0A05257E2200538D4C/$FILE/1_DECRETO_SUPREMO_003_27_03_1997.pdf)
- Expansión Datos Macro. (2020). *Canadá: Economía y demografía*. Obtenido de <https://datosmacro.expansion.com/paises/canada>
- HispanoCity™. (2020). *Toronto Hispano*. Obtenido de [https://toronto.hispanocity.com/negocios/t/tienda\\_latina/](https://toronto.hispanocity.com/negocios/t/tienda_latina/)

- Huamán, J., & Sánchez, E. (9 de abril de 2019). *Plan de Negocios para el acopio e industrialización en pulpa congelada de huasá en la Región Loreto al mercado de Estados Unidos de América*. Obtenido de [https://repositorio.esan.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12640/1794/2019\\_MAAA\\_17-3\\_06\\_T.pdf?sequence=1&isAllowed=y](https://repositorio.esan.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12640/1794/2019_MAAA_17-3_06_T.pdf?sequence=1&isAllowed=y)
- Iberglobal. (2017). *Canadá*. Obtenido de <https://www.iberglobal.com/index.php/canada>
- Kotler, P., & Armstrong, G. (2012). *Marketing* (14 ed.). México: Pearson Educación.
- Kotler, P., & Keller, K. L. (2006). *Dirección de Marketing* (12 ed.). México: Pearson Educación.
- Landivar, V. (1 de abril de 2018). *El estado del comercio electrónico en Canadá*. Obtenido de <https://valerialandivar.com/2018/04/el-estado-del-comercio-electronico-en-canada.html>
- Ley N° 26887: Ley General de Sociedades. (5 de diciembre de 1997). Obtenido de <https://www.smv.gob.pe/sil/LEY0000199726887001.pdf>
- Locke, E. (1968). *Teoría del establecimiento de metas u objetivos*.
- MacKinnon, S. (noviembre de 2013). *The National Organic Market*. Obtenido de Canada Organic Trade Association: [https://ota.com/sites/default/files/indexed\\_files/COTA\\_NationalOrganicMarketSummary.pdf](https://ota.com/sites/default/files/indexed_files/COTA_NationalOrganicMarketSummary.pdf)
- MINCETUR. (2010). *Plan Operativo de Mercado de Canadá*. Lima. Obtenido de [https://www.mincetur.gob.pe/wp-content/uploads/documentos/comercio\\_exterior/plan\\_exportador/Penx\\_2003\\_2013/6Planes\\_Mercados/POM\\_2007\\_2011/POM\\_Canada.pdf](https://www.mincetur.gob.pe/wp-content/uploads/documentos/comercio_exterior/plan_exportador/Penx_2003_2013/6Planes_Mercados/POM_2007_2011/POM_Canada.pdf)
- Ministerio de Trabajo y Promoción del Empleo. (2007). *Guía de Constitución y Formalización de Empresas*. Lima. Obtenido de [https://www.apcpyme.org.pe/ima\\_biblioteca/guiaformalizaempresas.pdf](https://www.apcpyme.org.pe/ima_biblioteca/guiaformalizaempresas.pdf)
- NOTIMEX. (27 de agosto de 2015). *En Canadá crece la cultura del reciclaje entre la población*. Obtenido de <https://www.20minutos.com.mx/noticia/b317407/en-canada-crece-la-cultura-del-reciclaje-entre-la-poblacion/>
- Palma, N. (23 de enero de 2013). Obtenido de YouTube: <https://www.youtube.com/watch?v=t04EP9ywux8>
- Peña, C. (junio de 2015). *La motivación laboral como herramienta de gestión de las organizaciones empresariales*. Obtenido de <https://repositorio.comillas.edu/xmlui/bitstream/handle/11531/4152/TFG001138.pdf?sequence=1>
- PNUD. (2019). *Informe sobre Desarrollo Humano*. Nueva York: Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo. Obtenido de [http://hdr.undp.org/sites/default/files/hdr\\_2019\\_overview\\_-\\_spanish.pdf](http://hdr.undp.org/sites/default/files/hdr_2019_overview_-_spanish.pdf)
- Porter, M. (noviembre de 1996). *¿Qué es estrategia?* Obtenido de Harvard Business Review.
- PromPerú. (30 de octubre de 2017). *Pulpa de acaí en Estados Unidos*. Obtenido de [https://issuu.com/promperu-sipc/docs/pm\\_pulpa\\_de\\_acai\\_congelada](https://issuu.com/promperu-sipc/docs/pm_pulpa_de_acai_congelada)

- Restrepo, C., & Posada, E. (2012). *Plan de negocios para "azzai", empresa para la importación y comercialización de productos alimenticios a base de acai*. Colombia. Obtenido de [https://repository.eia.edu.co/bitstream/11190/1091/7/RestrepoCamilo\\_2012\\_PlanNegociosAzzai.pdf](https://repository.eia.edu.co/bitstream/11190/1091/7/RestrepoCamilo_2012_PlanNegociosAzzai.pdf)
- Robbins, S., & Judge, T. (2004). *Comportamiento organizacional* (10 ed.). México: Pearson Educación.
- Santander Trade. (septiembre de 2020). Obtenido de <https://santandertrade.com/es/portal/analizar-mercados/canada/politica-y-economia>
- SIICEX. (17 de diciembre de 2009). *Estudio para la identificación de requisitos, acceso al mercado y regulaciones para el ingreso de productos alimentarios a Canadá*. Obtenido de <https://www.siicex.gob.pe/siicex/resources/calidad/FDA-%20Guia-de-Etiquetado-Canada-2009.pdf>
- Superintendencia de Banca, Seguros y AFP. (8 de diciembre de 2020). *Tasa de Interés Promedio del Sistema Financiero para Créditos a la Microempresa*. Obtenido de [https://www.sbs.gob.pe/app/stats/tasadiaria\\_3micro.asp](https://www.sbs.gob.pe/app/stats/tasadiaria_3micro.asp)
- Tratado de Libre Comercio Perú - Canadá. (1 de agosto de 2009). Obtenido de Acuerdos Comerciales del Perú: [http://www.acuerdoscomerciales.gob.pe/En\\_Vigencia/Canada/inicio.html](http://www.acuerdoscomerciales.gob.pe/En_Vigencia/Canada/inicio.html)
- USAID Colombia. (10 de octubre de 2015). *Pan de negocios açai (Euterpe oleracea)*. Obtenido de USAID Colombia: [https://pdf.usaid.gov/pdf\\_docs/PA00M957.pdf](https://pdf.usaid.gov/pdf_docs/PA00M957.pdf)
- Velásquez, A. (09 de diciembre de 2019). *Açaí, el BlueBerry de la Selva*. Obtenido de Agencia Agraria de Noticias: <https://agraria.pe/noticias/acai-el-blueberry-de-la-selva-20403>