



FACULTAD DE CIENCIAS EMPRESARIALES Y DE LA COMUNICACIÓN

**CARRERA PROFESIONAL DE ADMINISTRACIÓN Y NEGOCIOS
INTERNACIONALES**

Tesis

**Plan de negocio para la internacionalización de galletas marca Qiwa con destino al
mercado canadiense**

Presentado por la Bachiller:

Meryan Johanna Maguiña Riega

Asesor:

Christian David Corrales Otazú

Para la obtención del Título Profesional de:

Licenciada en Administración y Negocios internacionales

Arequipa – Perú

2022

DEDICATORIA

Esta tesis está dedicada a la memoria de mi abuelo Hugo, quien me motivó a lograr mis metas. A mis padres, Lili y Alejandro, quienes me apoyaron en cada meta y objetivo que me propuse con su amor incondicional. Y a Kamill, que me acompañó en todo momento.

AGRADECIMIENTO

Agradezco a mi asesor Christian Otazú, a la Universidad La Salle por los conocimientos adquiridos y a mis amigos que me acompañaron en estos años de estudio. Finalmente, a la Dra. Roxana Obregón por brindarme la información necesaria para realizar la presente investigación.

ÍNDICE

LISTA DE TABLAS	8
LISTA DE FIGURAS	11
RESUMEN	12
CAPITULO I: INTRODUCCIÓN.....	13
1.1. Planteamiento del Problema	13
1.2. Objetivos	14
1.2.1. Objetivo General	14
1.2.2. Objetivos Específicos	14
1.3. Viabilidad.....	15
1.3.1. Económica.....	15
1.3.2. Acceso a Información.....	15
1.4. Limitaciones.....	16
1.4.1. Normativa.....	16
1.5. Justificación del Proyecto	16
CAPÍTULO II: REVISIÓN Y FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA	17
2.1. Antecedentes	17
2.1.1. Antecedente N° 1	17
2.1.2. Antecedente N° 2	17
2.1.3. Antecedente N° 3	18

2.1.4. Antecedente N° 4	19
2.1.5. Antecedente N° 5	19
2.2. Fundamentación Teórica.....	20
2.2.1. Plan de Negocios.....	20
2.2.2. Internacionalización	20
2.2.3. Plan de Exportación	20
2.2.4. Cadena Logística Internacional.....	22
2.2.5. Análisis Situacional.....	23
2.2.6. Plan de Marketing Internacional	26
2.2.7. Plan Económico y Financiero	28
CAPÍTULO III: CONTEXTUALIZACIÓN DEL PROYECTO DE INVERSIÓN	30
3.1. Análisis Externo.....	30
3.1.1. Análisis del Macroentorno	30
3.1.2. Análisis del Microentorno.....	44
3.2. Análisis Interno.....	54
3.2.1. Amofith.	54
A. Análisis del producto.....	56
3.3. FODA.....	64
3.3.1. Made.....	64
3.3.2. Madi.	66

3.3.3. Foda Cruzado.....	69
CAPÍTULO IV: INVESTIGACIÓN DE MERCADO.....	70
4.1. Plan de Marketing.....	70
4.2. Resultado Descriptivo.....	77
4.3. Resultados de la Entrevista.....	83
CAPÍTULO V: ESTUDIO TÉCNICO.....	86
5.1. Cadena de Producción.....	86
5.1.1. Diagrama de Operaciones de Procesos (DOP).....	87
5.1.2. Descripción de los Procesos.....	88
5.2. Características Físicas.....	88
5.3. Estándares de Calidad.....	90
5.4. Análisis del Costo y Precio de Exportación.....	91
5.4.1. Costo de Transporte Marítimo.....	91
5.4.2. Costo de Documentos de Exportación.....	91
5.4.3. Costo de Certificado de Origen.....	92
5.4.4. Incoterm CIF.....	92
CAPÍTULO VI: ESTUDIO ORGANIZACIONAL.....	93
6.1. Diseño del Área del Talento Humano.....	93
6.1.1. Estructura Organizacional.....	93
6.2. Integración de Personal.....	94

6.2.1. Reclutamiento.....	94
6.2.2. Selección.	94
6.3. Organización del Personal	94
6.3.1. Diseño y Análisis del Puesto.....	94
6.4. Retención y Desarrollo de Personal.....	98
6.4.1. Política de Remuneraciones.	98
6.4.2. Prestaciones Sociales.....	98
6.4.3. Higiene y Seguridad en el Trabajo.....	99
6.4.4. Capacitación y Desarrollo del Personal.	99
CAPÍTULO VII: ESTUDIO ECONÓMICO FINANCIERO	100
7.1. Inversiones	100
7.2. Costos Fijos.....	102
7.3. Costos Variables	103
7.4. Costo de Producción	104
7.5. Costo de Procesos	104
7.6. Estados financieros	106
7.7. Indicadores de Rentabilidad.....	108
CONCLUSIONES.....	109
RECOMENDACIONES	111
REFERENCIAS	112

ANEXOS 120

LISTA DE TABLAS

Tabla 1 Certificaciones de Canadá	40
Tabla 2 Diferencias de normas laborales entre empresas estatales y privadas.....	41
Tabla 3 Tasas de impuestos sobre renta en ciudades de Canadá.....	43
Tabla 4 Número de empresas importadoras de Canadá.....	45
Tabla 5 Países que exportan a Canadá productos similares	46
Tabla 6 Principales competidores de Qiwa	51
Tabla 7 Proveedores para elaboración de galletas Qiwa	52
Tabla 8 Productos sustitutos en Canadá	53
Tabla 9 Matriz de factores internos	64
Tabla 10 Priorización de factores externos.....	65
Tabla 11 Oportunidades.....	65
Tabla 12 Amenazas	66
Tabla 13 Matriz de factores internos	66
Tabla 14 Priorización de factores internos	67
Tabla 15 Fortalezas.....	67
Tabla 16 Debilidades	68
Tabla 17 Foda cruzado	69
Tabla 18 Líneas de productos	70
Tabla 19 Tabla nutricional del producto.....	72
Tabla 20 Lista de precios.....	73
Tabla 21 Partida arancelaria 190590100 en Siicex.....	79
Tabla 22 Partida arancelaria 190590100 en Statistics Canada	79

Tabla 23 Mercado objetivo.....	79
Tabla 24 Importaciones	80
Tabla 25 Test de selección de mercado de PromPerú	80
Tabla 26 Ficha de producto galletas Qiwa	83
Tabla 27 Tiempo aproximado de la cadena de producción	86
Tabla 28 Maquinaria y equipo de producción	90
Tabla 29 Certificaciones que exige el mercado canadiense	90
Tabla 30 Líneas navieras	91
Tabla 31 Cuadro de sueldos.....	94
Tabla 32 Gerencia de recursos humanos	95
Tabla 33 Gerencia de marketing estratégico	96
Tabla 34 Asesoría de comercio exterior	97
Tabla 35 Inversión inicial	100
Tabla 36 Depreciación.....	101
Tabla 37 Sueldos de personal	¡Error! Marcador no definido.
Tabla 38 Costos indirectos de fabricación.....	102
Tabla 39 Costos variables.....	103
Tabla 40 Costos de empaque	103
Tabla 41 Costos de embalaje	103
Tabla 42 Costos de producción	104
Tabla 43 Proceso de empaçado.....	104
Tabla 44 Proceso de embalaje	104
Tabla 45 Proceso de paletizado	105
Tabla 46 Proceso de contenederización.....	105

Tabla 47 Flete marítimo	105
Tabla 48 Mapeo descriptivo	105
Tabla 49 Estado de resultados	106
Tabla 50 Precios de venta	106
Tabla 51 Flujo de caja	107
Tabla 52 Indicadores de rentabilidad.....	108

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 Importaciones y exportaciones en el 2020	31
Figura 2 PBI de Canadá en el periodo 2010 - 2020	32
Figura 3 PBI per cápita de Canadá en el periodo 2010 - 2020.....	32
Figura 4 Gasto público de Canadá en el periodo 2002 - 2020	33
Figura 5 Población de Canadá en el periodo 2016 - 2026.....	34
Figura 6 Población femenina y masculina de Canadá (25 a 54 años).....	35
Figura 7 Evolución de ingresos e-commerce B2C durante 2004 - 2019.....	36
Figura 8 Ventas mensuales vía online vs. físico durante 2016 - 2020	37
Figura 9 Importaciones de snacks naturales en el periodo 2012 - 2019.....	48
Figura 10 Ciclo de vida de Corporación Renase	49
Figura 11 Proceso de elaboración de galletas Qiwa.....	58
Figura 12 Organigrama.....	60
Figura 13 Empaque de galletas Qiwa	71
Figura 14 Sitio web Corporación Renase	74
Figura 15 Página de Facebook	75
Figura 16 Página de Instagram	76
Figura 17 Canal de distribución	77
Figura 18 Resultado de selección de mercado	82
Figura 19 Diagrama de operaciones de galletas	87
Figura 20 Layout de Corporación Renase	89
Figura 21 Propuesta de estructura organizacional.....	93

RESUMEN

Esta investigación tuvo como objetivo principal realizar una propuesta de plan de negocio para la internacionalización de galletas marca Qiwa, con el fin de exportarlos hacia el mercado canadiense, logrando así el crecimiento de la empresa a nivel internacional.

Para ello se realizó un estudio de mercado de Canadá, también el proceso de la cadena logística internacional y se elaboró un plan económico financiero para cumplir con los requerimientos del plan, dando paso al crecimiento de la empresa.

La investigación se desarrolló bajo el enfoque mixto debido a la recopilación de fuentes primarias y secundarias, de esta manera se pudo reconocer una orientación clara sobre todos los procesos necesarios para lograr el plan de negocio de galletas marca Qiwa.

CAPITULO I: INTRODUCCIÓN

1.1. Planteamiento del Problema

A lo largo del tiempo se ha dado a conocer la importancia de la alimentación natural y saludable, esto se ha presentado con mayor fuerza a nivel mundial por la pandemia del COVID-19 por lo que los alimentos con alto valor nutricional hacen que el sistema inmunológico sea más fuerte y se tenga más defensas, señala Roxana Obregón, gerente general de Corporación Renase, durante la entrevista realizada (Anexo 1). Según el Programa Mundial de Alimentos (2012), una de las ventajas que tiene nuestro país es que poseemos una gran variedad de alimentos que contienen un alto valor nutricional. La ubicación geográfica del país, desde la cordillera de los Andes hasta la selva amazónica, ha generado que las condiciones ambientales se ajusten para la productividad y crecimiento de diversos tipos de alimentos, cabe mencionar que en el antiguo Perú estos cultivos fueron la base de la alimentación.

PromPerú (2020), plantea que usualmente los alimentos andinos vienen a ser los más consumidos y apreciados por el mercado extranjero así por ejemplo se observa a los turistas consumir mates de coca, muña, matico, etc.; también al analizar las exportaciones de granos andinos como la quinua, kiwicha, entre otros cereales, muestran una tendencia creciente que según el Ministerio de Agricultura y Riego (2018), sus principales destinos fueron Estados Unidos, Países Bajos, Canadá, Italia, Reino Unido y Francia.

Resulta interesante exportar productos naturales hacia el extranjero, ya que cuando estos se presentan de forma natural, reflejan que no han sido preparados bajo el contacto de productos químicos y por tanto esto sirve como una herramienta para la mercadotecnia y a su vez el consumidor obtendría una percepción positiva y agradable.

Corporación Renase S.A.C. crea impacto con su idea de negocio bajo su marca Qiwa produciendo productos naturales, saludables, sin gluten y sin azúcares dirigidos a un sector de la población y darlos a conocer a nivel internacional, de esta manera, el propósito de la empresa, según la gerente general, es rescatar dichos alimentos olvidados dentro de la biodiversidad peruana y convertirlos en productos con mayor valor agregado y nivel de aceptación como galletas de una manera innovadora y original.

En conclusión, la empresa tiene dentro de su política como objetivo de internacionalización ingresar al mercado canadiense con sus productos debido a la alta tendencia de consumo por parte de la población que según el Banco de Desarrollo de Canadá (2020), el 70% de los canadienses se preocupan acerca de un estilo saludable de vida y la salud, que es una tendencia que se encuentra en aumento, por lo que ellos buscan productos que los ayuden a mejorar su estilo de vida; y buscan información acerca de un producto antes de comprarlo.

1.2. Objetivos

1.2.1. Objetivo General

Diseñar un plan de negocio para la internacionalización de galletas marca Qiwa producidas en la región de Arequipa hacia el mercado de Canadá.

1.2.2 Objetivos Específicos

- Realizar un análisis externo e interno del mercado canadiense y de la empresa.
- Desarrollar una investigación de mercado para el país de Canadá a fin de identificar el público objetivo.

- Identificar los procesos de operación así como los estándares exigidos por el mercado canadiense.
- Desarrollar un estudio organizacional para el plan de negocios para la internacionalización de galletas marca Qiwa.
- Diseñar un plan económico y financiero para determinar la inversión del proyecto y sus indicadores de rentabilidad.

1.3. Viabilidad

1.3.1. Económica

La presente investigación es viable porque se cuenta con los recursos financieros necesarios para su realización de durante el tiempo determinado por la universidad.

1.3.2. Acceso a Información

Tanto la empresa como la investigadora cuentan el suficiente tiempo a fin de poder acceder a información y dar retroalimentación debida en los plazos determinados. A su vez, se cuenta con acceso hacia fuentes primarias y secundarias, a través de medios digitales y físicos.

1.4. Limitaciones

1.4.1. Normativa

Las limitaciones para esta investigación se refieren a que si se presenta algún cambio en las regulaciones o la normativa tanto en el país de origen, Perú, como en el país de destino, Canadá, podría impactar en el resultado del plan de internacionalización.

1.5. Justificación del Proyecto

La presente investigación se realiza con el fin de ofrecer a la empresa Corporación Renase un plan de negocio para la internacionalización en el mercado canadiense de las galletas que producen, un producto saludable e innovador, ya que contienen un alto valor nutricional por ser hechas a base de alimentos de nuestro país, sin necesidad de intermediarios.

CAPÍTULO II: REVISIÓN Y FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA

2.1. Antecedentes

2.1.1. Antecedente N° 1

Gálvez (2020). *“Exportación de productos peruanos ready to eat a base de alimentos con alto valor nutricional a Estados Unidos”* Universidad Internacional de La Rioja, Lima – Perú.

En esta investigación se evaluó si resulta viable realizar exportaciones de los productos “ready to eat” de la empresa Vitalinti que tienen como base granos andinos como la quinua y kiwicha hacia Estados Unidos. Junto a ello, se investigaron los parámetros y requisitos del país peruano y estadounidense, y, como ventaja se menciona que el TLC Perú – Estados Unidos, beneficia a la empresa ya que se eliminan las barreras arancelarias y no arancelarias al comercio.

Se concluyó que la investigación muestra información valiosa para la exportación del producto hacia Estados Unidos, que es considerado como uno de los principales importadores del Perú; cabe destacar que los análisis recogidos sirven como apoyo para la presente investigación.

2.1.2. Antecedente N° 2

PromPerú (2017). *“Manual Planex: Plan de negocio exportador”*, PromPerú, Lima – Perú.

El manual es un documento que ayuda y orienta mediante seis módulos que explican el proceso de exportación a los empresarios que deseen exportar sus productos o servicios, así mismo se desarrollan ejemplos en cada fase buscando éxito en el aprendizaje de los mismos para el desarrollo de sus planes de exportación.

Con este manual fue sencillo reconocer los pasos a seguir en la presente investigación, ya que en cada módulo muestra los datos necesarios para la exportación y cómo deben ser utilizados. Estos módulos se conforman por: los antecedentes de la empresa, plan estratégico y organizacional, investigación de mercado y plan de marketing internacional, plan de operación, gestión exportadora y el plan financiero.

En tal sentido, estos módulos sirven como guía para la presente investigación.

2.1.3. Antecedente N° 3

Núñez (2016). *“Plan de negocios para la exportación de galletas de quinua al mercado de EE.UU. de la empresa T&C Procesadora de Alimentos S.C.R.L, Chiclayo 2016”*, Universidad Señor de Sipán, Pimentel – Perú.

En esta tesis se ha realizado un plan de negocios a la empresa T&C Procesadora de alimentos S.C.R.L. que elabora galletas de quinua para realizar su exportación hacia Estados Unidos, eso ha hecho que se analicen aspectos como la producción, comercialización y tecnología para verificar si resulta viable realizar un plan de exportación. La empresa T&C Procesadora de alimentos S.C.R.L. tiene potencial para comercializar su producto al exterior, en consecuencia, el estudio se ha enfocado en la realización de planes de mercado, marketing y financieros.

Esta investigación es útil para el análisis de las distintas etapas en el proceso de exportación hacia Estados Unidos, que se trata de un mercado cercano a Canadá que será el mercado de destino a futuro para los productos Qiwa.

2.1.4. Antecedente N° 4

Euromonitor International (2019). *“Health and Wellness: Competitor strategies in health and nutrition”*, Londres – Inglaterra.

El objetivo de este estudio fue mostrar la importancia de los productos naturales; de esta manera el estudio señala que los productos relacionados con la mejora del sistema inmunológico tuvieron un alto crecimiento en sus ventas beneficiando a los componentes de dichos productos, es así que cada vez los consumidores no se sienten culpables al consumir este tipo de productos saludables, sostenibles y con alto valor nutricional.

Este estudio fue útil para la exportación de los productos de la marca Qiwa, ya que se presentan estadísticas de los consumidores de los países de Estados Unidos y Canadá, en su interés y mayor preocupación por su salud y que desean consumir productos de alto valor nutricional.

2.1.5. Antecedente N° 5

Lavaggi (2016). *“Plan de negocio para una empresa de exportación de chocolate orgánico”*, Universidad del Pacífico, Lima – Perú.

El presente trabajo de investigación se enfocó en realizar un plan de exportación de chocolate orgánico hacia Estados Unidos, para constatar si el proyecto resultaba ser rentable o no aprovechando la tendencia de consumo en el mercado al ser un chocolate elaborado con cacao orgánico. Dentro del plan de análisis situacional se concluyó que este mercado resultó ser bastante atractivo, sin embargo, al ser un producto con alto nivel de competitividad, se debían implementar estrategias para destacar y tener un mayor posicionamiento en el mercado estadounidense.

La propuesta de esta investigación aporta al proyecto ya que no solamente se planteó realizar un proyecto hacia Estados Unidos, sino hacia otros mercados como Alemania y Reino Unido.

2.2. Fundamentación Teórica

2.2.1. Plan de Negocios

El plan de negocios es un documento, escrito de manera clara, precisa y sencilla, el resultado de un proceso de planeación. Este plan sirve para guiar un negocio, porque muestra desde los objetivos que se quieren lograr hasta las actividades cotidianas que se desarrollarán para alcanzarlos. Lo que busca este documento es combinar la forma y el contenido. La forma se refiere a la estructura, redacción e ilustración, y en cuanto al contenido se refiere al plan como propuesta de inversión, la calidad de la idea, la información financiera, el análisis y la oportunidad de mercado. (Villarán, 2009)

2.2.2. Internacionalización

La internacionalización se define como el proceso de globalización por el que pasa una empresa, así mismo, es un proceso por el que una empresa tiene proyecciones de sus productos hacia el país de destino. Este se realiza con el propósito de obtener mayor rentabilidad y crear valor a una empresa. (Pareja & Sotelo, 2018)

Según Araya (2009), hay que considerar el enfoque estratégico que consiste en que la internacionalización resulta de una serie de estrategias que incluyen las capacidades y recursos de la empresa como las amenazas y oportunidades el entorno.

2.2.3. Plan de Exportación

Según Llamazares (2014), el plan de exportación viene a ser una herramienta importante para cualquier empresa que quiera iniciar o fortalecer su puesto en el

exterior. El fin de este plan es dar a conocer las respuestas a las siguientes interrogantes:

- ¿Cómo seleccionar el mercado ideal para mi producto?
- ¿Cuál es el canal de comercialización más adecuado?
- ¿Qué acciones se deben realizar en el plan de marketing?
- ¿Cuáles son los requerimientos para cumplir con los estándares que se establecen?

También, el plan de exportación según MINCETUR (2013), se define como un acuerdo que se desarrolla en base al sector privado junto el gobierno para aumentar la oferta de productos nacionales y lograr una inserción en el mercado internacional.

Según PromPerú (2017), un plan de exportación se desarrolla de la siguiente manera:

- a. Realizar una Ficha Empresarial.*** Se realiza un autodiagnóstico mediante una encuesta sobre la gestión empresarial junto a los mercados y logística internacional.
- b. Analizar el Producto en el Mercado Objetivo.*** Se debe seguir los siguientes pasos:
 - Identificar la partida arancelaria del producto.
 - Seleccionar al menos 3 países como mercado objetivo.
 - Perfil del mercado objetivo.
 - Exigencias para el producto para la entrada al mercado destino.
 - Canales de distribución de la logística.
 - Medios de transporte, elegir el más adecuado para su distribución.

- Consumo aparente del producto.
- Análisis de la competencia mediante herramientas como Foda, cadena de valor, entre otros.
- Plan de marketing del producto y aplicar estrategias de forma de entrada.

c. Análisis de Gestión Exportadora.

- Análisis de costos y precio de exportación.
- Modalidades de pago internacional.
- Distribución física internacional.
- Envases y embalajes adecuados para la exportación.

d. Análisis del Plan Financiero. Para el análisis financiero, se analizan las transacciones de la empresa que estén relacionadas con la empresa y en cuanto al plan financiero, es una guía que ayuda a determinar financieramente a la empresa.

2.2.4. Cadena Logística Internacional

Para PromPerú (2019), en la cadena logística se pueden ver varios actores que brindan el soporte necesario a las operaciones del comercio exterior, estos son: exportadores, importadores, agentes de aduana, agentes de carga, agentes marítimos, empresa de servicios complementarios aeroportuarios, portuarios y marítimos, operadores portuarios, agentes de estiba, empresas de vigilancia y seguridad privada, transportistas marítimos, fluviales, aéreos y de carga terrestre, operadores logísticos, terminales de almacenamiento, terminales portuarios marítimos o fluviales, zonas francas, entre otros.

Esto se da con el fin de facilitar los procesos de operaciones adecuándolo a las normativas, exigencias y estándares internacionales.

La cadena logística internacional comprende las siguientes actividades:

Compra - venta internacional: Se realiza un acuerdo entre el comprador y vendedor para efectuar una transacción internacional de los bienes o servicios que se venden, también se establecen los términos, condiciones y precios de la venta.

Preparación de la mercancía: Para realizar el envasado y embalaje de los productos se recomienda revisar la guía que ofrece MINCETUR para conocer las características que se requieren para la exportación. Junto a ello, reconocer los productos como carga general, perecible, frágil, peligrosa o valorada.

- **Transporte:** Al planificar el proceso de envío, es necesario elegir un tipo de transporte, ya sea marítimo, aéreo o terrestre. Además, es importante conocer los costos, el valor, el tamaño y peso de la mercancía.
- **Documentación:** La documentación es un paso muy importante debido a que si los documentos están mal preparados, ese error puede resultar ser muy costoso generando pérdidas.
- **Despacho aduanero:** El despacho aduanero se encarga de pasar las mercancías a través del agente aduanero para facilitar el movimiento de la mercancía hacia un país (importación) y fuera del país (exportación).

2.2.5. Análisis Situacional

Según Hanel del Valle (2004), el análisis situacional es una herramienta bastante útil para realizar análisis necesarios a la empresa y estudiar su situación actual. Este se divide en dos:

- **Análisis interno:** Permite conocer las características de la empresa que son relevantes para enfrentar al entorno. Este análisis se basa en analizar la empresa, también permite identificar fuerzas y debilidades.
- **Análisis externo:** Se realiza para identificar el entorno en el que competirá la empresa, también sirve para conocer el ambiente el cual la empresa debe adaptarse para ser competitiva. El análisis externo se divide en dos: El microentorno que sirve para analizar las fuerzas de la competencia, y el macroentorno permite identificar las oportunidades y amenazas.

Según Torres Arriaga (2019), el análisis Pestel es una herramienta que se utiliza para identificar las fuerzas macroexternas que enfrenta una organización. Las letras significan político, económico, social, tecnológico, ambiental y legal. A continuación se desarrollará cada una de ellas:

- **Factores políticos:** Estos factores incluirían a todo lo que involucra la política, así como también las políticas comerciales, fiscales, tributarias y cómo afecta a la empresa.
- **Factores económicos:** Un factor económico tiene un impacto en la economía y su desempeño, que a su vez impacta directamente a la empresa y su rentabilidad. Los factores incluyen las tasas de interés, las tasas de empleo o desempleo, los costos de las materias primas y los tipos de cambio.
- **Factores sociales:** El factor social se enfoca en el entorno social y la identificación de tendencias emergentes. Los factores incluyen cambios demográficos familiares, niveles de educación, tendencias culturales, cambios de actitud y cambios en los estilos de vida.

- Factores tecnológicos: Los factores tecnológicos consideran la tasa de innovación y desarrollo tecnológico que podría afectar a la industria. Los factores podrían incluir cambios en la tecnología digital o móvil, la automatización, la investigación y el desarrollo. A menudo existe una tendencia a centrarse en los desarrollos únicamente en la tecnología digital, pero también se deben tener en cuenta los nuevos métodos de distribución, fabricación y logística.
- Factores ambientales: Los factores ambientales son aquellos que están involucrados en lo que respecta el medio ambiente y el impacto de los aspectos ecológicos. Con el aumento de la importancia de la RSE (Responsabilidad de Sostenibilidad Económica) y la sostenibilidad, este elemento se está volviendo más central en la forma en que las empresas deben llevar a cabo sus negocios. Los factores incluyen el clima, los procedimientos de reciclaje, la huella de carbono, la eliminación de desechos y la sostenibilidad.
- Factores legales: Las empresas deben comprender lo que es legal y permitido dentro de los territorios en los que opera. También debe estar al tanto de cualquier cambio en la legislación y el impacto que esto puede tener en las operaciones comerciales. Los factores incluyen legislación laboral, derecho del consumidor, salud y seguridad, regulaciones y restricciones internacionales y comerciales.

El análisis FODA según Riquelme Leiva (2016), se define como una herramienta simple para poder evaluar cuatro aspectos de una empresa, fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas, estos pueden ayudar a analizar lo que la empresa hace mejor en este momento y a diseñar una estrategia exitosa para el futuro, también puede revelar áreas del negocio que lo están frenando o que sus competidores podrían explotar si no se protege.

- Fortalezas: Las fortalezas son actividades que la empresa hace particularmente bien o de una manera resalte de sus competidores.
- Debilidades: Las debilidades, como las fortalezas, son características inherentes de la empresa, es por ello, lo que se debe hacer es enfocarse en sus colaboradores, recursos, sistemas y procedimientos.
- Oportunidades: Las oportunidades surgen en situaciones fuera de la empresa y se requiere estar atento a lo que podría suceder en el futuro.
- Amenazas: Las amenazas son actividades que pueden afectar negativamente a la empresa desde el exterior, como problemas en la cadena de suministro, cambios en los requisitos del mercado o escasez de reclutas.

2.2.6. Plan de Marketing Internacional

Según Llamazares (2016), este plan de marketing internacional se desarrolla para crear mayores y mejores oportunidades en el mercado extranjero, para lograr el plan se debe cumplir los siguientes requisitos:

- Documento escrito: Se debe plasmar por escrito el plan a realizar ya sea por formato Word u otros programas dependiendo de la empresa.

- Contenido estructurado y sistematizado: El plan se debe estructurar por etapas de una manera organizada y ordenada, el contenido debe tener desde la información general hasta lo más concreto e importante.
- Diseñar estrategias: Las estrategias que se implementan deben ir acorde a las decisiones de medio plazo (1 - 3 años), en estas estrategias se debe elegir el mercado destino y su forma de entrada.
- Propone acciones: Las acciones son para aplicar las variables del marketing-mix.
- Horizonte temporal: El plan de marketing internacional normalmente se elabora y aprueba cada año, esto dependiendo del desempeño de la empresa.
- Fija objetivos: Los objetivos se realizan en base a las acciones y estrategias que se aplican en la empresa.
- Asigna recursos: Se otorga un financiamiento para cada área involucrada.

También, para realizar un plan de marketing internacional se deben realizar cinco etapas en las que sirven como soporte para la empresa:

- Etapa 1: Análisis de la situación. Primero, se realiza un análisis interno de la empresa para identificar su situación actual y compararla con el exterior. Para ello se deben de utilizar varias herramientas estratégicas como: el análisis Foda, análisis Pestel y las cinco fuerzas de Porter.
- Etapa 2: Selección de mercados objetivo. En esta etapa se debe analizar la selección de mercados, sin embargo, primero se debe elegir entre

concentración, donde se seleccionan pocos mercados o diversificación, consiste en que la empresa elige diferentes mercados.

- Etapa 3: Forma de entrada. Cuando ya se ha elegido el o los mercados objetivos, se debe analizar cada uno de ellos y analizar cómo llegar al consumidor por medio del estudio del perfil, los socios, intermediarios, entre otros.
- Etapa 4: Política de marketing - mix internacional. En esta etapa se debe desarrollar los puntos del marketing mix, precio, producto, plaza y distribución, con esto, adaptar el producto con los estándares del mercado exterior.
- Etapa 5: Cuenta de explotación internacional. En la última etapa, se estudia el financiamiento de para cada estrategia o área mediante criterios realistas.

2.2.7. Plan Económico y Financiero

Según Extremadura Empresarial (2017), el plan económico y financiero es un proceso que evalúa e impulsa las decisiones de la empresa, la elaboración de presupuestos, planes de negocio y planes industriales serán clave para resaltar el dinamismo económico - financiero de la empresa y demostrar la viabilidad de las inversiones. Para realizar el plan es necesario realizar varios análisis como:

- Plan de inversión y financiación: Se realizan cálculos desde el inicio de las actividades de la empresa, la inversión y los activos corrientes y no corrientes son fundamentales para ello.
- Cuenta de pérdidas y ganancias (Resultados): Se necesitan los ingresos y gastos para conocer la viabilidad de la empresa.

- Plan de tesorería: Este plan representa la liquidez de la empresa, esto se mide con la diferencia de cobros y pagos.
- Balance de situación y ratios: El balance permite evaluar si la liquidez de los pasivos y solidez de los activos muestran una buena o mala situación económica financiera.
- Valor actual neto (VAN): Es la diferencia entre el valor presente de las entradas de efectivo y el valor presente de las salidas de efectivo durante un período de tiempo.
- Tasa interna de retorno (TIR): Es un cálculo que se utiliza para estimar la rentabilidad de las inversiones potenciales.

CAPÍTULO III: CONTEXTUALIZACIÓN DEL PROYECTO DE INVERSIÓN

3.1. Análisis Externo

3.1.1. Análisis del Macroentorno

3.1.1.1. Análisis Pestel.

A. Político.

Para poder analizar el factor político, es necesario detallar el acuerdo comercial que tiene Perú junto a Canadá, que entró en vigencia en el 2009. Según la Embajada de Canadá en Perú (2018), el fin de este acuerdo fue para negociar el trato nacional y acceso a mercados, reglas de origen, inversión, entrada temporal personas de negocios, política de competencia, facilitación de comercio, medidas sanitarias y fitosanitarias, obstáculos técnicos al comercio, emergencia y defensa comercial, entre otros.

El tratado de libre comercio resulta favorable para realizar exportaciones a Canadá, con ello para la empresa sería flexible el proceso de exportación y posicionamiento en el mercado canadiense, el fin principal de estos tratados o acuerdos es otorgar a ambas partes involucradas en el intercambio comercial obtener preferencias arancelarias.

B. Económico.

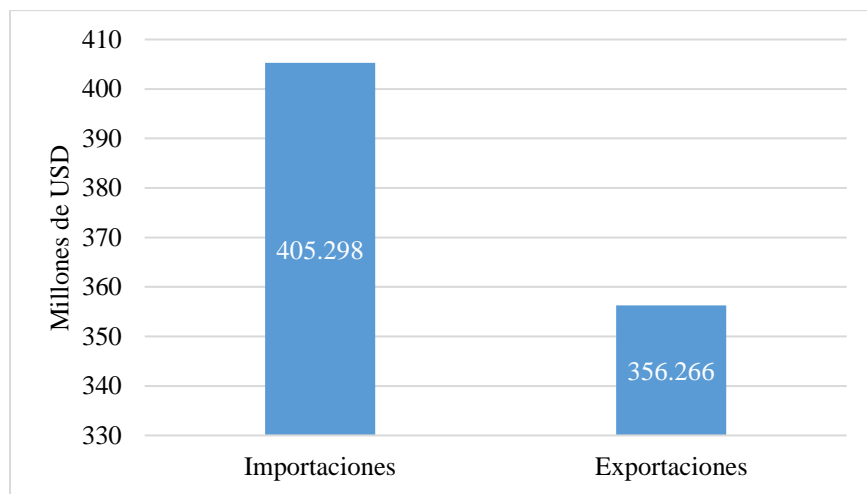
Para poder analizar el factor económico se debe tener en cuenta distintas variables macroeconómicas como la situación de la balanza comercial, PBI nacional, PBI per cápita y gasto público.

- Balanza comercial

Según el Ministerio de Comercio, Industria y Turismo (2021), Canadá exportó USD 356,285.6 millones, los principales productos fueron petróleo crudo (13,4%), automóviles de turismo (8,7%), oro (4,5%), partes de vehículos (2,4%), madera aserrada (2,2%) y petróleo refinado (2,0%), teniendo como principales destinos a EE.UU. (85,9%), China (4,7%), Reino Unido (4,1%), Japón (2,6%), México (1,5%) y Alemania (1,2%). En cuanto a las importaciones, Canadá importó USD 405,297.9 millones, los principales productos fueron automóviles de turismo (5,4%), partes de vehículos (3,6%), vehículos para mercancías (2,9%), máquinas para procesamiento de datos (2,4%), teléfonos (2,4%) y oro (2,2%), teniendo como principales destinos a EEUU (56,7%), China (14,0%), México (6,9%), Alemania (3,6%), Japón (3,1%) y Corea (2,8%).

Figura 1

Importaciones y exportaciones en el 2020

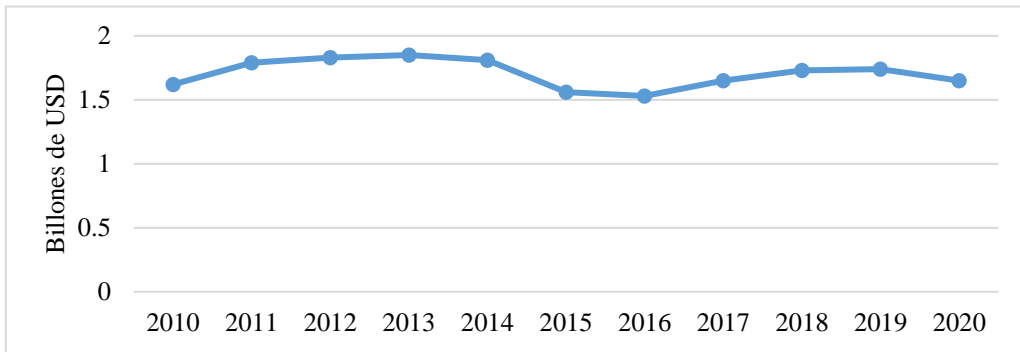


Nota. Adaptado de Wits – Comtrade (2021).

Según el Banco Mundial (2020), Canadá tiene un PBI nacional de USD 1,644.04 billones, en los cuales Santander Trade (2021), indica que el sector de servicios representa el 68%, el sector industrial 23,3% y el sector agrícola 1,9%.

Figura 2

PBI de Canadá en el periodo 2010 - 2020

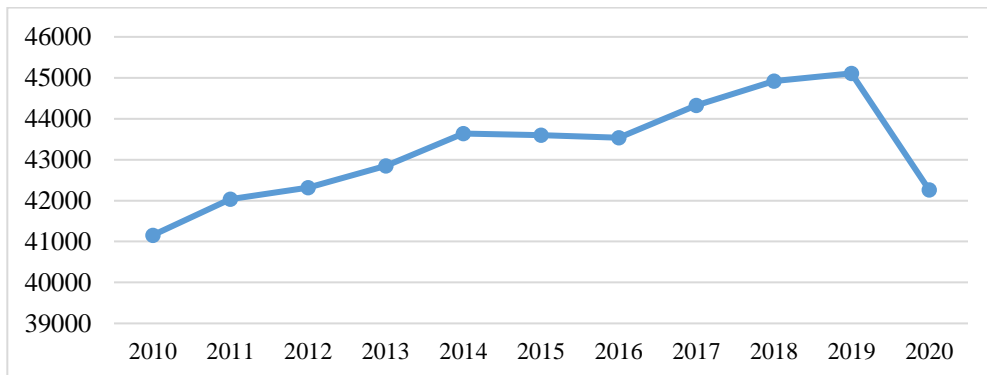


Nota. Adaptado de Banco Mundial (2020).

El Banco Mundial (2020), señala que el PBI per cápita de Canadá es USD 42,258.7, teniendo un buen índice sobre el estilo de vida de la población.

Figura 3

PBI per cápita de Canadá en el periodo 2010 - 2020

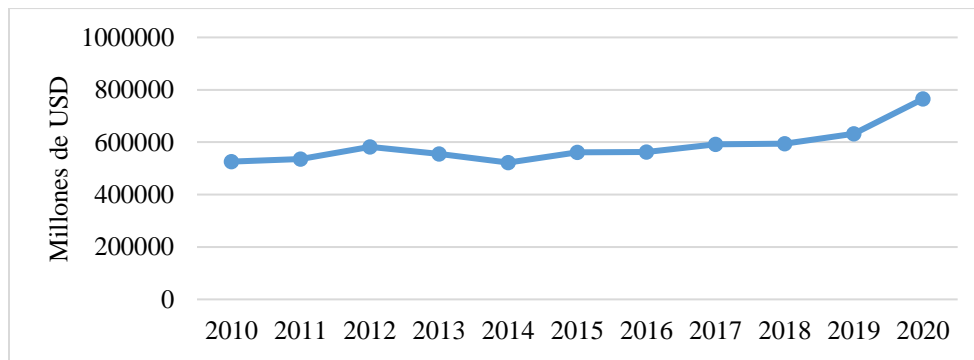


Nota. Adaptado de Banco Mundial (2020).

De acuerdo con Datosmacro.com (2020), el gasto público en Canadá durante el año 2020, ha crecido un 19,6%, de USD 124,914.1 millones, hasta un total de USD 762,078.4 millones. El gasto público está dividido en 52,83% del PIB, educación un 12,22%, a sanidad un 19,33% y a defensa un 2,47%.

Figura 4

Gasto público de Canadá en el periodo 2002 – 2020



Nota. Adaptado de Datosmacro (2020).

Canadá es uno de los países que tiene una gran apertura comercial, esto cuenta como ventaja para la empresa, debido a su estabilidad económica y crecimiento, siendo uno de los mercados más fuertes y estables en el mundo. Junto a ello, el nivel de calidad de vida de la población es un factor importante para el consumo de los productos Qiwa.

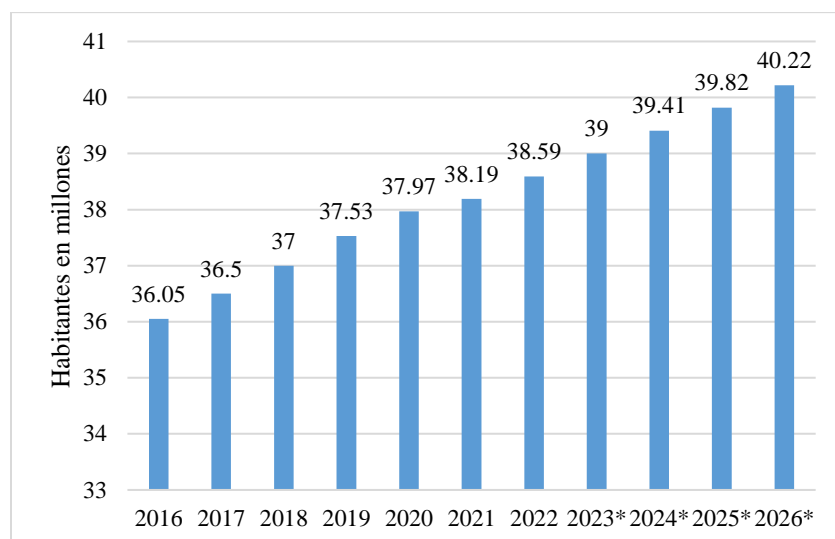
C. Social.

- Crecimiento poblacional

Statista (2021), afirma que la población de Canadá ha ido incrementándose con el paso de los años y se estima que para el 2026 existirá una población que pase los 40 millones.

Figura 5

Población de Canadá en el periodo 2016 – 2026



Nota. Adaptado de: Statista (2021).

- Edades

La Central Intelligence Agency (2020), manifiesta que Canadá tiene la siguiente estructura de población:

0 - 14 años: 15,99% (masculino 3.094.008/femenino 2.931.953)

15 - 24 años: 11,14% (masculino 2.167.013/femenino 2.032.064)

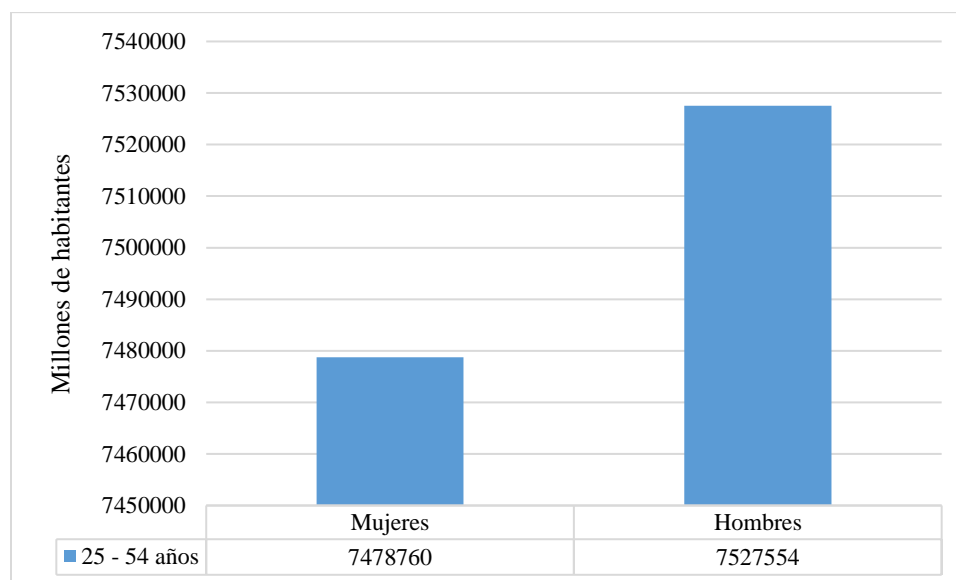
25 - 54 años: 39,81% (masculino 7.527.554/femenino 7.478.760)

55 - 64 años: 14,08% (hombres 2.624.474/mujeres 2.682.858)

65 años y más: 18,98 % (hombres 3.274.298/mujeres 3.881.126)

Figura 6

Población femenina y masculina de Canadá (25 a 54 años)



Nota. Adaptado de Central Intelligence Agency (2020).

- Aspectos sociales y culturales

PromPerú (2017), indica que el perfil canadiense tiende a ser consciente de los problemas que existen en el medio ambiente y evita que se den los excesos de comida no saludable, por ello comen comida saludable sin importar el precio que pueda tener. También, se consideran los canales de venta, aunque existan los tradicionales, se toman con mayor fuerza los canales digitales desde hace años atrás. En el ámbito de los negocios, Canadá es un país conocido por tener influencia inglesa, por lo tanto significa que se debe ser puntual, si existe un posible retraso es necesario avisar con anticipación. Se debe considerar el idioma en el que se habla, Canadá maneja dos idiomas oficiales, el inglés y francés, es muy importante hablar el idioma oficial para reuniones de negocios.

El factor social en Canadá resulta ser favorable para la empresa, esto se debe a que la marca Qiwa presenta productos saludables con alimentos de alto nivel nutricional, el consumidor canadiense busca esta característica en los alimentos independientemente del precio que pueda tener, los canales digitales serían los más idóneos para su promoción dado que es el canal de mayor uso en dicho mercado.

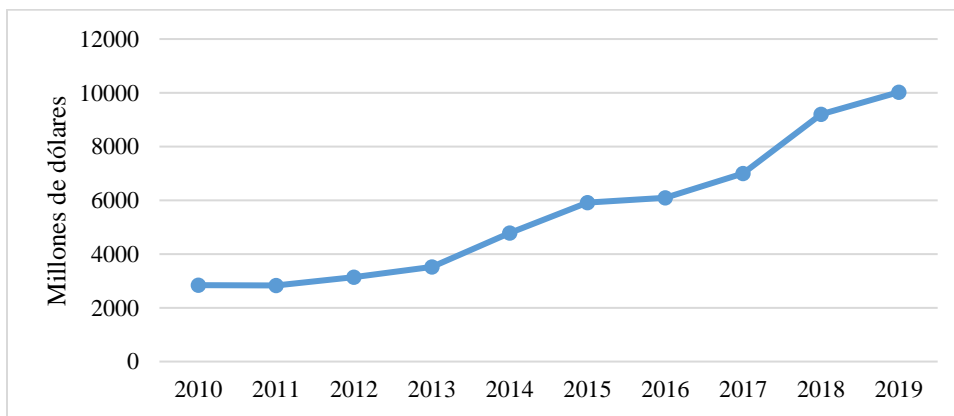
D. Tecnológico.

- E-commerce

Los canales digitales han ido tomando mayor fuerza a raíz de la pandemia del COVID-19. ICEX (2020), señala que las empresas canadienses invierten en los canales digitales, con el fin de mejorar sus funciones por este medio, sin embargo, Canadá está impulsando a hacer las compras en negocios locales para apoyar la economía local y comunitaria. También, podemos observar cómo se ha ido desarrollando el e-commerce:

Figura 7

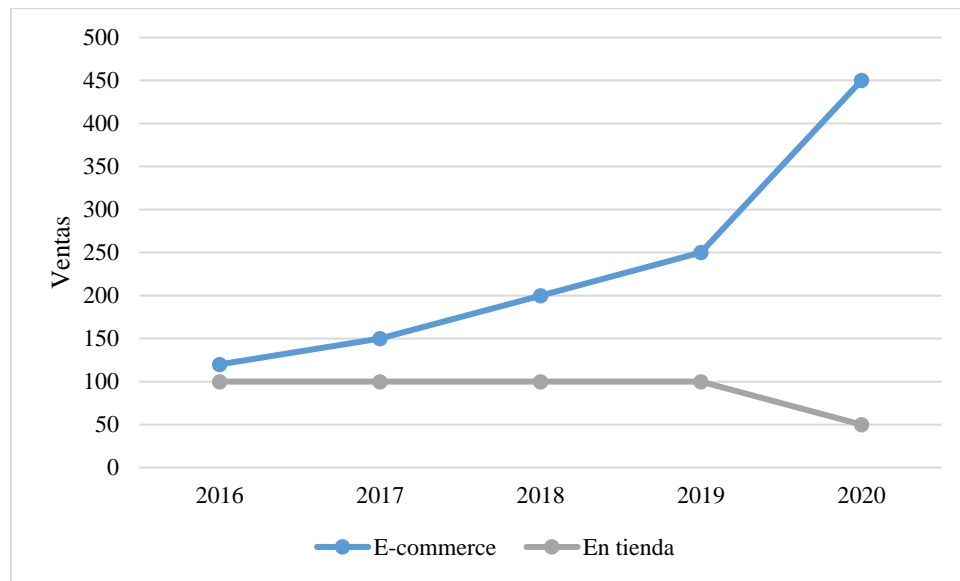
Evolución de ingresos e-commerce B2C durante 2004 - 2019



Nota. Adaptado de IBIS World (2019)

Figura 8

Ventas mensuales vía online vs. físico durante 2016 - 2020



Nota. Adaptado de Statistics Canadá (2020)

- Redes sociales

Solutions Directory (2021), comenta que existen agencias que se encargan del manejo de redes sociales empresariales:

Click Star Marketing, maneja el marketing digital y SEO de servicio completo ofreciendo soluciones innovadoras de marketing a empresas locales brindando resultados reales.

ICS Creative Agency, maneja los sitios web y redes sociales y hace crecer la empresa con estrategias de inbound marketing, desarrollo de sitios web, creación de contenido y automatización.

DigiForce Marketing, es una agencia de inbound marketing de servicio completo que se especializa en marketing de crecimiento, usabilidad web, desarrollo web, estrategia digital y cumplimiento de AODA.

REX Marketing, es una agencia de servicio completo, ayuda a las empresas a remodelar la base de su marca para obtener mejores resultados de marketing e impacto comercial.

El factor tecnológico resulta ser muy conveniente para la empresa, debido a que si se manejan correctamente las herramientas de marketing digital y e-commerce se podrá lograr un posicionamiento inmediato, adicionalmente, la empresa actualmente maneja los canales digitales con mayor fuerza para realizar sus ventas, por lo tanto, no sería difícil que se acoplen a ello.

E. Ecológico.

- Buenas prácticas para la sostenibilidad del medio ambiente

Es posible establecer un negocio en Canadá y a la par proteger el medio ambiente, eso indica el TFO Canadá (2021), siendo dirigido a las pequeñas y medianas empresas PYME's de Perú y Colombia. El fin de este proyecto es que las empresas puedan reciclar todos los desperdicios y convertirlos en productos orgánicos bajo el programa “Gestión del medio ambiente” que es financiado por el Banco Interamericano de Desarrollo (BID).

- Política ambiental de fondo en Canadá

Los proyectos apoyados por el Fondo Canadá, de acuerdo con el Gobierno de Canadá (2010), tienen que estar acorde la política de desarrollo sustentable de la Agencia Canadiense de Desarrollo Internacional, que se encarga de verificar el bienestar del futuro del país sin que el medio ambiente sufra efectos adversos. También se pueden considerar a los pequeños proyectos, ya que estos pueden generar un buen impacto ambiental. Los proyectos se evalúan desde un punto de vista ambiental, no se debe aplicar lo

siguiente: construcciones a menos de 30 metros de un cuerpo de agua, las producciones de sustancias contaminantes, construcción o destrucción de edificios con una superficie superior a 100 metros cuadrados y/o con una altura de más de 5 metros, destrucción de un edificio a menos de 30 metros de distancia de otro edificio existente y la destrucción de actividad agrícola en una zona boscosa o selvática.

- Certificaciones

En Canadá es necesario tener certificaciones que cumplan con las leyes y normas del país para cada producto, según TFO Canadá (2015), estas certificaciones generan confianza en los consumidores, en ellas se considera la responsabilidad social y ambiental.

Tabla 1

Certificaciones de Canadá

Logo	Nombre	Descripción	Página web
	Fair Trade	Garantiza al producto con estándares de comercio justo por Fairtrade Labelling Organizations International.	www.fairtrade.ca
	Rainforest Alliance Certified	Sello de presentación visual en el etiquetado mostrando sostenibilidad en los productos.	www.rainforest-alliance.org
	Canadian Program Ecologo	Se basa en la norma ISO 14024 de la Organización Internacional de Normalización para ecoetiquetado y es administrado por TerraChoice.	https://www.ic.gc.ca/eic/site/oca-bc.nsf/eng/ca02742.html
	Organización Internacional de Estandarización	Revisa los estándares de gestión de calidad.	www.iso.org
	Global G.A.P.	Se establece una norma única de Buenas Prácticas Agrícolas (BPA), aplicable a diferentes productos, cubriendo seguridad alimentaria.	www.globalgap.org
	Alianza Internacional HACCP	Certifica y proporciona un programa para alimentos seguros.	www.haccpalliance.org
	Marine Stewardship Council	Programa de certificación de etiqueta ecológica y de pesca, contribuye a la conservación de los océanos.	www.msc.org
	Canadian Organic Logo	Regula el uso de logotipo orgánico, los productos importados deben cumplir con ese requisito.	https://inspection.canada.ca/food-label-requirements/labelling/industry/organic-claims-on-food-labels/eng/1389725994094/1389726052482?chap=5

Nota. Obtenido de TFO Canadá (2015)

El factor ambiental resulta ser exigente en cuanto a la preservación del medio ambiente y sus ecosistemas, la empresa si ingresa al mercado canadiense debe considerar este factor y ser más sostenible en cuanto a sus empaques y procesos, junto a ello cumplir con los estándares y certificaciones que exige el gobierno, cada vez este factor se vuelve más importante para los negocios en Canadá.

F. Legal.

En el factor legal se analizan diferentes ámbitos legislativos:

- Legislación laboral

Según Calgary y el consejo laboral del distrito (2016), asegura que el código de trabajo está aplicado en todo tipo de industria privada y estatal bajo los reglamentos federales. Sin embargo, existen diferencias entre ellas, a continuación las siguientes:

Tabla 2

Diferencias de normas laborales entre empresas estatales y privadas

	Estatales	Privadas
Salario mínimo	\$9.95 por hora	\$13.60 por hora
Nº mínimo de horas de trabajo	3 horas por día	3 horas por día
Horas de trabajo	No debe trabajar más de 48 horas en una semana	No se deben programar turnos de más de 12 horas al día
Horas de descanso	Ninguna disposición	Descanso obligatorio de 30 minutos después de 5 horas de trabajo continuo
Vacaciones	2 semanas al año	2 semanas al año

Nota: Los montos están expresados en dólares canadienses, obtenido de The Calgary & District Labour Council.

- Legislación arancelaria

Según el Sistema de Información sobre el Comercio Exterior (2022), informa que el Tratado de Libre Comercio Canadá - Perú, desde el 2009 se viene aplicando la eliminación arancelaria, que consiste en que ninguno de los países podrá aplicar aranceles aduaneros. Junto a ello, existen las medidas no arancelarias indicando que ningún país puede restringir o prohibir la importación o exportación de las mercancías.

- Legislación tributaria

EAI Internacional (2016), afirma la que los impuestos sobre la renta vienen siendo vigentes desde 1867 bajo la constitución, y, la organización encargada es la Agencia de recaudación de Canadá (CRA), la población es responsable de declarar sus impuestos. También, se manejan los siguientes tipos de impuestos: Impuesto sobre la renta a personas naturales, sobre el empleo, sobre las ganancias de capital, sobre la renta de las inversiones, sobre la renta corporativa, sobre la renta de otros negocios y sobre la renta de alquileres. Sin embargo, las tasas de los impuestos se manejan por ciudad.

Tabla 3*Tasas de impuestos sobre renta en ciudades de Canadá*

Ciudad	Tasas de impuestos sobre renta
Newfoundland and Labrador	7.7% sobre los primeros \$35,008 de la renta gravable
Prince Edward Island	9.8% sobre los primeros \$31,984 de la renta gravable
Nova Scotia	8.79% sobre los primeros \$29,590 de la renta gravable
New Brunswick	9.68% sobre los primeros \$39,973 de la renta gravable
Ontario	5.05% sobre los primeros \$40,922 de la renta gravable
Manitoba	10.8% sobre los primeros \$31,000 de la renta gravable
Saskatchewan	11% sobre los primeros \$44,028 de la renta gravable
Alberta	10% de la renta gravable
British Columbia	5.06% sobre los primeros \$37,869 de la renta gravable

Nota. Los montos están expresados en dólares canadienses, obtenido de EAI International.

Los impuestos para las ventas (IVA), ya sea en bienes o servicios, es un impuesto federal del 5%, sin embargo, algunas ciudades cobran un impuesto adicional, y este también se aplica para los no residentes y turistas.

- Legislación medioambiental

La Organización Mundial de la Propiedad Intelectual (2012), indica que existe una ley para la evaluación ambiental a partir del 2012, con el fin de que haya protección en el medio ambiente por actividades que se resulten adversas bajo actividades humanas. También se les considera a los pueblos indígenas para protección cultural.

- Leyes internacionales y derechos humanos

Las leyes desarrolladas para derechos humanos en Canadá, según la Asamblea General de las Naciones Unidas (2009), parte de los derechos humanos se consideran a derechos a la igualdad y protección contra la discriminación ya sea por raza, religión, color de piel, discapacidad, sexo y edad. El bienestar de los ciudadanos es importante, incluye a los servicios sanitarios, tienen acceso gratuito a los servicios médicos, la educación resulta ser gratuita en primaria y secundaria, también que cuenten con acceso a competencias para ingresar al mercado laboral. El acceso a la justicia es muy importante, se realizan campañas de sensibilización con el fin de difundir las diferentes leyes que existen en el país.

El factor legal es muy importante, Canadá cumple y aplica sus leyes y legislaciones, por lo tanto, la empresa debe seguir las exigencias del país para que no existan problemas en este factor.

3.1.2. Análisis del Microentorno

3.1.2.1. Análisis de las Fuerzas Competitivas de Porter.

A. Clientes.

Como comenta Porter (2009), la capacidad que tienen los clientes para bajar los precios o su nivel de poder es una de las cinco fuerzas. Una empresa siempre se verá afectado o beneficiado por la cantidad de consumidores que tiene, porque se considera la importancia de cada cliente y cuánto le costaría a una empresa encontrar nuevos clientes o mercados para su producción. Si una empresa tiene pocos clientes significa que cuenta con más poder de

negociación, caso contrario cuando tienes más clientes, ya que resulta más rápido y fácil poder cobrar precios altos e incrementar la rentabilidad de la empresa.

La Corporación Renase tiene muchos clientes con un precio fijo con pedidos de grandes cantidades a nivel local y nacional, al ser unos productos innovadores y saludables, existe una tendencia a recibir más clientes y aumentar su productividad.

B. Competidores.

Porter (2009), menciona que cuando el nivel de competidores es reducido, la empresa tiene mayor valor y poder para cobrar precios más altos y establecer estrategias para obtener mayores ventas y ganancias.

Tabla 4

Número de empresas importadoras de Canadá

Categoría de productos	Número de empresas importadoras
Comestibles y productos afines	1090
Comestibles en general	552
Galletas y pastas	26
Panaderías al detalle	81
Patatas fritas y aperitivos similares	15

Nota. Obtenido de Trade Map – ITC.

Acorde a la tabla N°4, en la categoría de galletas y pastas existen 26 empresas importadoras de Canadá, las cuales no necesariamente realizan el mismo producto de la empresa, esto se debe porque las galletas contienen alimentos de alto nivel nutricional que solo se consiguen en el Perú profundo, por ello se considera que la empresa no tiene un alto nivel de competidores, Qiwa presenta opciones que no se ven normalmente en el mercado.

C. Potenciales Nuevos Competidores.

Según Porter (2009), los potenciales nuevos competidores pueden afectar el poder de una empresa, todo dependerá de las barreras de entrada que utilicen los competidores, al disminuir recursos, dinero y tiempo, este será un competidor bastante efectivo, debilitando la posición de la empresa.

Tabla 5

Países que exportan a Canadá productos similares (Partida arancelaria: 19059010)

Exportadores	Valor importado en 2020 (miles de USD)	Saldo comercial en 2020 (miles de USD)	Participación de las importaciones para Canadá (%)	Cantidad importada en 2020	Unidad de medida	Valor unitario (USD/unidad)	Tasa de crecimiento de los valores importados entre 2019-2020 (% p.a.)
Estados Unidos	1043084	1110171	82,4	320869	Toneladas	3251	1
México	25538	-25484	2	14727	Toneladas	1734	7
China	24743	-24542	2	6589	Toneladas	3755	0
Alemania	22604	-22101	1,8	6926	Toneladas	3264	-5
Francia	17889	-16993	1,4	2862	Toneladas	6251	3
Italia	17587	-17585	1,4	3557	Toneladas	4944	24
India	15665	-15665	1,2	6995	Toneladas	2239	24
Corea	10629	-8431	0,8	2377	Toneladas	4472	36
Filipinas	9960	-9661	0,8	2794	Toneladas	3565	16
Perú	61	352	0	10	Toneladas	6100	19

Nota. Obtenido de Trade Map – ITC

Como se visualiza en la tabla, los principales países que exportan productos similares a Canadá son Estados Unidos (82,4%), México (2%), China (2%), Alemania (1,8%), Francia (1,4%), Italia (1,4%), Corea (0,8%), Filipinas (0,8%), sin embargo, los productos que exportan no solo son galletas sino, todo lo que abarca la partida arancelaria 190590: Galletas saladas o aromatizadas. Otra característica que se puede visualizar, es que Estados Unidos y México, son los países que encabezan la lista, considerando que forman parte de la geografía de América del Norte y su cercanía al país canadiense.

La marca Qiwa se puede ver amenazada por los nuevos competidores a futuro, al analizar que existe una gran diferencia de los países exportadores de productos similares se considera que los potenciales nuevos competidores sí tienen un alto poder de negociación, a futuro pueden exportar productos con las mismas o similares características.

D. Proveedores.

Los proveedores son un factor clave por los costos que pueden aumentar a los insumos, es necesario contar con varios proveedores para que no afecte la producción (Porter, 2009). Por otro lado, cuando hay muchos proveedores o bajos costos de cambio entre proveedores rivales, una empresa puede mantener sus costos de insumos más bajos y aumentar sus ganancias.

La empresa al tener su fábrica en la ciudad de Arequipa, los productos serían exportados como producto terminado, no necesitan de algún insumo faltante para contactar proveedores en el extranjero, por lo tanto, no necesitaría de proveedores en el país canadiense. En el mercado peruano, existen muchos proveedores, en consecuencia hay un bajo poder de negociación de los proveedores.

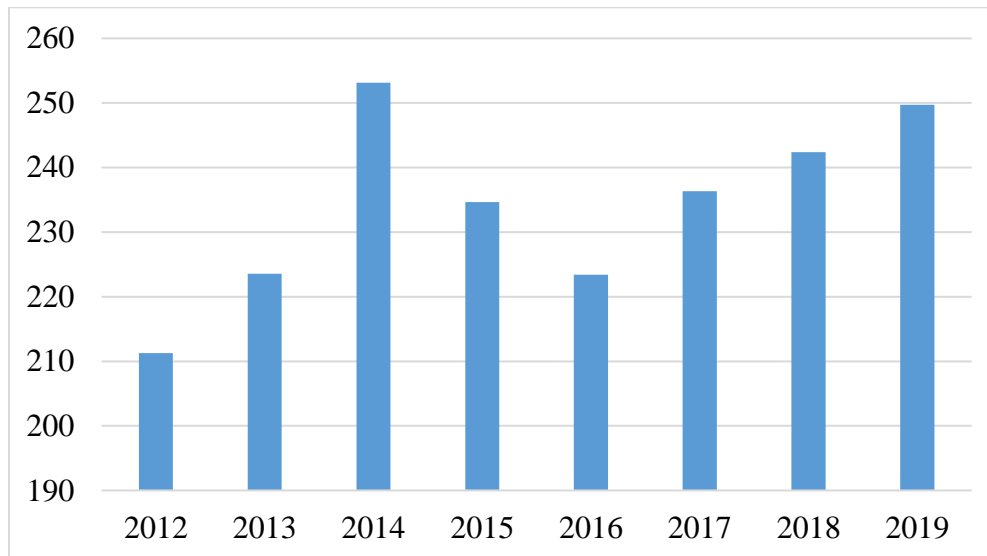
E. Productos Sustitutos.

Los bienes o servicios sustitutos, según Porter (2009), que pueden usarse en lugar de los productos o servicios de una empresa representan una amenaza. Las empresas que producen bienes o servicios para los que no existen sustitutos cercanos tendrán más poder para aumentar los precios y fijar condiciones favorables. Cuando hay sustitutos cercanos disponibles, los

clientes tendrán la opción de renunciar a comprar el producto de una empresa y el poder de una empresa puede debilitarse.

Figura 9

Importaciones de snacks naturales en el periodo 2012 - 2019



Nota. Obtenido de Statista (2022).

Para los productos de Qiwa, pueden existir productos sustitutos como snacks naturales, entre otros. En la figura se observa el valor de las importaciones de snacks naturales a Canadá desde el resto del mundo entre 2012 y 2019. En 2019, Canadá importó alrededor de 249.71 millones de dólares estadounidenses. Considerando estos valores, se puede concluir que existe mucha oferta de productos sustitutos, esto significa que existe un alto poder de negociación de los productos sustitutos.

3.1.2.2. Naturaleza y Estructura del Mercado.

A. Para el Análisis Estratégico: Ciclo de Vida de la Empresa.

Para Godás (2006), el ciclo de vida de un producto es un elemento importante en su comercialización, esto es en base al tiempo que toma este

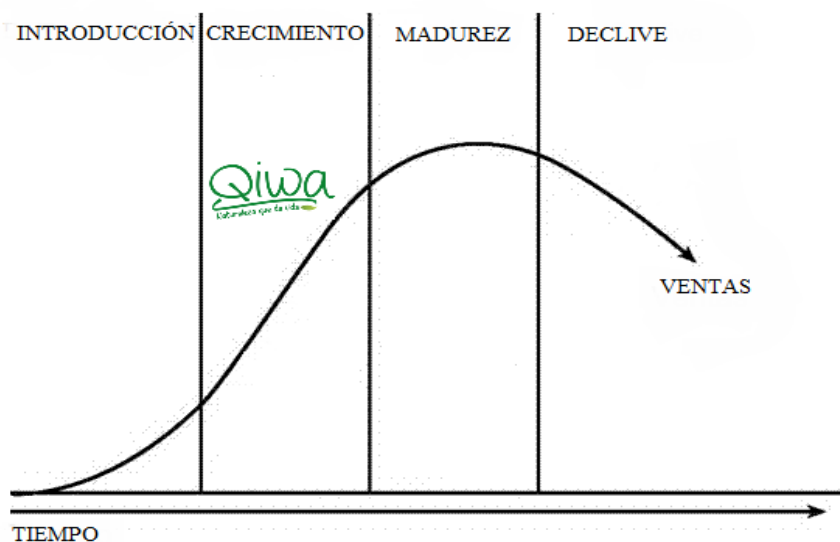
proceso y las situaciones que ocurren tomando en cuenta la competitividad, el comportamiento del mercado y consumidor.

Acorde a lo que indica Torres (2019), este tipo de productos orientados a la alimentación saludable se encuentran en una fase del ciclo de vida del producto en crecimiento. Esto se debe a que los consumidores encuentran con más interés en cuidar su salud.

La empresa Corporación Renase va a cumplir 7 años en el mercado, poco a poco ha ido introduciéndose con más fuerza a nivel local y nacional, y, como mencionó la gerente general, tienen como objetivo ser una empresa reconocida internacionalmente por ser fabricantes de productos dietéticos, saludables para diabéticos, celíacos y todo tipo de personas para una alimentación saludable. Considerando que se encuentran en camino para cumplir ese objetivo.

Figura 10

Ciclo de vida de Corporación Renase



Nota. Elaboración propia

B. Clientes.

A continuación, algunos de los clientes que tiene la marca Qiwa a nivel local y nacional:

Giovis E.I.R.L., empezó a realizar sus actividades económicas desde el 2013, se encuentra ubicada en Calle San Juan De Dios Nro. 222 Cercado, Arequipa.

Nature E.I.R.L., empezó a realizar sus actividades económicas desde el 2015, con sede principal en Jr. Cutervo Nro. 1818 Dpto. R304 Urb. San Rafael, Lima. Realizan sus operaciones al por mayor de comestibles y productos relacionados sector.

VE7 Agronegocios S.A.C., empezó sus actividades económicas desde el 2014, se encuentra ubicada en Av. Aviación Nro. 2808 Urb. San Borja, Lima.

Teoma global S.A.C., inició sus actividades económicas en el 2017, se encuentra ubicada en Av. Santa Cruz Nro. 814 Int. 8 Urb. Chacarilla Santa Cruz Santa Isabel, Lima.

Franco SUPERMERCADO E.I.R.L., especializada en venta al por menor en comercios no especializados con predominio de la venta de alimentos, bebidas o tabaco. Fue fundada en 1997, su ubicación es en Av. Emmel Nro. 117 Urb. Jardín, Yanahuara, Arequipa.

Más ventas, es una empresa peruana que fue incorporada en el 2000. Su domicilio principal está ubicado en la ciudad de Arequipa. Se encarga de venta al por menor de alimentos, bebidas y tabaco en almacenes especializados.

Café del fundo S.A.C., especializada en venta al por mayor de alimentos, bebidas. Fue creada y fundada en el 2017.

Pure Alpaca S.A., inició sus actividades económicas el 2006, se encuentra ubicada en Av. Industrial Nro. 288 Urb. Industrial La Aurora, Ate, Lima.

Ari Foods S.A.C., inició sus actividades económicas en el 2020, se encuentra ubicada en Av. Arenales Nro. 780 Urb. América, Miraflores, Lima.

Agroindustrias EcoValle S.A.C., inició sus actividades económicas desde el 2012, se encuentra ubicada en Av. Collpa Mza. L Lote. 05 Urb. Los Pinos (Ovalo Tarapacá), Tacna.

C. Competidores.

A continuación, se muestran y detallan los competidores:

Tabla 6

Principales competidores de Qiwa

Empresa	Principales productos	Años en el mercado	Años de internacionalización: País de destino	Ventaja competitiva
Vitalinti	Snacks, nibs, proteínas, smoothies en polvo, entre otros.	9 años	EE.UU. 2 años	Utilizan superfoods.
Breza	Galletas artesanales, energéticas y nutritivas.	10 años	-	Productos con altos estándares de calidad, auditados por SGS.
La Nuestra	Galletas y snacks a base de cereales andinos y otros productos de nuestra biodiversidad.	16 años	-	Trabajan con más de 500 familias agricultoras de varias zonas del país.
Stefany Nutrilight	Galletas, palitos y otros productos integrales.	29 años	-	Comprometidos con la innovación y calidad de sus productos.
Yauvana	Galletas orgánicas, sin glúten, sin azúcar, etc.	7 años	-	Productos hechos con maquinaria innovadora.

Nota. Adaptado de Vitalinti, Breza, La Nuestra, Stefany Nutrilight y Yauvana.

D. Proveedores.

Los principales proveedores son:

Tabla 7

Proveedores para elaboración de galletas Qiwa

Nombre de la empresa	Rubro	Productos	Términos y condiciones de pago	Entrega
Más Ventas E.I.R.L.	Venta al por mayor de alimentos, bebidas y tabaco en almacenes especializados.	<ul style="list-style-type: none"> • Harina de maíz 25kg • Colapis • Polvo de hornear • Levadura instantánea • Extracto de Vainilla 1Lt • Bicarbonato de sodio • Sal • Clavo de olor • Melaza • Jengibre en polvo • Lecitina de soya • Ácido málico • Estearato de magnesio • Stevia 600gr 	Anticipado	1 a 2 días
La Calera	Venta al por mayor y menos de huevos	<ul style="list-style-type: none"> • Huevos 	Contado, contra entrega	1 a 2 días
Campo Grande Perú E.I.R.L.	Venta de frutos secos, deshidratados y especias.	<ul style="list-style-type: none"> • Harina de quinua cruda • Harina de maca amarilla • Harina de yuca 	Anticipado	3 a 7 días
Distribuidora Katya E.I.R.L.	Venta al por mayor de alimentos, bebidas y tabaco en almacenes especializados.	<ul style="list-style-type: none"> • Azúcar Rubia 50kg • Margarina • Harina de trigo 50Kg • Aceite de girasol • Salvado de trigo 25Kg 	Anticipado	1 a 2 días
Guerola	Venta de productos naturales.	<ul style="list-style-type: none"> • Harina integral de trigo 10Kg 	Anticipado	1 a 2 días
La abejita	Venta de productos naturales en polvo.	<ul style="list-style-type: none"> • Propóleo en polvo • Ayrampo en polvo • Muña en polvo 	Anticipado	3 a 7 días

Nota. Obtenido de Entrevista a la Gerente General Roxana Obregón

E. Potenciales Nuevos Competidores.

A continuación, unos ejemplos de nuevos competidores que pueden tener más productividad a futuro:

NUTRI H, un joven peruano de nombre Julio Garay, tuvo la idea de crear una galleta que contiene kiwicha, quinua y hierro hemínico, dichas galletas y como se ha comprobado son eficaces para prevenir y eliminar la anemia, ya que aumenta la hemoglobina en un periodo de 30 días, con este proyecto Julio se convirtió en el ganador del concurso “Una idea para cambiar la historia 2019” de History Channel, siendo esto motivo de orgullo (RPP, 2019).




Q’AYA Alma Andina, productos como brownies y galletas a base de chocolate y quinua de manera saludable y sin gluten.

F. Productos Sustitutos.

Se pueden considerar como productos sustitutos a:

Tabla 8

Productos sustitutos en Canadá

Imagen referencial	Nombre de producto	Marca	Precio
	Amarettini Cookies	Amaretti Tradizional	\$3.25 x 200gr
	Punjabi Biscuits	Gur	\$4.99 x 1kg
	Biscuit Lemon Sandwich	EBM	\$1.95 x 130gr

Nota: Los montos están expresados en dólares canadienses. Obtenido de A1 Cash + Carry.

3.2. Análisis Interno

3.2.1. Amofith.

3.2.1.1. Administración.

A. Características.

- Tipo de empresa.- Sociedad Anónima Cerrada
- Tamaño.- Microempresa
- Sector.- Industrial
- Carácter.- Formal

B. Misión.

Somos una empresa joven peruana dedicada a brindar galletas, caramelos, palitos comestibles y productos innovadores de alta calidad fabricados con frutos y plantas oriundas del Perú para clientes nacionales e internacionales, fomentando un hábito saludable a través de alimentos nutraceuticos. Nuestro compromiso es con la sociedad y el medio ambiente bajo una política de ética y moral intachable.

C. Visión.

Hacia el año 2025 ser la empresa líder en productos de alta calidad fabricados con frutos y plantas oriundas del Perú reconocida a nivel nacional.

D. Objetivos Estratégicos.

La empresa plantea sus objetivos estratégicos SMART:

- Específico (Specific).- Aumentar las vistas del sitio web en un 50%.
- Medible (Measurable).- 50% (Entre 1,000 y 1,500)

- Alcanzable (Attainable).- Duplicando la distribución de contenido.
- Relevante (Relevant).- Preparar el lanzamiento de nuevo producto.
- A tiempo (Timely).- En los siguientes 3 meses.

Otro objetivo es: Ser una empresa reconocida internacionalmente por ser fabricantes de productos dietéticos, saludables para diabéticos, celiacos y todo tipo de personas para una alimentación saludable.

Este objetivo no es específico en su totalidad, falta complementar con alcance de tiempo, cual es el rango de empresas fabricantes entre las que quiere sobresalir, etc.

Estos objetivos se plantearon en diciembre del 2021, la Gerente General considera que se vienen cumpliendo estos objetivos.

E. Valores.

Los valores de la empresa se basan en:

- Responsabilidad: Una cualidad que la organización presenta al considerar el adecuado cuidado y atención de cada labor efectuada para la obtención de productos de alta calidad.
- Puntualidad: Entregar a nuestros clientes los diversos productos ofrecidos en el momento acordado garantizando su adecuado control y seguimiento.

- Respeto: Se considera un ambiente horizontal en toda su magnitud para todo el personal, el respeto es base para el ambiente laboral e imagen para nuestros clientes.
- Trabajo en equipo: En la organización se respeta la colaboración y el esfuerzo de cada trabajador por desarrollar y evolucionar nuestros productos de calidad.
- Amabilidad: Base para cualquier clima de trabajo, un contexto de siempre generar buena impresión, felicidad, armonía, es un valor clave representado implícitamente en nuestros productos de alta calidad.

La administración de la empresa está conformada por 3 socios, que son los gerentes de la empresa. En el cargo de Gerente General se desenvuelve una profesional que cuenta con la experiencia y conocimiento del rubro del negocio, de igual forma el personal que lidera la administración. Los socios tienen el interés en establecer estrategias para aumentar el nivel de ventas así como el prestigio de la empresa, dando como prioridad a los colaboradores, por lo tanto, se considera una fortaleza.

3.2.1.2. Marketing.

A. Análisis del producto

Corporación Renase S.A.C. (2017), está desarrollando nuevas formas de aprovechamiento de alimentos con alto nivel nutricional para que tanto la población nacional como extranjera sean beneficiados de los atributos de sus productos, a continuación la descripción de cada uno de ellos (Ver anexo 9.3):

Galletas especializadas. La empresa ofrece en su línea de galletas los siguientes productos:

- Jengibre.- Mejora el flujo sanguíneo.
- Yacón.- Ayuda al organismo a metabolizar la glucosa.
- Integral de quinua.- Favorece el tránsito intestinal.
- Kión.- Mejora la absorción de nutrientes.
- Maíz.- Beneficiosa para personas que tienen colesterol y sufren de hipertensión.
- Quinua y yuca.- Brinda una excelente fuente nutricional y energética muy completa.
- Maca y panela.- Otorga la sensación de bienestar general.

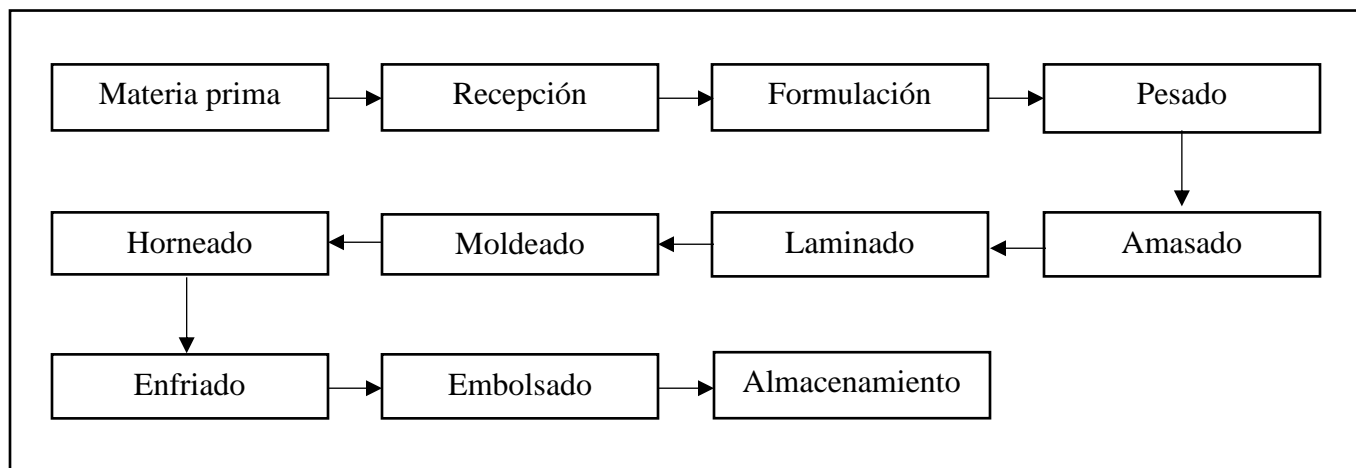
3.2.1.3. Operaciones.

A. Proceso de Producción.

La elaboración del producto se da desde la recolección de la materia prima hasta el almacenamiento del producto terminado, dentro de este proceso existe una comunicación eficiente y adecuada en cuanto a los jefes de logística y operaciones para que no exista algún faltante de productos para dicha elaboración.

Figura 11

Proceso de elaboración de galletas Qiwa



Nota. Adaptado de Corporación Renase.

Las operaciones en la empresa se basan en la comunicación, es necesario que todos los colaboradores tengan una buena comunicación para que no existan faltantes en la producción, sin embargo, cada vez la empresa tiene mayores cantidades de pedidos y no se dan abasto, se recomienda que contraten a más personal para la elaboración de los productos.

3.2.1.4. Finanzas.

A través del telecrédito y el visto bueno de la Gerente General, la gestión económica siempre se presenta de la mejor manera y analizando el costo - beneficio.

Cada fin de mes se reportan las ventas, compras y diario simplificado para el correcto llenado mensual y anual del estado contable, con el apoyo del área contable.

3.2.1.5. Sistemas de Información.

A. Plataformas Internas. La empresa utiliza una plataforma para el área logística, su nombre es My SQL Documentation, un sistema de gestión de datos utilizada para los inventarios de manera semanal.

B. Base de Datos. La empresa cuando recopila su información la colocan en tablas de Excel, ya sea para cualquier área, también suben a la nube dicha información para que no exista pérdida de la misma.

C. Whatsapp Corporativos. La empresa no cuenta con Whatsapp Business, sin embargo, para la comunicación entre colaboradores utilizan un grupo de este medio con los números personales.

D. Correos Institucionales. La empresa cuenta con correos institucionales con el fin de utilizarlos como herramientas de comunicación dentro o fuera de la empresa de manera formal.

Los sistemas de información aplicados en la empresa son suficientes y necesarios por el momento, esto se debe a que la empresa es micro y no es vital que existan más plataformas.

3.2.1.6. Tecnología.

A. Tecnología en los Procesos. En cuanto a las galletas, estas se realizan con un método artesanal, al ser libres de gluten, estas no se pueden adaptar a la maquinaria moderna que existe.

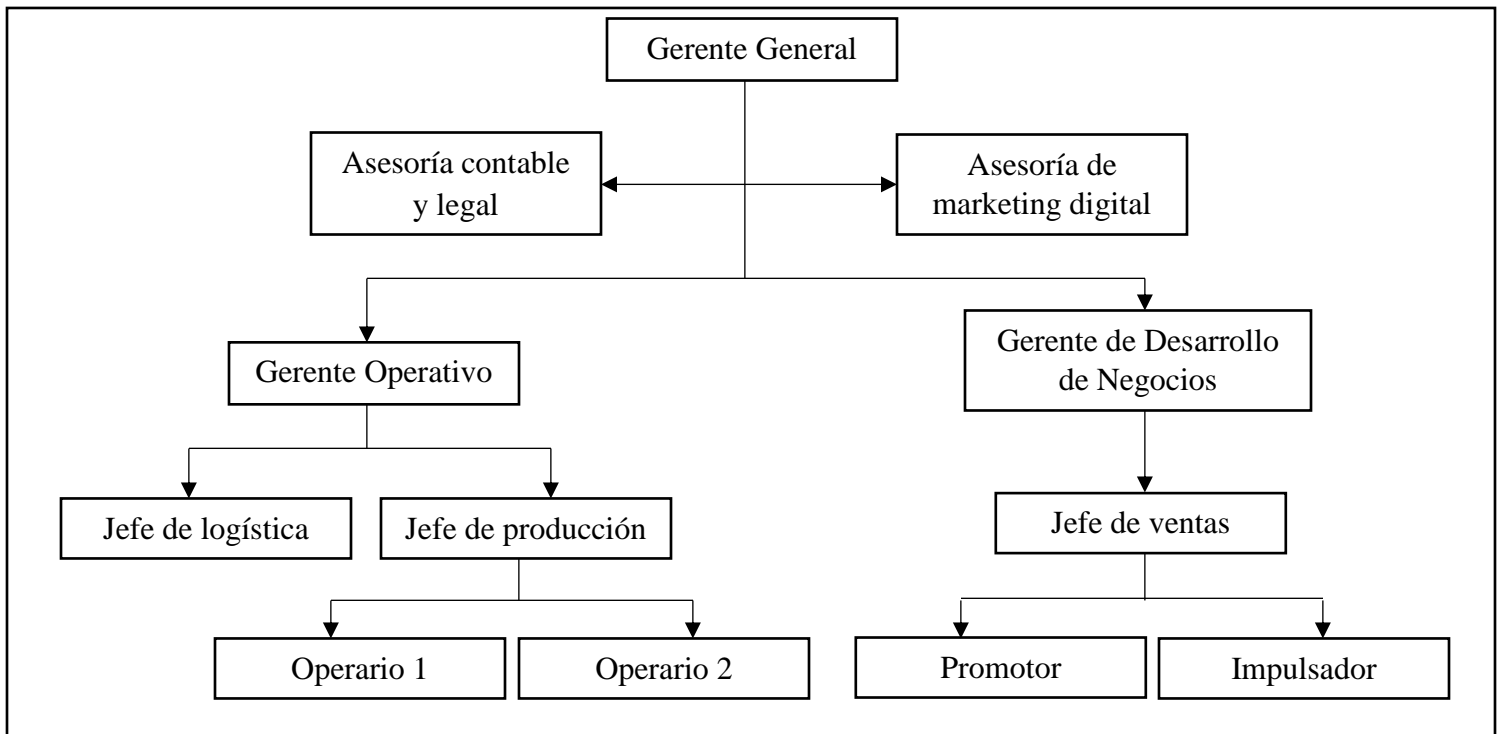
La tecnología aplicada en la empresa para las galletas se limita por el contenido nutricional, esto trae una desventaja debido a que el proceso de producción demora más tiempo.

3.2.1.7. Recursos Humanos.

A. Organigrama.

Figura 12

Organigrama



Nota. Adaptado de Corporación Renase.

B. Descripción de Funciones.

a. Gerente General

- Organizar y dirigir las actividades de la empresa.
- Delegar tareas y funciones, establecer herramientas y técnicas a ser usadas en la empresa.
- Revisar balances y estados de flujo periódicamente.

b. Asesoría contable y general

- Analizar la situación económica de la empresa.

- Cumplir con las normas contables del país.
- Asesora en la toma de decisiones al gerente general.

c. Asesoría de marketing digital

- Organizar campañas, eventos y promociones de publicidad que posicionen la imagen del producto de la empresa.
- Coordinar y negociar con empresas públicas, privadas, proveedores, distribuidores y todos aquellos clientes los planes de publicidad, eventos comerciales y demás que vayan a favor de la empresa.
- Elaborar planes de posicionamiento de marca anuales.

d. Gerente operativo

- Gestionar la distribución, disponibilidad, mantenimiento, adquisición, aseguramiento de bienes y servicios materiales de la empresa.
- Gestionar y ejecutar todos los procesos para la dotación de recursos físicos, materiales, informáticos, de servicios y todos aquellos necesarios y que sean pertinentes para la empresa.
- Supervisar y coordinar los servicios de mantenimiento de maquinaria para su óptimo funcionamiento.

e. Gerente de desarrollo de negocios

- Desarrollar estrategias de ventas.
- Organizar reuniones con futuros clientes.

- Guardar registros de ventas.

f. Jefe de logística

Elaborar pedidos y supervisar el proceso de adquisición de materiales.

Seleccionar al proveedor adecuado, con base en la calidad del producto y tiempo de entrega del mismo.

Mantener la actualización de los materiales y equipos de tecnología avanzada.

g. Jefe de producción

- Velar por las condiciones óptimas de producción en la obtención de productos de alta calidad para su posterior comercialización.
- Supervisar el correcto desarrollo de la producción en la obtención de productos.
- Verificar el correcto desempeño de la relación hombre - máquina, precautelando la salud y seguridad laboral de los colaboradores.

h. Jefe de ventas

- Realizar la gestión de ventas en las diferentes zonas asignadas.
- Realizar todas las gestiones del cobro de facturas.
- Ofrecer y promocionar la venta del producto a los clientes externos.

k. Operario 1 y 2

- Saber cómo funcionan las máquinas.
- Mantener limpio y ordenado el área.
- Revisar el buen estado de las galletas.

l. Promotor

- Presentar y dar a conocer la marca.
- Exponer los productos.
- Tener habilidades de negociación.

m. Impulsador

- Demostrar y hacer degustar el producto.
- Promocionar el producto.
- Distribuir muestras.

Los recursos humanos en la empresa son manejados por la administración de la empresa, no existe un área como tal, cada colaborador sigue sus funciones junto a los valores y principios, por lo tanto se considera que existe un buen clima organizacional.

3.3. FODA

3.3.1. Made.

Tabla 9

Matriz de factores externos

N°	Factores externos encontrados	Priorización de factores - Matriz de Impactos Cruzados										Suma de los "1"	Ponderación porcentual (Suma de los "1"/TOTAL)
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10		
1	El TLC Canadá-Perú resulta favorable para la exportación y posicionamiento del producto.	1	1	0	1	0	1	0	0	0	0	4	8.89%
2	Canadá tiene gran apertura comercial, el 2021 exportó USD 356285,6 millones.	0	1	1	0	1	0	1	0	0	0	4	8.89%
3	Canadá es un país con tendencia al consumo de productos saludables.	0	0	1	0	1	0	0	1	0	0	2	4.44%
4	A raíz de la pandemia del COVID-19 existe el mayor uso de e-commerce y marketing digital.	1	0	1	1	0	1	0	0	0	0	3	6.67%
5	Existen exigencias y certificaciones para la preservación del medio ambiente y cuidado ambiental.	0	1	0	1	1	0	0	0	0	0	2	4.44%
6	El producto se ve amenazado por los nuevos competidores a futuro.	1	0	1	0	1	1	0	1	0	0	4	8.89%
7	Bajo poder de negociación de proveedores, pues en el mercado peruano existen muchos proveedores.	0	1	1	1	1	1	1	0	1	1	7	15.56%
8	Existe una alta oferta en cuanto los productos sustitutos.	1	0	0	1	1	0	1	1	0	1	5	11.11%
9	La empresa está en etapa de crecimiento, tiene 7 años en el mercado.	1	1	1	1	1	1	0	1	1	0	7	15.56%
10	La empresa tiene productos altamente diferenciados.	1	1	1	1	1	1	0	0	1	1	7	15.56%
											45	100.00%	

Nota. Elaboración propia

Tabla 10*Priorización de factores externos*

N°	Factores externos encontrados	Valoración de los Factores					Ponderación de los factores		
		Muy Negativa (-2.0)	Negativa (-1)	Ni positiva, ni negativa (0.0)	Positiva (+1)	Muy Positiva (+2.0)	Ponderación porcentual	Valoración de los factores	Ponderación porcentual* Valoración de los factores
1	El TLC Canadá-Perú resulta favorable para la exportación y posicionamiento del producto.					x	8.89%	2	0.1778
2	Canadá tiene gran apertura comercial, el 2021 exportó USD 356285,6 millones.				x		8.89%	1	0.0889
3	Canadá es un país con tendencia al consumo de productos saludables.					x	4.44%	2	0.0889
4	A raíz de la pandemia del COVID-19 existe el mayor uso de e-commerce y marketing digital.				x		6.67%	1	0.0667
5	Existen exigencias y certificaciones para la preservación del medio ambiente y cuidado ambiental.		x				4.44%	-1	-0.0444
6	El producto se ve amenazado por los nuevos competidores a futuro.		x				8.89%	-1	-0.0889
7	Bajo poder de negociación de proveedores, pues en el mercado peruano existen muchos proveedores.				x		15.56%	1	0.1556
8	Existe una alta oferta en cuanto los productos sustitutos.	X					11.11%	-2	-0.2222
9	La empresa está en etapa de crecimiento, tiene 7 años en el mercado.				x		15.56%	1	0.1556
10	La empresa tiene productos altamente diferenciados.					x	15.56%	2	0.3112

Nota. Elaboración propia

Tabla 11*Oportunidades*

Oportunidades	
01	El TLC Canadá-Perú resulta favorable para la exportación y posicionamiento del producto.
02	Canadá tiene gran apertura comercial, el 2021 exportó USD 356285,6 millones.
03	Canadá es un país con tendencia al consumo de productos saludables.
04	A raíz de la pandemia del COVID-19 existe el mayor uso de e-commerce y marketing digital.
05	Bajo poder de negociación de proveedores, pues en el mercado peruano existen muchos proveedores.
06	La empresa está en etapa de crecimiento, tiene 7 años en el mercado.
07	La empresa tiene productos altamente diferenciados.

Nota. Elaboración propia

Tabla 12*Amenazas*

Amenazas	
A1	Existen exigencias y certificaciones para la preservación del medio ambiente y cuidado ambiental.
A2	El producto se ve amenazado por los nuevos competidores a futuro.
A3	Existe una alta oferta en cuanto los productos sustitutos.

Nota. Elaboración propia**3.3.2. Madi.****Tabla 13***Matriz de factores internos*

N°	Factores internos encontrados	Priorización de factores - Matriz de Impactos Cruzados										Suma de los "1"	Ponderación porcentual (Suma de los "1"/TOTAL)
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10		
1	Alta orientación hacia los colaboradores internos.	■	0	0	0	0	0	1	0	1	0	2	4.44%
2	Empaque actual no cumple con los requisitos para exportar a Canadá.	1	■	1	0	0	0	0	0	0	0	2	4.44%
3	Inadecuada gestión logística en la distribución.	1	0	■	0	0	1	0	0	1	0	3	6.67%
4	La materia prima es fácil de conseguir en Perú, como la harina de maíz, huevos, entre otros.	1	1	1	■	0	0	0	0	0	0	3	6.67%
5	Carencia de plataformas en los sistemas de información si va a escalar a la internacionalización.	1	1	1	1	■	1	0	0	0	0	5	11.11%
6	Lentitud en el proceso de producción debido al contenido nutricional.	1	1	0	1	0	■	0	0	1	0	4	8.89%
7	Eficiente seguimiento de funciones de los colaboradores junto a los valores y principios.	0	1	1	1	1	1	■	0	1	0	6	13.33%
8	La empresa posee pocos objetivos estratégicos.	1	1	1	1	1	1	1	■	0	0	7	15.56%
9	Falta de comunicación entre colaboradores.	0	1	0	1	1	0	0	1	■	0	4	8.89%
10	Inadecuada manera de impulsar la marca a nivel nacional.	1	1	1	1	1	1	1	1	1	■	9	20.00%
											45	100.00%	

Nota. Elaboración propia.

Tabla 14*Priorización de factores internos*

N°	Factores internos encontrados	Valoración de los Factores					Ponderación de los factores		
		Muy Negativa (-2.0)	Negativa (-1)	Ni positiva, ni negativa (0.0)	Positiva (+1)	Muy Positiva (+2.0)	Ponderación porcentual	Valoración de los factores	Ponderación porcentual* Valoración de los factores
1	Alta orientación hacia los colaboradores internos.					x	4.44%	2	0.0888
2	Empaque actual no cumple con los requisitos para exportar a Canadá.		x				4.44%	-1	-0.0444
3	Inadecuada gestión logística en la distribución.		x				6.67%	-1	-0.0667
4	La materia prima es fácil de conseguir en Perú, como la harina de maíz, huevos, entre otros.					x	6.67%	2	0.1334
5	Carencia de plataformas en los sistemas de información si va a escalar a la internacionalización.		x				11.11%	-1	-0.1111
6	Lentitud en el proceso de producción debido al contenido nutricional.	x					8.89%	-2	-0.1778
7	Eficiente seguimiento de funciones de los colaboradores junto a los valores y principios.					x	13.33%	2	0.2666
8	La empresa posee pocos objetivos estratégicos.		x				15.56%	-1	-0.1556
9	Falta de comunicación entre colaboradores.	x					8.89%	-2	-0.1778
10	Inadecuada manera de impulsar la marca a nivel nacional.		x				20.00%	-1	-0.2000

Nota. Elaboración propia.

Tabla 15*Fortalezas*

Fortalezas	
F1	Alta orientación hacia los colaboradores internos.
F2	La materia prima es fácil de conseguir en Perú, como la harina de maíz, huevos, entre otros.
F3	Eficiente seguimiento de funciones de los colaboradores junto a los valores y principios.

Nota. Elaboración propia.

Tabla 16

Debilidades

Debilidades	
D1	Empaque actual no cumple con los requisitos para exportar a Canadá.
D2	Inadecuada gestión logística en la distribución.
D3	Carencia de plataformas en los sistemas de información si va a escalar a la internacionalización.
D4	Lentitud en el proceso de producción debido al contenido nutricional.
D5	La empresa posee pocos objetivos estratégicos.
D6	Falta de comunicación entre colaboradores.
D7	Inadecuada manera de impulsar la marca a nivel nacional.

Nota. Elaboración propia.

3.3.3. Foda Cruzado.

Tabla 17

Foda cruzado

MATRIZ FODA		FORTALEZAS	DEBILIDADES
		<p>F1: Alta orientación hacia los colaboradores internos.</p> <p>F2: La materia prima es fácil de conseguir en Perú, como la harina de maíz, huevos, entre otros.</p> <p>F3: Eficiente seguimiento de funciones de los colaboradores junto a los valores y principios.</p>	<p>D1: Empaque actual no cumple con los requisitos para exportar a Canadá.</p> <p>D2: Inadecuada gestión logística en la distribución.</p> <p>D3: Carencia de plataformas en los sistemas de información si va a escalar a la internacionalización.</p> <p>D4: Lentitud en el proceso de producción debido al contenido nutricional.</p> <p>D5: La empresa posee pocos objetivos estratégicos.</p> <p>D6: Falta de comunicación entre colaboradores.</p> <p>D7: Inadecuada manera de impulsar la marca a nivel nacional.</p>
OPORTUNIDADES	ESTRATEGIAS FO	ESTRATEGIAS DO	
<p>O1: El TLC Canadá-Perú resulta favorable para la exportación y posicionamiento del producto.</p> <p>O2: Canadá tiene gran apertura comercial, el 2021 exportó USD 356285,6 millones.</p> <p>O3: Canadá es un país con tendencia al consumo de productos saludables.</p> <p>O4: A raíz de la pandemia del COVID-19 existe el mayor uso de e-commerce y marketing digital.</p> <p>O5: Bajo poder de negociación de proveedores, pues en el mercado peruano existen muchos proveedores.</p> <p>O6: La empresa está en etapa de crecimiento, tiene 7 años en el mercado.</p> <p>O7: La empresa tiene productos altamente diferenciados.</p>	<p>FO1: Emplear un proceso de selección de proveedores. (F2, O5)</p> <p>FO2: Implementar asesoría para la exportación y posicionamiento. (F1, O1, O3, O5)</p>	<p>DO1: Reorganizar la gestión operacional, adaptándose a la internacionalización. (D2, D3, D4, O5)</p> <p>DO2: Desarrollar una nueva imagen del producto que proyecte las características de saludable y ecoamigable. (D1, D2, O3, O7)</p>	
AMENAZAS	ESTRATEGIAS FA	ESTRATEGIAS DA	
<p>A1: Existen exigencias y certificaciones para la preservación del medio ambiente y cuidado ambiental.</p> <p>A2: El producto se ve amenazado por los nuevos competidores a futuro.</p> <p>A3: Existe una alta oferta en cuanto los productos sustitutos.</p>	<p>FA1: Realizar alianzas estratégicas con proveedores para la exclusividad de los productos. (F2, A2)</p> <p>FA2: Implementar un plan de capacitaciones del personal de operaciones. (F1, F3, A3)</p>	<p>DA1: Adaptar las exigencias y certificaciones en el empaque para la exportación a Canadá. (D1, A1)</p> <p>DA2: Plan de posicionamiento de la marca en el mercado internacional (D7, A2, A3)</p>	

Nota. Elaboración propia

CAPÍTULO IV: INVESTIGACIÓN DE MERCADO

4.1. Plan de Marketing

4.1.1. Estrategias de Marketing.

a. Segmentación

La empresa considera las ventas por B2B y B2C, en cuanto a las empresas tanto locales y nacionales, orientado a empresas saludables, tiendas naturistas, gimnasios, entre otros. En cuanto a las personas, se consideran a personas mayores de 20 a 64 años de edad, con nivel socioeconómico A y B, residentes en Arequipa y Lima con tendencia a cuidado personal y alimentación saludable.

b. Mercado meta

Se considera mercado meta a Canadá, realizar exportaciones ya sea como marca blanca o tener una tienda en el país.

4.1.2. Decisiones de Producto.

Líneas de productos

Tabla 18

Líneas de productos

Galletas Qiwa	
Sin gluten	Maíz
	Quinoa con yuca
Variedades	Con Stevia
	Yacón
	Quinoa
Regulares	Jengibre
	Kión
	Maca con panela

Nota. Elaboración propia

a. Empaque

Bolsa de plástico polipropileno con las respectivas normas e información nutricional de 65 gr.

Figura 13

Empaque de galletas Qiwa



Nota. Obtenido de Corporación Renase.

b. Etiqueta

El etiquetado indica: La variedad del producto, insumos principales, presentación, beneficios y tabla nutricional.

Tabla 19

Tabla nutricional del producto

INFORMACIÓN NUTRICIONAL		
Tamaño por porción: 65 gr		
Porción por envase: 1 porción		
NUTRIENTES	CANTIDAD POR 100 GR	CANTIDAD POR PORCIÓN
Energía	497.01 Kcal	323.06 Kcal
Carbohidratos	68.01 g	44.21 g
Azúcares	9.78 g	6.36 g
Grasa	22.69 g	14.75 g
G. Saturada	4.23 g	2.75 g
G. Trans	0.00 g	0.00 g
Proteínas	5.19 g	3.37 g
Humedad	3.11 g	2.02 g
Cenizas	1.00 g	0.65 g
Fibra	0.09 g	0.06 g
Sodio	232.31 g	151.00 g

Nota. Obtenido de Corporación Renase.

4.1.3. Decisiones de Precio.

a. Estrategia actual

La estrategia en fijación del precio se basa en el mercado, también se realizan descuentos en campañas que hay en el año como por ejemplo navidad. En cuanto a la política de pago, se considera al crédito y contado.

b. Lista de precios

Tabla 20

Lista de precios

Galletas Qiwa		
	Variedades	Precio
Sin gluten	Maíz	3.50
	Quinoa con yuca	4.00
Con Stevia	Yacón	3.50
	Quinoa	4.00
	Jengibre	3.50
Regulares	Kión	2.00
	Maca con panela	4.00

Nota. Adaptado de Página web Renase

4.1.4. Decisiones de Promoción.

a. Marketing digital

La estrategia de marketing digital, es tanto para obtener datos y posteriormente analizar estos, como también para ofertar los productos producidos por la empresa Corporación Renase. Esto se debe a que la empresa tiene como pilar la orientación al servicio y al cliente, es por ello que la empresa busca conocer a los clientes de su target.

Corporación Renase recopilará información sobre sus clientes, para almacenarla y poder usar estos datos en el marketing de base de datos, esto permitirá a la empresa identificar clientes potenciales, definir clientes que deberían recibir una oferta especial, fidelizar al cliente y reactivar las compras de los clientes.

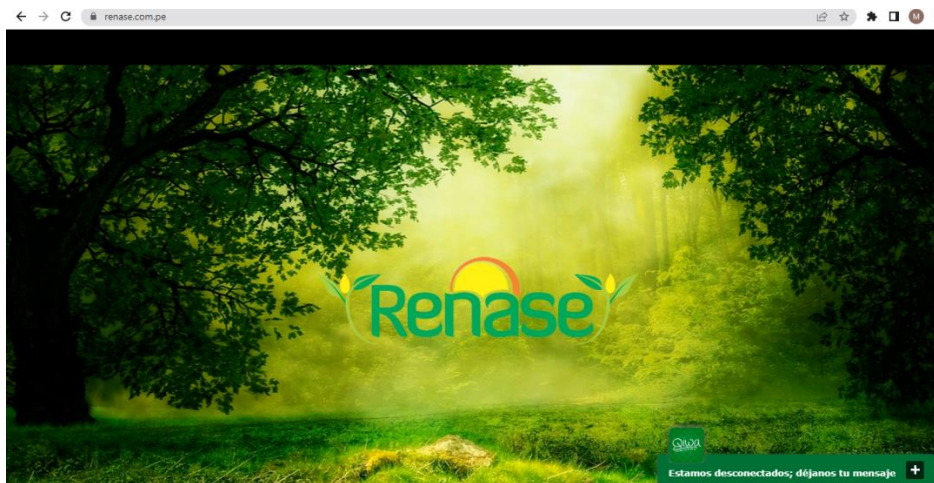
Las herramientas que se usan son:

- **Página web:** Esto se debe a que es de poca inversión, y también de fácil uso, en este caso no solo se centrará en la campaña de marketing sino también en el inbound marketing. Llopis (2018) nos dice que el inbound Marketing es

un conjunto de técnicas de marketing no intrusivas que nos permiten conseguir captar clientes aportando valor, es decir, el cliente es el que toma la iniciativa en el proceso de compra, dado que se sienten atraídos por los productos que se le ofrecen. La página web de Corporación Renase se considera como un medio informativo sobre la empresa y productos, existe como método de compra, sin embargo, no es tan utilizado.

Figura 14

Sitio web Corporación Renase



Nota. Adaptado de Corporación Renase.

- **Buscadores:** La empresa realizará acciones de posicionamiento tanto orgánicos (SEO) como de pago (SEM), debido a que estos permitirán que los usuarios de internet encuentren nuestra página web en las primeras posiciones. Para esto se usará Google Ads que tiene un costo de USD \$52 americanos mensualmente, que en soles es S/. 187.72, con el tipo de cambio aplicado de S/. 3.60 soles. Esto ayudará a generar más leads interesados en la compra del producto.

- **Redes Sociales:** Esta herramienta es la más usada, esto se debe a que se accede a un amplio segmento de clientes de manera gratuita, será solamente orgánico, ya que la marca está dirigida a personas de clase A y B. Las que usan son: Facebook e Instagram ya que son las redes sociales más utilizadas y que permitirán medir la interacción con el público objetivo al cual Qiwa quiere llegar mediante la difusión de los contenidos. El alcance que tiene Facebook e Instagram es de 5,527 y 1,224 seguidores respectivamente.

Figura 15

Página de Facebook



Nota. Adaptado de Corporación Renase.

Figura 16

Página de Instagram



Nota. Adaptado de Corporación Renase.

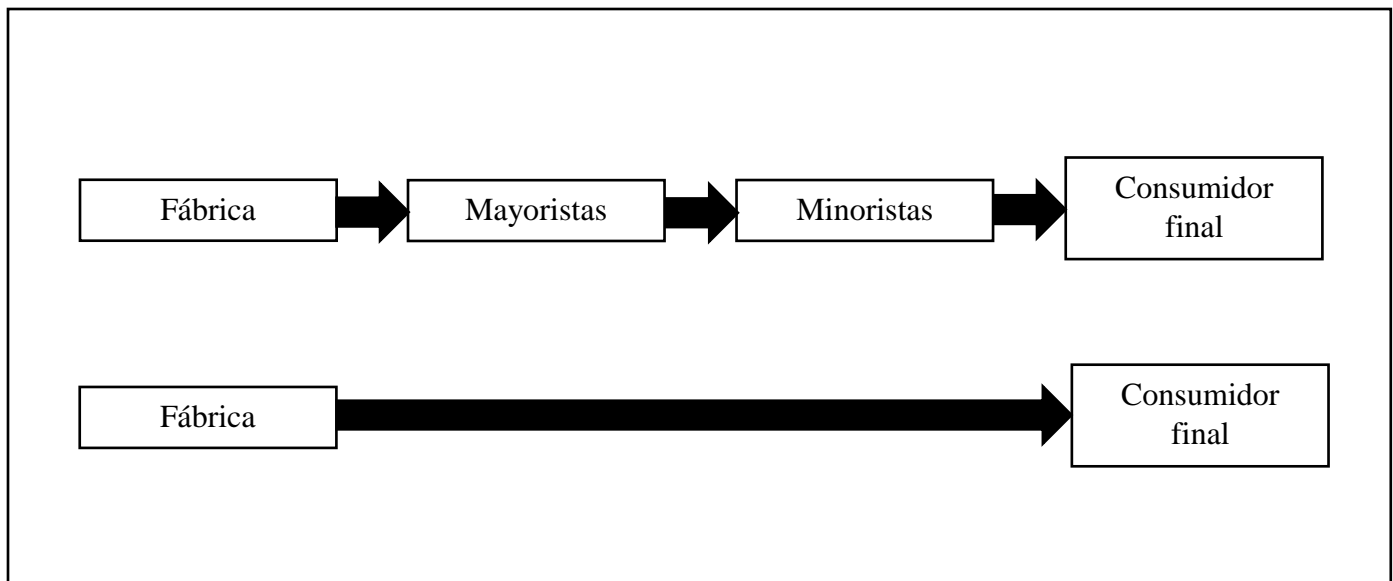
4.1.5. Estrategia de Plaza.

a. Canales de distribución

El canal de distribución inicia cuando se distribuyen los productos de la fábrica hacia los mayoristas y consumidores finales.

Figura 17

Canal de distribución



Nota. Adaptado de Corporación Renase.

El marketing de la empresa ha ayudado a que esta crezca con el tiempo ya que al inicio fue difícil y ahora se ven los beneficios de los productos. La empresa está orientada hacia el B2B, sin embargo, ya se viene abarcando el B2C. El marketing viene a ser un punto importante para la empresa, con ello han logrado tener más resultados en el mercado local y nacional, esto se da por los colaboradores de ventas, que promocionan los productos.

4.2. Resultado Descriptivo.

A. Mercado Canadiense.

Según Central Intelligence Agency (2022), el mercado canadiense es conocido por distintos aspectos, a continuación los siguientes:

Canadá es un país ubicado al norte de América del Norte, limita con el Océano Atlántico Norte al este, el Océano Pacífico Norte al oeste y el Océano Ártico al norte. Teniendo un área total de 9.984.670 km² (Tierra: 9.093.507 km² y Agua: 891.163

km²). El clima varía de templado en el sur a subártico y ártico en el norte. Su principales recursos naturales son bauxita, hierro, níquel, zinc, cobre, oro, plomo, uranio, molibdeno, potasa, diamantes, plata, pescado, madera, carbón, petróleo, gas natural, energía hidroeléctrica, entre otros. El terreno en su mayoría tiene llanuras con montañas en el oeste y tierras bajas en el sureste.

Existen distintos grupos étnicos en Canadá, los cuales son: Canadiense (32,3%), inglés (18,3%), escocés (13,9%), francés (13,6%), irlandés (13,4%), alemán (9,6%), chino (5,1%), italiano (4,6%), indio norteamericano (4,4%), indio oriental (4%) y otros (51,6%). Por lo tanto, existen varios idiomas como el inglés (oficial) (58,7%), francés (oficial) (22%), punjabi (1,4%), italiano (1,3%), español (1,3%), alemán (1,3%), cantonés (1,2%), tagalo (1,2%), árabe (1,1%) y otros (10,5%).

Las ciudades de Canadá son: Alberta (Edmonton), Columbia Británica (Victoria), Manitoba (Winnipeg), Nuevo Brunswick (Fredericton), Terranova y Labrador (St. John's), Nueva Escocia (Halifax) Ontario (Toronto), Isla del Príncipe Eduardo (Charlottetown), Quebec (Ciudad de Quebec), Saskatchewan (Regina), Territorios del Noroeste (Yellowknife), Nunavut (Iqaluit) y Yukón (Whitehorse).

La gran mayoría de los canadienses se ubican en una banda discontinua dentro de aproximadamente 300 km de la frontera sur con los Estados Unidos; las provincias más pobladas son Ontario, Quebec y Columbia Británica.

Los principales puertos marítimos son: Halifax y Saint John (New Brunswick).

B. Perfil del Producto.

A continuación se detallan las partidas arancelarias bajo las páginas Siicex y Statistics Canada:

Tabla 21

Partida arancelaria 1905901000 en Siicex

Partida	Descripción de la partida
1905901000	Galletas saladas o aromatizadas.

Fuente: Siicex (2022)

Tabla 22

Partida arancelaria 1905901000 en Statistics Canada

Partida	Descripción de la partida
1905901000	Galletas, nes, sp dietéticas bajo regulación de HC y bajas en proteínas/certificado libre de proteínas por HC.

Nota. Adaptado de Statistics Canada (2022).

C. Mercado Objetivo.

El mercado objetivo de la empresa va orientado a lo siguiente:

Tabla 23

Mercado objetivo

Geográfico	
Región	Canadá
Tamaño Ciudad	38,068,872 habitantes
Densidad	4,3 habitantes por km ²
Clima	Varía de templado en el sur a subártico y ártico en el norte.
Demográfico	
Ingreso Familiar	Entre CAD 4,250 y CAD 8,000
Edad	De 25 a 60 años
Género	Femenino y Masculino
Clase Social	NSE A y B
Educación	Pregrado, postgrado y técnica.
Ocupación	Estudiantes y profesionales.
Psicológico	
Personalidad	Tendencia a lo saludable, se preocupan por su salud, moderno, dinámico, informados, modernos, inteligentes, optimistas y educados.
Estilos de vida	Sofisticado, moderno y formal.
Conductual	
Beneficios deseados	Satisfacción de sus necesidades.
Ocasiones de compra	Quincenal y mensual.

Nota. Elaboración propia

D. Tendencia de Consumo del Producto.

Para analizar la tendencia de consumo del producto, se consideran las principales ciudades que muestran un alto nivel de consumo en la partida arancelaria 1905901000, a continuación, se detallará el comportamiento de consumo de importaciones de acuerdo al valor en miles de dólares:

Tabla 24

Importaciones (Partida arancelaria 1905.90.10.00) por provincia de Canadá

Ciudades	Importaciones (\$)
Canadá	1,645,558
Columbia Británica	810,732
Ontario	738,838
Alberta	76,044
Québec	19,936
Manitoba	8

Nota. Adaptado de Statistics Canada (2021).

Considerando la tabla, se observa que las ciudades con más importaciones en el producto son Columbia Británica, Ontario y Alberta.

Para la selección del mercado, se hará uso de un test propuesto por Promperú (2017) en su manual PLANEX:

Tabla 25

Test de selección de mercado de PromPerú

Categoría de preguntas	Columbia británica	Ontario	Alberta
Compradores, capacidad de compra importadores	8	9	6
1 La población es numerosa y cuenta con ingreso disponible suficiente como para configurar un mercado objetivo.	2	3	1
2 Las importaciones de mi producto en el mercado objetivo son elevadas en términos de valor y volumen.	3	3	2
3 La tendencia de las importaciones es creciente y se espera que siga aumentando.	3	3	3
Acceso al mercado y ventajas comerciales	20	20	20
4 Las barreras arancelarias son bajas.	3	3	3

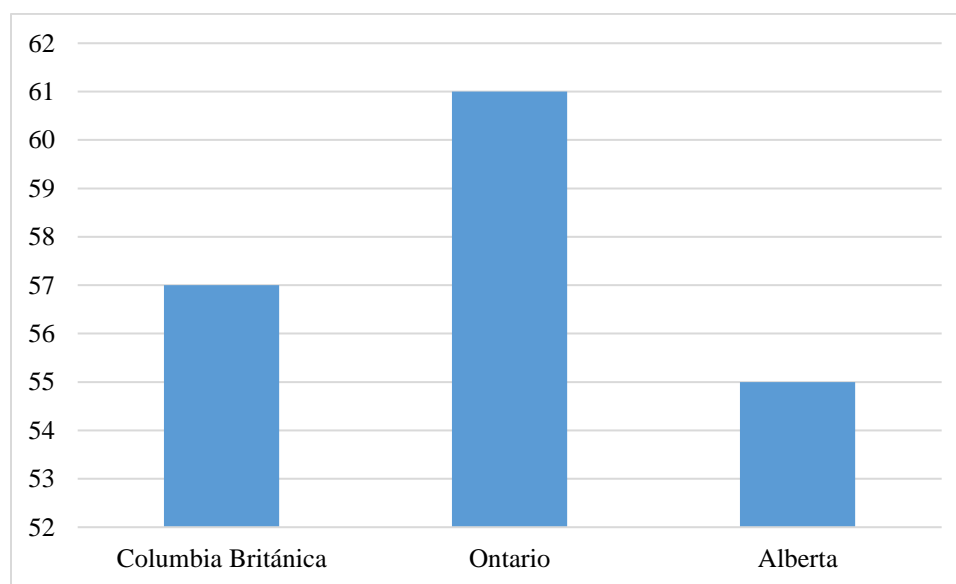
5	Las barreras no arancelarias no representan una limitación para el ingreso al mercado (considerando los obstáculos burocráticos a las importaciones: licencias, permisos, trámites, documentación, etc.)	1	1	1
6	Las regulaciones técnicas (requerimientos normativos para el producto) cumplen su rol sin constituirse en obstáculos o restricciones ocultas al comercio de los productos que exporto.	1	1	1
7	Acceso a la información es fácil y de bajo costo.	3	3	3
8	Existen en este mercado preferencias arancelarias que facilitan el acceso al mercado.	3	3	3
9	Existe en este mercado: Representaciones diplomáticas, oficina comercial, cámaras binacionales, oficina de promoción de importaciones, bancos corresponsales de los principales bancos del Perú.	3	3	3
10	PROMPERÚ cuenta con programas de promoción comercial para los exportadores que desean ingresar a este mercado (capacitación, asistencia técnica, ferias y exhibiciones especializadas, misiones de vendedores o compradores.	3	3	3
11	Existen en este mercado exhibiciones comerciales especializadas tales como ferias y ruedas de negocios, que sirven de apoyo a nuestra labor de mercadeo.	3	3	3
Canales de Distribución y Logística Exportadora		9	9	9
12	El conocimiento de los canales de distribución en el país objetivo es amplio.	3	3	3
13	Los medios logísticos existentes permiten llegar sin mayor retraso o dificultad a este mercado.	3	3	3
14	Los costos de transporte no afectan significativamente las posibilidades de exportación de mi producto.	1	1	1
15	Los requerimientos de envase y embalaje del país de destino no constituyen una dificultad a la exportación.	1	1	1
16	Poseo suficiente experiencia en contratos de compra venta internacional y conocimiento de condiciones de pago más frecuentes en el país objetivo.	1	1	1
Intensidad de la Competencia		7	8	7
17	Los productores locales no representan una fuerte competencia y no tienen una gran capacidad de influencia sobre las políticas comerciales.	2	3	2
18	Los competidores externos son pocos y presentan un bajo posicionamiento en el mercado.	2	2	2
19	Los exportadores peruanos de mis productos son escasos y no presentan en la actualidad un posicionamiento superior al de mi empresa en este mercado.	3	3	3
Riesgos		7	7	7

20	El país no presenta riesgos desde el punto de vista socioeconómico, político, legal y comercial.	1	1	1
21	Las empresas con las que voy a negociar presentan un nivel de riesgo entre bajo y mínimo.	3	3	3
22	La percepción de la comunidad empresarial respecto a la calidad de buen pagador de las empresas del país es buena.	3	3	3
Distancia Psicológica		6	8	6
23	Mi empresa tiene experiencia en el mercado.	1	1	1
24	Existe afinidad cultural y buena comunicación con la comunidad empresarial de este país.	1	1	1
25	Mi empresa cuenta con contactos de negocios previamente establecidos.	1	3	1
26	Mi producto puede ser adaptado a los requerimientos del mercado, de ser necesario, sin mayor dificultad.	3	3	3
TOTAL		57	61	55

Nota: No/Nunca = 1; Algunos/A veces = 2; Sí/Siempre = 3. Obtenido de Planex (2017).

Figura 18

Resultado de selección de mercado



Nota. Elaboración propia.

El resultado muestra que la ciudad más conveniente para la Corporación Renase resulta ser Ontario, teniendo una puntuación de 61, superando a Columbia Británica y Alberta.

D. Ficha de Producto. A continuación, se presenta la ficha de producto de las galletas Qiwa con su partida arancelaria:

Tabla 26

Ficha de producto galletas Qiwa

Ficha de producto	
Galletas de Quinoa y Yuca x 65gr	
Partida	Descripción
1905901000	Galletas saladas o aromatizadas.
Descripción	Galletas especializadas hechas a base de productos naturales peruanos.
Formas de presentación	Bolsa de plástico polipropileno, 65 gr.
Varietades	Quinoa y yuca.
Zona de producción	Arequipa, Perú.
Vida útil	1 año
Principales mercados	Mercado local y nacional.



Nota. Elaboración propia

4.3. Resultados de la Entrevista

En la entrevista realizada a la Gerente General Roxana Obregón, se le realizaron preguntas a fondo para conocer a la empresa y la importancia de sus productos. A continuación, un análisis respecto a cada área:

En cuanto a administración, la formulación estratégica ha sido planteada, se viene cumpliendo los parámetros establecidos, sin embargo falta cuantificar algunos objetivos estratégicos, lo cual es importante para el cumplimiento de metas de lo contrario no se podrá evaluar el desarrollo de los mismos.

En cuanto a marketing, las estrategias son adecuadas, sin embargo el ingreso al mercado local y nacional no fue sencillo, esto se debe a que el producto al no ser tan conocido ha producido que no se genere una gran cantidad de ventas por el medio virtual y/o redes sociales, sin embargo a medida del tiempo, los niveles socioeconómicos A y B, toman importancia del contenido nutricional de los alimentos y al conocer este producto hacen que este tome posicionamiento en el mercado.

En cuanto a operaciones, todo se lleva en base a la necesidad del almacén del producto terminado hacia la fabricación y de eso depende la demanda de los insumos, envases y empaques.

En cuanto a finanzas, se considera el control diario y mensual de todas las ventas y compras, al establecer el precio de los productos se considera principalmente los costos de reposición, gastos operativos fijos, costos unitarios, teniendo en cuenta superar el punto de equilibrio de la empresa y tener una referencia en el mercado considerando que no tienen competencia directa, junto con una asesoría contable.

En cuanto a innovación, la empresa no cuenta con ninguna certificación por el momento para la exportación, cuentan con la asesoría de una ingeniera de alimentos vinculada al HACCP, junto a ello, la gerente general es una química farmacéutica y verifica la gestión de calidad.

En cuanto a tecnología, existe un punto débil de la maquinaria para la elaboración del producto, debido al contenido nutricional, las galletas que no contienen gluten deben ser elaboradas artesanalmente.

En cuanto a recursos humanos, los 3 gerentes socios que existen son flexibles en sus funciones ya que la empresa no es grande y no es necesario de más personal administrativo, existen áreas de administración, operaciones, logística, producción, desarrollo de negocios y ventas, se considera que en caso de llevar a cabo una exportación, no es necesario que exista más personal, se coordinaría con los clientes y trabajar el envío bajo el Incoterm EXW.

CAPÍTULO V: ESTUDIO TÉCNICO

5.1. Cadena de Producción

La cadena de producción de Corporación Renase se basa en la figura N°11, que sigue una serie de pasos para la elaboración de las galletas. A continuación, se muestra el tiempo aproximado de duración de cada paso:

Tabla 27

Tiempo aproximado de la cadena de producción

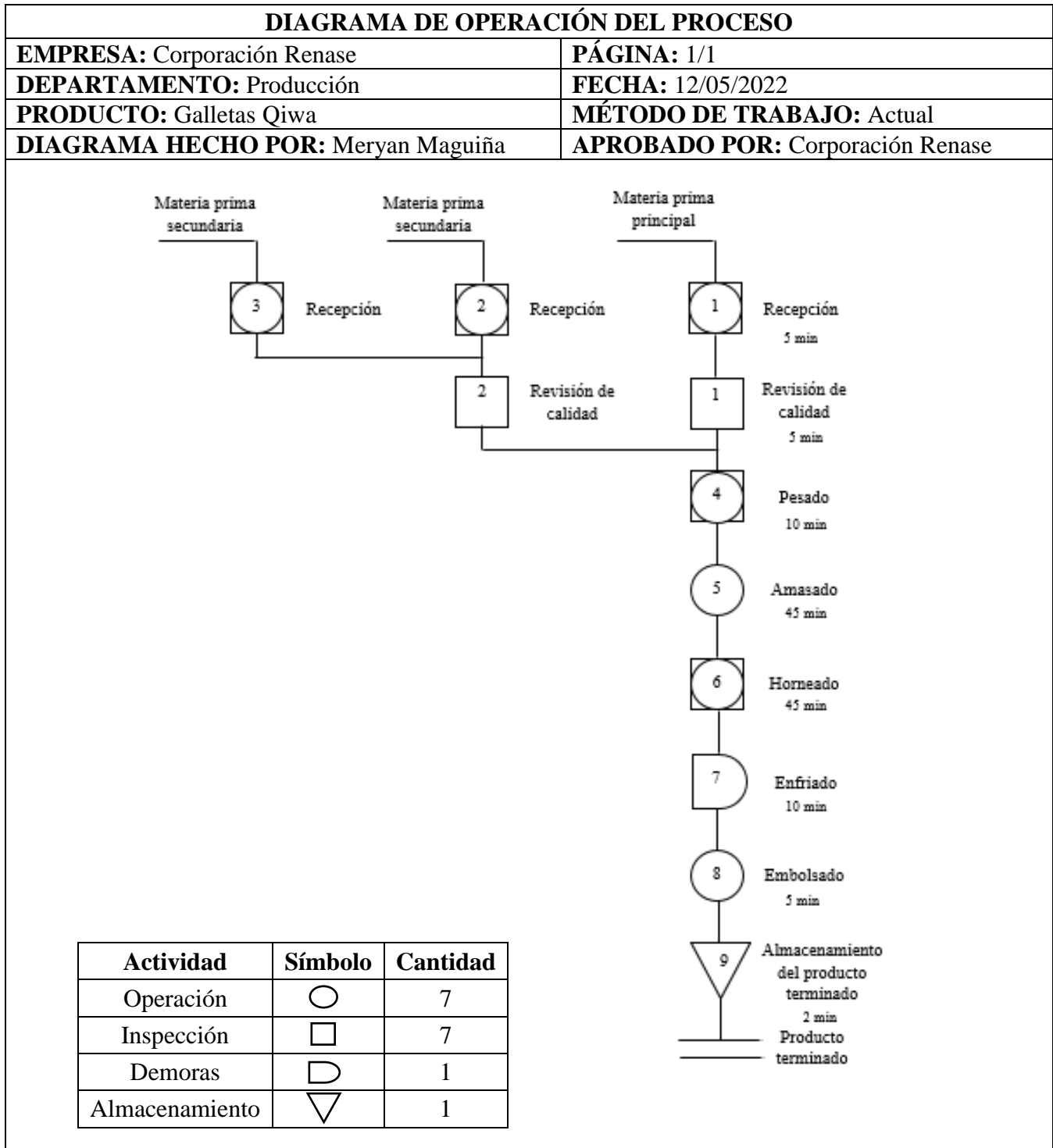
Proceso	Tiempo aproximado
Recepción	5 min
Revisión de calidad	5 min
Pesado	10 min
Amasado	45 min
Laminado	25 min
Moldeado	10 min
Horneado	45 min
Enfriado	10 min
Embolsado	5 min
Almacenamiento	2 min

Nota. Elaboración propia

5.1.1. Diagrama de Operaciones de Procesos (DOP)

Figura 19

Diagrama de operaciones de galletas



Nota. Elaboración propia

5.1.2. Descripción de los Procesos.

A. Recepción. El personal de logística se encarga de recibir la materia prima y verificar que sean los productos solicitados.

B. Revisión de Calidad. Se inspecciona que los productos cumplan con los estándares de calidad y no sean productos vencidos.

C. Pesado. Se realiza el pesado de los ingredientes para seguir con el amasado.

D. Amasado. Las operarias realizan esta función mezclando los ingredientes correspondientes aproximadamente por 45 minutos hasta obtener la consistencia adecuada.

E. Horneado. La masa homogénea conlleva a un proceso de ebullición aproximadamente por 45 minutos hasta obtener las galletas horneadas.

F. Enfriado. Teniendo las galletas horneadas se procede a colocarlas en los estantes y/o mesas para que se enfríen aproximadamente por 10 minutos.

G. Embolsado. Luego de esperar que las galletas enfríen se realiza el empaquetado con una máquina selladora, este proceso demora aproximadamente 5 minutos.

H. Almacenamiento de Producto Terminado. Teniendo el producto terminado se procede a llevarlo al almacén de producto terminado con el fin de que el personal logístico realice el inventario del mismo.

5.2. Características Físicas

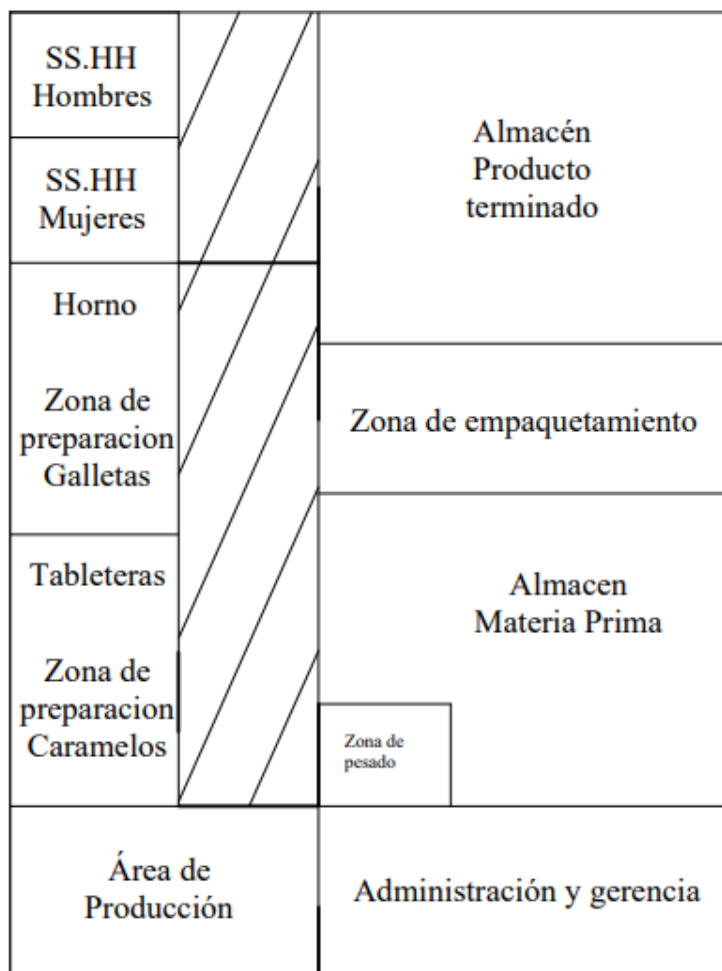
5.2.1. Infraestructura

En cuanto a la infraestructura, la planta de producción es propiedad propia de la Gerente General, por lo cual solo se pagan los servicios básicos, la

propiedad también está en un punto lejano a zonas industriales, esto debido a que se ubica en Calle Libertad #112 Acequia Alta, Cayma.

Figura 20

Layout de Corporación Renase



Nota. Elaboración propia. Realizado con Autocad.

5.2.2. Máquinas y Equipos.

A continuación, en la tabla N°28 se muestran los equipos que se utilizan en la cadena de producción.

Tabla 28

Maquinaria y equipo de producción

Almacén	Unidad	Cantidad	Monto		Total	
Amasadora 50 kg	Und	1	S/.	2,000.00	S/.	2,000.00
Laminadora	Und	1	S/.	1,100.00	S/.	1,100.00
Andamios	Und	2	S/.	100.00	S/.	200.00
Máquina de envasado y dosificado	Und	1	S/.	530.00	S/.	530.00
Carro para bandejas	Und	1	S/.	100.00	S/.	100.00
Mesa de trabajo	Und	2	S/.	150.00	S/.	300.00
Lotizadora	Und	1	S/.	120.00	S/.	120.00
Balanza industrial digital 500kg	Und	1	S/.	245.00	S/.	245.00
Horno de convección de 8 bandejas	Und	1	S/.	4,560.00	S/.	4,560.00



Nota. Elaboración propia.

5.3. Estándares de Calidad

Se consideran las certificaciones que exige el mercado canadiense con HACCP y de manera voluntaria Fair Trade.

Tabla 29

Certificaciones que exige el mercado canadiense

Certificaciones	Definiciones
 Fair Trade	Garantiza al producto con estándares de comercio justo, cumpliendo estándares del medio ambiente, laborales y de desarrollo por Fairtrade Labelling Organizations International.
 HACCP	Certifica y proporciona un programa para alimentos seguros.

Nota. TFO Canadá (2015)

5.4. Análisis del Costo y Precio de Exportación

5.4.1. Costo de Transporte Marítimo

PromPerú (2022), cuenta con un simulador de rutas marítimas, en esta se pudo conseguir una tarifa promedio por contenedor en dólares estadounidenses.

- Puerto de origen: Callao (Perú)
- Puerto de destino: Montreal (Canadá)
- Tarifa promedio de flete por contenedor: \$2,700.00 (20 pies)
- Mercadería Consolidada Tm/m³: \$120.00

A continuación, se presentarán las líneas navieras que siguen esta ruta:

Tabla 30

Líneas navieras

Línea naviera	Agente	Depósito	Días de tránsito	Frecuencia de salida
Hamburg Sud	Columbus	Alconsa	22	Semanal
MSC	MSC PERÚ	LICSA	19	Semanal
HAMBURG SUD	COLUMBUS	ALCONSA	18	Semanal

Nota. Rutas marítimas – PromPerú (2022).

5.4.2. Costo de Documentos de Exportación

Promperú (2016), en su manual de documentos para exportar indica que el exportador debe emitir los siguientes documentos:

- Cotización comercial
- Factura proforma
- Contrato de compra - venta internacional
- Factura comercial
- Packing list
- Guía de remisión

- Instrucciones de embarque
- Carta de temperatura
- Ficha técnica
- Carta de responsabilidad

Estos documentos son para cumplir con las regulaciones que piden los países exportadores e importadores. Estos documentos no tienen costo debido a que el exportador es el que los realiza.

5.4.3. Costo de Certificado de Origen

Según la Cámara de Comercio de Lima (2022), para realizar el trámite de certificado de origen se debe ingresar a la plataforma VUCE, ingresar la información del producto, teniendo la factura de exportación se solicita el certificado de origen. Además, el costo del certificado es de S/. 42.48 (incluye IGV), este pago se realiza a la entidad de la CCL.

5.4.4. Incoterm CIF

De acuerdo con el Ministerio de Economía y Finanzas (2019), en el incoterm CIF (Costo, seguro y flete), el vendedor en este caso la empresa asume todos los gastos que se realizan hasta que la mercancía llegue al puerto de destino, en cuanto al comprador, este estaría asumiendo los gastos del transporte en el país de destino.

CAPÍTULO VI: ESTUDIO ORGANIZACIONAL

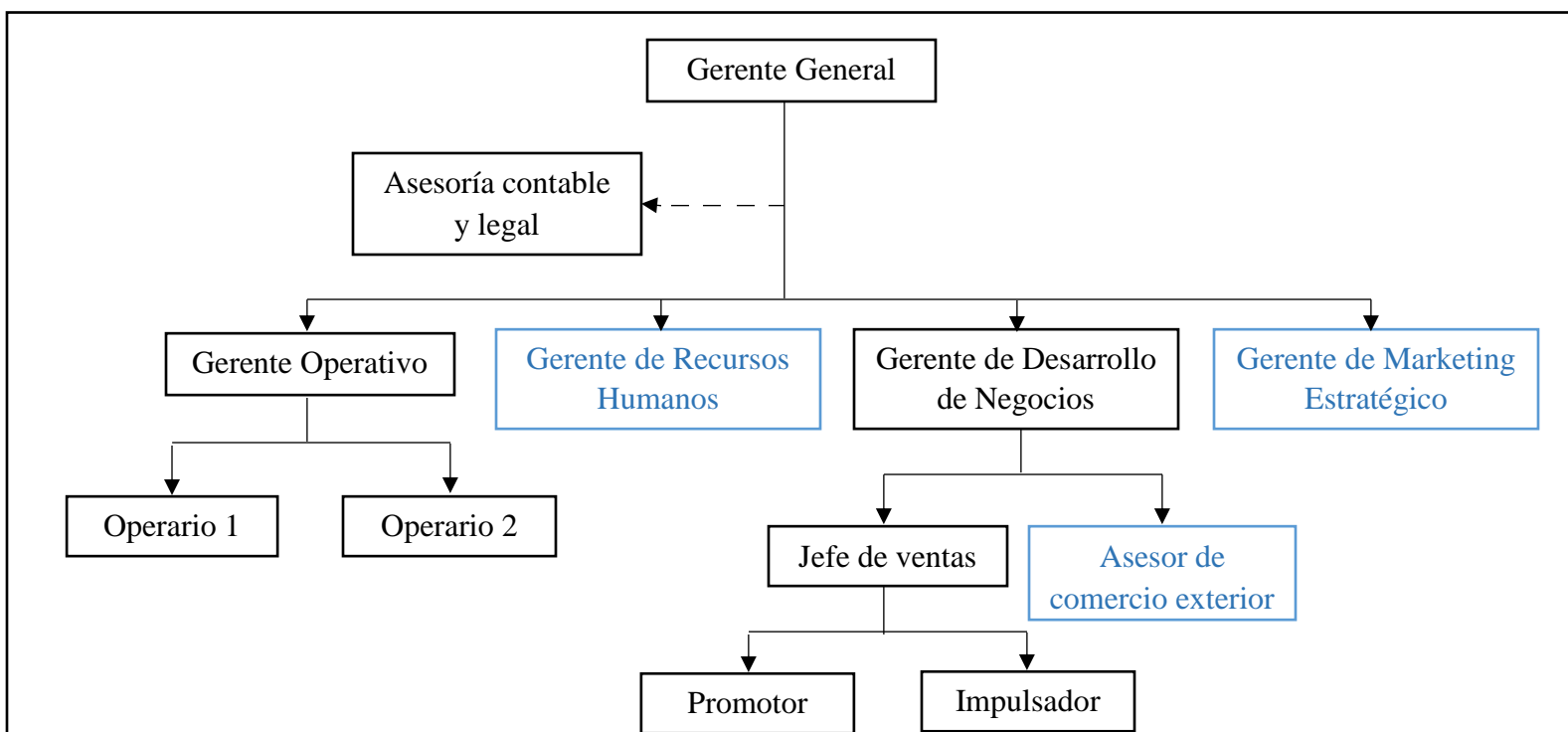
6.1. Diseño del Área del Talento Humano

6.1.1. Estructura Organizacional

En la figura N°12 se muestra como se vienen desarrollando los cargos en la empresa, sin embargo, para el plan de internacionalización es necesario agregar 3 personas más a la empresa como se muestra a continuación:

Figura 21

Propuesta de estructura organizacional



Nota. Adaptado de Corporación Renase

Considerando a la gerencia de recursos humanos, marketing estratégico y el asesor de comercio exterior se podrá llevar a cabo un mejor manejo para la

internacionalización, estableciendo estrategias y cumpliendo las necesidades que tiene la empresa.

Tabla 31

Cuadro de sueldos

Nombre del puesto	Categoría	Sueldo
Gerente de recursos humanos	Gerencia funcional	1,500.00
Gerente de marketing estratégico	Gerencia funcional	1,500.00
Asesor de comercio exterior	Desarrollo de negocios	500.00

Nota. Elaboración propia.

6.2. Integración de Personal

6.2.1. Reclutamiento.

Tras el análisis interno de la demanda que se requiere para la internacionalización es necesario integrar a 3 personas, en el que se utilizarán fuentes de reclutamiento externo con plataformas como LinkedIn y Bumeran dado que estas no tienen costo y tienen buen alcance para los postulantes.

6.2.2. Selección.

Primero se seleccionarán los postulantes que cumplan los requisitos para el perfil del puesto. Para ello se considerará la presentación de documentos que acrediten el perfil del puesto, seguido a ello se llevará a cabo una entrevista con el encargado del área que se solicite o la gerente general. Terminadas las entrevistas se determinará cual es el candidato elegido.

6.3. Organización del Personal

6.3.1. Diseño y Análisis del Puesto.

Se basa en el Manual de Operaciones y Funciones (MOF), a continuación se detalla cada uno de los nuevos puestos:

Tabla 32*Gerencia de recursos humanos*

Nombre	Gerente de Recursos Humanos
Categoría	Gerencia Funcional
Objetivo	Gestionar de manera eficiente al talento humano de la empresa.
Descripción del puesto: Funciones principales	<ul style="list-style-type: none">- Realizar funciones de reclutamiento y selección.- Capacitar y planificar programas de desarrollo.- Evaluar el desempeño de los colaboradores.- Controlar los salarios, planillas, bonos, entre otros.- Asesorar a los colaboradores ante un problema.- Atender reclamos y consultas provenientes de los colaboradores.
Funciones secundarias	<ul style="list-style-type: none">- Realizar activaciones que generen confianza entre colaboradores.
Perfil	Requisitos: <ul style="list-style-type: none">- Bachiller en Psicología, Administración o Relaciones industriales.- Experiencia de 3 años mínimo. Competencias: <ul style="list-style-type: none">- Manejo de planillas.- Resolución de conflictos.- Asertivo.
Organización	Reporta a: Gerente General A cargo de: Ninguno

Nota. Elaboración propia.

Tabla 33*Gerencia de marketing estratégico*

Nombre	Gerente de Marketing Estratégico
Categoría	Gerencia Funcional
Objetivo	Evaluar, examinar y determinar la demanda de la marca y producto.
Descripción del puesto: Funciones principales	<ul style="list-style-type: none"> - Identificar los mercados potenciales junto a la competencia. - Implementar estrategias y campañas a corto y largo plazo. - Redactar informes sobre el volumen de ventas, tendencias, métricas, etc. - Cumplir con los estándares establecidos por la empresa. - Coordinar y supervisar la creación de contenido de redes. - Estar pendiente de la viabilidad y rentabilidad del producto.
Funciones secundarias	<ul style="list-style-type: none"> - Coordinar reuniones para el proceso de creación de contenido. - Garantizar mayor participación en el mercado.
Perfil	<p>Requisitos:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Bachiller o técnico en Marketing, Administración o Ciencias de la Comunicación. - Experiencia de 3 años mínimo. <p>Competencias:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Manejo de Corel Draw. - Manejo de Power BI. - Capacidad de liderazgo.
Organización	Reporta a: Gerente General A cargo de: Ninguno

Nota. Elaboración propia.

Tabla 34*Asesoría de comercio exterior*

Nombre	Asesor de Comercio Exterior
Categoría	Desarrollo de Negocios
Objetivo	Cumplir satisfactoriamente con las operaciones realizadas para la exportación.
Descripción del puesto: Funciones principales	<ul style="list-style-type: none"> - Analizar los costos de los agentes de aduanas. - Redactar informes de los procesos elaborados a corto y largo plazo. - Realizar seguimiento a las transacciones comerciales e informar a su superior. - Promover el comercio internacional haciendo conocida a la empresa mediante ferias. - Estar pendiente de las regulaciones en el exterior. - Proponer y recomendar las mejores opciones de exportación.
Funciones secundarias	<ul style="list-style-type: none"> - Controlar archivos de las exportaciones realizadas. - Contactar cada cierto tiempo al agente de aduana para tener conocimiento del proceso de envío.
Perfil	<p>Requisitos:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Bachiller o técnico en Negocios Internacionales, Administración o Derecho Internacional. - Experiencia de 3 años mínimo. <p>Competencias:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Inglés avanzado. - Conocimiento de normas y regulaciones en el extranjero. - Conocimiento de exportaciones e importaciones.
Organización	Reporta a: Gerente de Desarrollo de Negocios y Gerente General. A cargo de: Ninguno

Nota. Elaboración propia.

6.4. Retención y Desarrollo de Personal

6.4.1. Política de Remuneraciones.

Los sueldos serán establecidos en base a la toma de decisiones y el nivel de responsabilidad que tiene la misma, junto a ello se considerará las habilidades, competencias, conocimientos, logros y formación personal.

La administración tomará decisiones de reajustes salariales de manera unilateral, ya sea por el contexto económico del país, cambios en el mercado laboral, poder adquisitivo del público objetivo, por ascenso, desempeño y en base a la competencia.

La administración se encargará del abono de sueldos el mismo día que empezó el contrato cada mes. El tipo de contrato se definirá mediante las necesidades de la empresa.

6.4.2. Prestaciones Sociales.

Siguiendo las leyes laborales del país, los colaboradores que trabajan en la empresa estarán en planilla, les corresponderá los derechos y deberes según ley, excepto la asesoría externa.

La empresa debería considerar lo siguiente:

- Dar una bonificación al empleado del mes.
- Generar descuentos de los productos a los colaboradores y familiares.
- Comedor para colaboradores.
- Una vez a la semana dar frutas a los colaboradores incentivando el consumo saludable.
- Suministrar agua potable en la empresa.

6.4.3. Higiene y Seguridad en el Trabajo.

La higiene y seguridad son factores importantes para la empresa, es vital promover y fomentar un ambiente laboral grato y agradable.

6.4.4. Capacitación y Desarrollo del Personal.

Dentro de las estrategias planteadas en el Foda cruzado, asesoría para la exportación y un plan de capacitaciones para los colaboradores; para poder establecer tácticas y acciones a las estrategias se considera lo siguiente:

- Hacer encuestas semestralmente a los colaboradores sobre su desempeño y relación con sus compañeros.
- Realizar reuniones semanales sobre los propósitos de la semana y comunicación entre compañeros.
- En el aniversario de la empresa realizar un compartir o agasajo.
- Realizar talleres de manera anual para desarrollar una enseñanza-aprendizaje en la resolución de problemas.
- Gestionar, implementar y planificar las transacciones internacionales en la exportación de las galletas cuando sea necesario.

CAPÍTULO VII: ESTUDIO ECONÓMICO FINANCIERO

7.1. Inversiones

En la siguiente tabla se muestra la inversión inicial para el plan de internacionalización, esta se divide en tangibles (terrenos, maquinaria y muebles) y gastos de gestión (formalización y capital de trabajo).

Tabla 35

Inversión inicial

INVERSIÓN TOTAL				TOTAL	S/.	32,918.00
1.- ACTIVOS FIJOS (INVERSIÓN)						32,918.00
A) TANGIBLES					S/.	25,303.00
TERRENOS, INMUEBLES					S/.	10,000.00
Adecuación del almacén					S/.	5,450.00
Equipos eléctricos y de iluminación					S/.	2,200.00
MAQUINARIA, EQUIPOS Y VEHÍCULOS PARA ALMACÉN					S/.	9,155.00
Almacén	Unidad	Cantidad	Monto			Total
Amasadora 50 kg	und	1	S/. 2,000.00	S/.		2,000.00
Laminadora	und	1	S/. 1,100.00	S/.		1,100.00
Andamios	und	2	S/. 100.00	S/.		200.00
Máquina de envasado y dosificado	und	1	S/. 530.00	S/.		530.00
Carro para bandejas	und	1	S/. 100.00	S/.		100.00
Mesa de trabajo	und	2	S/. 150.00	S/.		300.00
Lotizadora	und	1	S/. 120.00	S/.		120.00
Balanza industrial digital 500kg	und	1	S/. 245.00	S/.		245.00
Horno de convección de 8 bandejas	und	1	S/. 4,560.00	S/.		4,560.00
MUEBLES Y ENSERES					S/.	6,148.00
Área de administración	Unidad	Cantidad	Monto			Total
Laptop	und	2	S/. 1,600.00	S/.		3,200.00
Impresora	und	1	S/. 400.00	S/.		400.00
Sillas	und	2	S/. 35.00	S/.		70.00
Tachos de basura	und	2	S/. 9.00	S/.		18.00
Escritorio	und	2	S/. 190.00	S/.		380.00
Archivadores	und	6	S/. 10.00	S/.		60.00
Celular	und	1	S/. 800.00	S/.		800.00
Útiles de escritorio (lapiceros, papel, etc.)	paquete	1	S/. 100.00	S/.		100.00
Insumos para la limpieza	paquete	1	S/. 300.00	S/.		300.00
Útiles de limpieza	paquete	1	S/. 300.00	S/.		300.00

Total Área de administración				S/.	5,628.00
Implementos para los trabajadores	Unidad	Cantidad		Monto	Total
Pantalón blanco drill	und	3	S/.	55.00	165.00
Mandil blanco drill	und	3	S/.	30.00	90.00
Zapatos de seguridad	par	2	S/.	90.00	180.00
Gorro de redecilla x100 und	paquete	1	S/.	25.00	25.00
Guantes quirúrgicos x100 und	paquete	2	S/.	15.00	30.00
Mascarillas descartables x100 und	paquete	2	S/.	15.00	30.00
Total Implementos para los trabajadores				S/.	520.00
B) GASTOS DE OPERACIÓN				S/.	7,615.00
Certificado Fitosanitario				S/.	500.00
Formalización (Sunat, Licencia de exportación, Escritura, Notaria, RR.PP.)				S/.	1,870.00
Certificado de calidad, origen y permisos				S/.	3,245.00
Certificación HACCP				S/.	2,000.00
2.- CAPITAL DE TRABAJO				S/.	64,600.00
Compra de insumos				S/.	31,000.00
Sueldos de personal				S/.	30,000.00
Pago de servicios				S/.	3,600.00

Nota. Elaboración propia

Como se observa inversión inicial del proyecto es de S/. 32,918.00, también se considera la depreciación de los activos fijos mostrados en la inversión inicial que son: infraestructura, maquinaria, herramientas, muebles y equipos electrónicos.

Tabla 36

Depreciación

Inversiones	Valor	Años de uso	Depreciación anual
Infraestructura	S/. 7,650.00	8	S/. 956.25
Adecuación de local	S/. 5,450.00		
Instalación eléctrica	S/. 1,000.00		
Instalación de agua y desagüe	S/. 1,200.00		
Maquinaria - Equipos	S/. 8,555.00	8	S/. 1,069.38
Amasadora 50 kg	S/. 2,000.00		
Laminadora	S/. 1,100.00		
Máquina de envasado y dosificado	S/. 530.00		
Lotizadora	S/. 120.00		
Balanza industrial digital 500kg	S/. 245.00		
Horno de convección de 8 bandejas	S/. 4,560.00		
Herramientas	S/. 955.00	8	S/. 119.38
Andamios	S/. 200.00		
Carro para bandejas	S/. 100.00		

Mesa de trabajo	S/.	300.00			
Mandil blanco drill	S/.	90.00			
Zapatos de seguridad	S/.	180.00			
Gorro de redecilla x100 und	S/.	25.00			
Guantes quirúrgicos x100 und	S/.	30.00			
Mascarillas descartables x100 und	S/.	30.00			
Muebles y enseres	S/.	628.00	8	S/.	78.50
Sillas	S/.	70.00			
Tachos de basura	S/.	18.00			
Escritorio	S/.	380.00			
Archivadores	S/.	60.00			
Útiles de escritorio (lapiceros, papel, etc.)	S/.	100.00			
Equipos electrónicos	S/.	4,400.00	8	S/.	550.00
Laptop	S/.	3,200.00			
Impresora	S/.	400.00			
Celular	S/.	800.00			
Total S/.	S/.	22,188.00		S/.	2,223.50

Nota. Elaboración propia

7.2. Costos Fijos

Los costos fijos están compuestos por los sueldos del personal para la internacionalización y los servicios básicos en la fábrica.

Tabla 37

Sueldos de personal

Descripción	Nº	Sueldo	Total Mensual	Sub Total	Vacaciones	Essalud	Total Anual
Operarios	2	S/. 1,000.00	S/. 2,000.00	S/. 24,000.00	S/. 1,000.00	S/. 2,160.00	S/. 27,160.00
Asesor de comercio exterior	1	S/. 500.00	S/. 500.00	S/. 6,000.00	S/. 250.00	S/. 540.00	S/. 6,790.00
				S/. 30,000.00	S/. 1,250.00	S/. 2,700.00	S/. 33,950.00

Nota. Elaboración propia

Tabla 38

Costos indirectos de fabricación

Detalle	Costo Mensual	Costo Anual
Agua	S/. 40.00	S/. 480.00
Luz	S/. 200.00	S/. 2,400.00
Servicio de telefonía e internet	S/. 60.00	S/. 720.00
	S/. 300.00	S/. 3,600.00

Nota. Elaboración propia

7.3. Costos Variables

Los costos variables están compuestos por los costos de materia prima, transporte, seguro, gastos administrativos, empaque y embalaje.

Tabla 39

Costos variables

Materia Prima	Medida	Cantidad	Costo Unitario	Costo Mensual	Costo Anual
Galletas Qiwa	und	12000	S/. 0.20	S/. 2,400.00	S/. 28,800.00
Transporte almacén a puerto	kg	780	S/. 0.25	S/. 195.00	S/. 390.00
Seguro		1	S/. 500.00	S/. 500.00	S/. 500.00
Total Costos Variables			S/. 500.45	S/. 3,095.00	S/. 29,690.00

Nota. Elaboración propia

Tabla 40

Costos de empaque

Empaque	Costo	Cantidad	Total	Total Anual
Bolsas de papel kraft con cierre ziplock con logo y especificaciones x65 gr.	S/. 0.001	12000	S/. 12.00	S/. 144.00
			S/. 12.00	S/. 144.00

Nota. Elaboración propia

Tabla 41

Costos de embalaje

Embalaje	Costo	Cantidad	Total	Total Anual
Cajas de embalaje de cartón 60x40x50 cm.	S/. 0.01	120	S/. 1.20	S/. 14.40
Papel film manual 15" x 20 micras 144m de largo	S/. 10.00	5	S/. 50.00	S/. 600.00
			S/. 51.20	S/. 614.40

Nota. Elaboración propia

7.4. Costo de Producción

Se presenta un cuadro resumen de los costos variables y fijos junto a la cantidad de galletas que serán exportadas.

Tabla 42

Costos de producción

Costo de producción	Monto	Cantidad	Costo por unidad
Variable	30,448.40	12000	2.54
Fijo	37,550.00	12000	3.13
	67,998.40		5.67

Nota. Elaboración propia

7.5. Costo de Procesos

En este apartado se presentan los costos por proceso desde el empaclado, embalaje, paletizado, contenederización junto al flete marítimo y mapeo descriptivo con el fin de conocer y hacer seguimiento del proceso de exportación.

Tabla 43

Proceso de empaclado

Proceso	Descripción	Clasificación de costo	Cantidad	Unidad	Valor	Valor por proceso
Envasado	Llenar el empaque	Minuto por proceso	780	kg.	S/. 0.12	S/. 93.60
Pesaje	Calcular peso de 65 gr	Minuto por proceso	780	kg.	S/. 0.15	S/. 117.00
Recojo de paquetes	Agrupar paquetes de galletas	Minuto por proceso	780	kg.	S/. 0.37	S/. 288.60
Mesa de encajado	Acomodar en caja de cartón	Minuto por proceso	780	kg.	S/. 0.05	S/. 39.00
					S/. 0.69	S/. 538.20

Nota. Elaboración propia

Tabla 44

Proceso de embalaje

Proceso	Descripción	Clasificación de costo	Cantidad	Unidad	Valor	Valor por proceso
Forrar	Con papel film	Minuto por proceso	780	kg.	S/. 0.23	S/. 179.40
Apilar cajas	En pallets de madera	Minuto por proceso	780	kg.	S/. 0.20	S/. 156.00
					S/. 0.43	S/. 335.40

Nota. Elaboración propia

Tabla 45*Proceso de paletizado*

Proceso	Descripción	Clasificación de costo	Cantidad	Unidad	Valor	Valor por proceso
Retirar carga	De almacén	Minuto por proceso	780	kg.	S/. 0.30	S/. 234.00
Transportar	A vehículo de transporte	Minuto por proceso	780	kg.	S/. 0.30	S/. 234.00
Documentación	Requerida en puerto	Minuto por proceso	780	kg.	S/. 0.30	S/. 234.00
					S/. 0.90	S/. 702.00

Nota. Elaboración propia

Tabla 46*Proceso de contenederización*

Costos de exportación de perecibles (incluye IGV)	Tiempo	X kilo (\$)	Kg	Total (\$)
Descarga	10 min	0.03	780	23.4
Estiba para el despacho de carga	15 min	0.03	780	23.4
Fiscalización	45 min	0.03	780	23.4
Servicio de alquiler de montacarga	15 min	0.03	780	23.4
Total tiempo	85 min		Total (\$)	93.60
Tipo de cambio	S/. 3.74		Total (S/.)	350.06

Nota. Elaboración propia

Tabla 47*Flete marítimo*

Ruta	Origen	Destino	Precio (\$)	Cantidad	Unidad	Tiempo de viaje
Costa este EE.UU.	Callao	Montreal	2700	1	Contenedor de 20 pies	22 días
Tipo de cambio	3.74	S/. 10,098.00				

Nota. Elaboración propia

Tabla 48*Mapeo descriptivo*

Puerto de origen	Puerto de destino	Ruta	Precio flete x kg	Cantidad (kg)	Días de tránsito	Frecuencia de salida	Líneas navieras
Callao	Montreal	Ruta 8 Norte América - Este	2.10	780	22	Semanal	Hamburg Sud / MSC

Nota. Elaboración propia

7.6. Estados financieros

A continuación, se desarrollan los siguientes estados financieros: estado de resultados y flujo de fondos económicos y financieros.

Tabla 49

Estado de resultados

RUBROS	1	2	3	4
1. Ventas	97,518.00	137,340.40	165,905.85	198,193.84
2. Costo de Ventas	58,647.89	60,782.50	63,054.13	65,470.31
UTILIDAD BRUTA	38,870.11	76,557.90	102,851.72	132,723.53
* Gastos Operativos	2,805.00	3,433.51	4,147.65	4,954.85
- Gasto Financiero	11,000.00	9,578.73	7,844.79	5,729.38
* Depreciación	-3,795.45	-3,795.45	-3,795.45	-3,795.45
* Amortización - Est del proy.	-500.00	-500.00	-500.00	-500.00
UTILIDAD ANTES DE IMPUESTO	20,769.66	59,250.20	86,563.83	117,743.85
- Impuesto a la Renta 29.5%	6,127.05	17,478.81	25,536.33	32,968.28
UTILIDAD NETA DEL EJERCICIO	14,642.61	41,771.39	61,027.50	84,775.57

Nota. Elaboración propia

Tabla 50

Precios de venta

N° UNIDADES:		12,000		12,480		12,979		13,498
N° UNIDADES LOCAL:		0		0		0		0
% de VENTAS:		85%		90%		95%		100%
UNIDADES VENDIDAS:		10,200		11,232		12,330		13,498
PRECIO DE VENTA:	S/.	11.00	S/.	12.23	S/.	13.46	S/.	14.68
PRECIO DE VENTA LOCAL:	S/.	-	S/.	-	S/.	-	S/.	-
VENTAS TOTALES:	S/.	112,200.00	S/.	137,340.40	S/.	165,905.85	S/.	198,193.84
COSTO FIJO		37,550.00		37,550.00		37,550.00		37,550.00
COSTO VARIABLE / Unidad S/.	S/.	3.45	S/.	3.45	S/.	3.45	S/.	3.45
COSTO VARIABLE	S/.	35,163.16	S/.	38,720.84	S/.	42,506.88	S/.	46,533.85
% GASTO OPERATIVO (VENTA ANUAL)		2.50%		2.50%		2.50%		2.50%
GASTO OPERATIVO	S/.	2,805.00	S/.	3,433.51	S/.	4,147.65	S/.	4,954.85

Nota. Elaboración propia

Tabla 51*Flujo de caja*

FLUJO DE CAJA NOMINAL	AÑOS				
	0	1	2	3	4
Ingresos		97,518.00	137,340.40	165,905.85	198,193.84
Costos de ventas		58,647.89	60,782.50	63,054.13	65,470.31
Utilidad bruta		38,870.11	76,557.90	102,851.72	132,723.53
Gastos de ventas		-13,805.00	-19,929.33	-20,558.38	-20,558.38
Amortización		-500.00	-500.00	-500.00	-500.00
Depreciación		-3,795.45	-3,795.45	-3,795.45	-3,795.45
Utilidad operativa		20,769.66	52,333.12	77,997.89	107,869.70
Impuesto a la renta		2,076.97	5,233.31	7,799.79	10,786.97
Utilidad neta		18,692.69	47,099.81	70,198.10	97,082.73
Depreciación		3,795.45	3,795.45	3,795.45	3,795.45
Amortización		500.00	500.00	500.00	500.00
FLUJO DE CAJA OPERATIVO		22,488.14	50,895.26	73,993.55	100,878.18
Inversión Inicial	-32,918.00				
Cambio en capital de trabajo	-64,600.00				
FLUJO DE CAJA DE INVERSIONES	-97,518.00	22,488.14	50,895.26	73,993.55	100,878.18
FLUJO DE CAJA TOTAL O ECONÓMICO	-97,518.00	44,976.28	101,790.51	147,987.10	201,756.36
Préstamo	40,000.00				
Amortización		-5,168.24	-6,305.25	-7,692.40	-9,384.73
Interés		-8,800.00	-7,662.99	-6,275.83	-4,583.50
FLUJO DE CAJA DE LA DEUDA	40,000.00	-13,968.24	-13,968.24	-13,968.24	-13,968.24
Ahorro de impuestos (AI)		0.00	0.00	0.00	0.00
FLUJO DE CAJA FINANCIERO	-57,518.00	31,008.04	87,822.28	134,018.86	187,788.12

Nota. Elaboración propia

Se puede observar que en el flujo de caja resultan positivos, debido a que los ingresos son mayores a los egresos, junto a ello se puede tomar decisiones estratégicas para el proyecto.

7.7. Indicadores de Rentabilidad

A continuación, se utilizan indicadores necesarios para verificar si el proyecto resulta viable o no.

Tabla 52

Indicadores de rentabilidad

AÑO	FLUJO DE FONDOS	FSA "K"	VALOR ACTUAL
0	-32,918.00	1.000000	-32,918.00
1	31,893.22	0.772141	24,626.07
2	43,787.38	0.596202	26,106.12
3	62,074.24	0.460352	28,576.00
4	82,807.46	0.355457	29,434.47
5	0.00	0.274463	0.00
6		0.211924	0.00
7		0.163635	0.00
8		0.126350	0.00
		VAN:	137,739.57
		TIR:	83 %

Nota. Elaboración propia

Como se aprecia, respecto al VAN, resultan ser positivo con S/. 137,739.57, mayor a 0 mostrando viabilidad en el proyecto. Seguido a ello, en cuanto al TIR, la tasa es de 83 %, confirmando la rentabilidad y viabilidad del plan de internacionalización.

CONCLUSIONES

PRIMERA.- Se diseñó un plan de negocio para la internacionalización de galletas Qiwa, hechos a base de quinua y yuca, que son producidas en la región de Arequipa hacia el mercado canadiense en la ciudad de Ontario, con una cantidad de 12,000 paquetes de galletas anuales.

SEGUNDA.- Se realizó el análisis externo del mercado de destino Canadá con el análisis Pestel, también se realizó el análisis interno de la empresa Corporación Renase S.A.C. con las fuerzas de Porter, la naturaleza y estructura del mercado, en dichos análisis se encontraron factores favorables que benefician a la empresa como el TLC entre Perú y Canadá, también Canadá es un país con gran apertura comercial y los consumidores tienen tendencia de alimentación saludable, la empresa posee una gran ventaja competitiva debido a que el producto que fabrica es altamente diferenciado.

TERCERA.- Se hizo un plan de marketing del producto específico utilizando el marketing mix, junto a ello, una investigación de mercado del país canadiense con el fin de conocer los factores importantes como la geografía, demografía, psicológico, conductual y las tendencias de consumo del producto, adicional a ello se realizó el test de selección de mercado propuesto por PromPerú, saliendo Ontario como la ciudad indicada para la exportación.

CUARTA.- Se identificaron los procesos de la logística iniciando con la cadena de producción, mostrados en el diagrama de operación de procesos, se analizaron las características físicas como la infraestructura de la fábrica y la maquinaria. Se eligieron las certificaciones más adecuadas para la exportación, que son Fair Trade y HACCP cumpliendo con los estándares de calidad del mercado canadiense. Seguido a ello se revisó el costo de

transporte marítimo, las líneas navieras que toman ese recorrido, la documentación y certificado de origen según PromPerú.

QUINTA.- Se desarrolló un estudio organizacional adecuado para la internacionalización con la integración de personal, gerente de marketing estratégico, gerente de recursos humanos y asesor de comercio exterior, añadido a ello se realizó una política de remuneraciones, prestaciones sociales, higiene y seguridad en el trabajo, por último, las capacitaciones y el desarrollo del personal.

SEXTA.- Por último, se diseñó un plan económico financiero en el cual la inversión total es de S/. 32,918.00 de los cuales serán financiados por los socios. La proyección financiera resulta de manera positiva para realizar el proyecto, debido a que los indicadores de rentabilidad, el VAN y TIR, S/. 137,739.57 y 83% respectivamente, evidencian que el proyecto es viable y rentable.

SÉPTIMA.- Los aportes que la investigación brinda son tener un mayor conocimiento del TLC entre Perú y Canadá, también las galletas Qiwa tendrían un alto grado de aceptación por la tendencia del consumo de los canadienses y con la planificación estratégica, la empresa podrá prevenir riesgos en el proceso de internacionalización.

RECOMENDACIONES

PRIMERA.- Se recomienda a la empresa implementar el proyecto de internacionalización debido a que el mismo resulta viable y rentable para su crecimiento.

SEGUNDA.- Se recomienda fortalecer aspectos internos de la empresa como la falta de comunicación entre colaboradores realizando charlas de motivación y compañerismo realizadas por el encargado de recursos humanos.

TERCERA.- Se recomienda mejorar el posicionamiento de la marca a nivel nacional con el encargado de marketing estratégico y apuntar a que los objetivos estratégicos sean más específicos y estén orientados a la internacionalización.

CUARTA.- Se aconseja que el área de administración cree o actualice un plan estratégico de manera anual para obtener nuevas ideas y reconocer que hace falta en la empresa.

QUINTA.- Se sugiere al área de operaciones rediseñar la cadena de producción con maquinaria de última tecnología, debido a que el contenido nutricional de las galletas hace que el proceso sea lento, así poder optimizar recursos y tiempo.

REFERENCIAS

- Asamblea General de las Naciones Unidas. (2009). *Informe nacional presentado de conformidad con el párrafo 15 a) del anexo de la resolución 5/1 del consejo de derechos humanos* Canadá.*
- https://lib.ohchr.org/HRBodies/UPR/Documents/Session4/CA/A_HRC_WG6_4_C_AN_1_S.pdf
- Araya, A. (2009). El Proceso de Internacionalización de Empresas. *TEC Empresarial*, 3(3).
- <file:///C:/Users/usuario-1/Downloads/Dialnet-ElProcesoDeInternacionalizacionDeEmpresas-3202468.pdf>
- A1 Cash + Carry. (2022). *Search Results*. A1 Cash and Carry.
- <https://www.a1cashandcarry.com/pages/search-results-page?q=cookies>
- Banco mundial. (2020). *PIB (US\$ a precios actuales) - Canada | Data.*
- <https://datos.bancomundial.org/indicador/NY.GDP.MKTP.CD?end=2020&location=s=CA&start=2010>
- Bequer, S. (2019). *Plan de exportación de banano orgánico para la Asociación de Agricultores, Apicultores, Acuicultores y Pequeños Artesanos de Annape – Mórrope al mercado de Estados Unidos* (Maestro). Universidad César Vallejo.
- BREZA Productos 100 % Naturales. (2021, 13 marzo). *BREZA - Galletas nutritivas.*
- GALLETAS BREZA. <https://breza.com.pe/nosotros/>
- Canadá Internacional. (2020). *Política ambiental Del Fondo Canada.*
- <https://www.canadainternational.gc.ca/mexico-mexique/dev/envpol-polenv.aspx?lang=spa>
- Central Intelligence Agency. (2020). *Canada - The World Factbook.*
- <https://www.cia.gov/the-world-factbook/countries/canada/>

Datosmacro.com. (2021, 9 abril). *Canadá - Gasto público 2020*.

<https://datosmacro.expansion.com/estado/gasto/canada#:~:text=El%20gasto%20p%C3%BAblico%20en%20Canad%C3%A1,40%2C96%25%20del%20PIB>

EAI Internacional. (2015). *Impuestos en Canadá*.

https://www.eaiinternational.org/public_files/prodyn_img/canada-1.pdf

Euromonitor International. (2019). *Health and Wellness: Competitor strategies in health and nutrition*.

Extremadura Empresarial. (2017). *¿Cómo hacer un plan económico financiero?* Guía plan económico. https://extremaduraempresarial.es/conectafinanciacion/wp-content/uploads/2017/03/Guia_plan_economico_financiero.pdf

Gálvez, M. (2020). *Exportación de productos peruanos “ready to eat” a base de alimentos con alto valor nutricional a Estados Unidos*. (Maestro). Universidad Internacional de La Rioja.

Godás, L. (2006). El ciclo de vida del producto. *Offarm*, 25(8), 11-142.

Del Valle, H. (2004). *Análisis situacional*. <https://core.ac.uk/download/pdf/48390913.pdf>

Hernández, S., & Espinal, D. (2018). *Plan de negocio para una empresa de exportación de chocolate orgánico* (Pregrado). Universidad ICESI.

ICEX. (2020). *Informe e-País: El comercio electrónico en Canadá*.

<https://www.anieme.com/media/1jdhf1em/icex-e-pais-canada-septiembre-2020.pdf>

ICEX. (2020). El impacto de la COVID-19 en el e-commerce canadiense.

<file:///C:/Users/usuario-1/Downloads/DOC2020851264.pdf>

La nuestra. (2020, 19 octubre). *Nosotros*. La Nuestra Perú - Alimentos Naturales -

Alimentos Saludables - Desayunos Nutritivos - Productos Naturales - cereales

andinos - 7 Semillas - Quinoa - kiwicha - Maca - Cacao - Desayunos Nutritivos para

- Niños - Desayunos - Desayuno - Superfoods - Natura - Orgánico - Nutrición - Alimentación y Nutrición. <https://lanuestraperu.com/nosotros/>
- Lavaggi, L., Mori, G., & Rozas, M. (2016). *"Plan de negocio para una empresa de exportación de chocolate orgánico"* (Maestro). Universidad del Pacífico.
- Llamazares, O. (2014). ¿Qué es un plan de exportación? *Recuperado de* <https://www.globalnegotiator.com/files/Que-es-un-plan-de-exportacion.pdf>
- López, R. (2020). *"Plan de negocio y estrategia de internacionalización para Green Chocolate Snacks"* (Maestro). Universidad Politécnica de Valencia.
- Ministerio de comercio exterior y turismo. (2016). *Plan de Desarrollo de Mercado de Canadá*. Gobierno del Perú. <https://www.gob.pe/institucion/mincetur/informes-publicaciones/286811-plan-de-desarrollo-de-mercado-de-canada>
- MINCETUR. (2013). *Plan Exportador - Mincetur*. Plan Exportador. <https://www.mincetur.gob.pe/plan-estrategico-nacional-exportador/>
- Ministerio de Agricultura y Riego. (2018). *Nota técnica de granos andinos*. MIDAGRI. <https://www.midagri.gob.pe>
- Núñez, W., & Yajahuanca, L. (2016). *Plan de negocios para la exportacion de galletas de quinua al mercado de EE.UU de la empresa T&C procesadora de alimentos S.C.R.L, Chiclayo 2016* (Pregrado). Universidad Señor de Sipán.
- Paredes, E., & Rojas, L. (2015). *"Estudio de un plan estratégico de exportación de galletas a base de chía hacia la unión europea, contribuyendo al desarrollo de la matriz productiva."* (Pregrado). Universidad de Guayaquil.
- Pareja, M., & Joselyn, S. (2020). *Estrategias de internacionalización de la empresa Gloria S.A* (Pregrado). Universidad Peruana de Ciencias Aplicadas.

PromPerú. (2017). *Elaboración del plan de negocio de exportación* [Diapositivas]. PlanEx.

<http://export.promperu.gob.pe/Miercoles/Portal/MME/descargar.aspx?archivo=3367A38B-75FA-419A-B7F7-1D01AFA8A0FB.PDF>

Programa Mundial de Alimentos. (2012). *Quinua; y otros productos nativos del Perú*.

Programa conjunto infancia, nutrición y seguridad alimentaria.

https://documents.wfp.org/stellent/groups/public/documents/liaison_offices/wfp254633.pdf

PromPerú. (2015). *Internacionalización* [Diapositivas]. Repositorio PromPerú.

<https://repositorio.promperu.gob.pe/bitstream/handle/123456789/1532/2c%20erick%20pautlet%20internacionalizacion.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

PromPerú. (2017). *Ficha técnica para negociar con Canadá*.

https://repositorio.promperu.gob.pe/bitstream/handle/123456789/3606/ficha_tecnica_negociar_Canada_2017_keyword_principal.pdf?sequence=1&isAllowed=y#:~:text=La%20cultura%20canadiense%20ha%20estado,caso%20de%20una%20visita%20comercial

PromPerú. (2019). *Subtema: Actores de la cadena logística*. Repositorio PromPerú.

http://repositorio.promperu.gob.pe/bitstream/handle/123456789/4146/2.Tema_SCL_Subt2_texto.pdf?sequence=1&isAllowed=y

PromPerú. (2020). *Superfoods* [Diapositivas]. Institucional PromPerú.

<https://institucional.promperu.gob.pe/ContenidosPresentaciones/norteamerica/oportunidades-para-los-superfoods-en-canada.pdf>

PromPerú. (2021). *Guía mercado multisectorial Canadá*. Repositorio PromPerú.

https://repositorio.promperu.gob.pe/bitstream/handle/123456789/4830/Guia_mercado_multisectorial_Canada_2021_keyword_principal.pdf?sequence=1&isAllowed

PromPerú. (2022). *Bad Request*. RAM - PromPerú.

<http://ram.promperu.gob.pe/#/?product=152&partida=1905.90.10.00&country=17>

PromPerú. (2022). *Index*. Rutas marítimas.

<https://rutasmaritimas.promperu.gob.pe/itinerario?prutamaestra=null,2>

Q'AYA Alma Andina. (2021). *Q'AYA Alma Andina – Premezclas, brownies y galletas hechas a base de quinua. Un viaje sensorial a las culturas andinas.*

<https://almandina.pe/>

Publirreportaje. (2020, 17 septiembre). Conoce Nutri H, las galletas peruanas que previenen y combaten la anemia y desnutrición. *RPP*. <https://amp-rpp->

[pe.cdn.ampproject.org/v/s/amp.rpp.pe/campanas/publirreportaje/conoce-nutri-h-las-galletas-peruanas-que-previenen-y-combaten-la-anemia-y-denustricion-noticia-1293036?amp_js_v=a6&_gsa=1&usqp=mq331AQFUAKwASA%3D#csi=1&referrer=https%3A%2F%2Fwww.google.com&_tf=De%20%251%24s&share=https%3A%2F%2Frpp.pe%2Fcampanas%2Fpublirreportaje%2Fconoce-nutri-h-las-galletas-peruanas-que-previenen-y-combaten-la-anemia-y-denustricion-noticia-1293036](https://amp-rpp-pe.cdn.ampproject.org/v/s/amp.rpp.pe/campanas/publirreportaje/conoce-nutri-h-las-galletas-peruanas-que-previenen-y-combaten-la-anemia-y-denustricion-noticia-1293036?amp_js_v=a6&_gsa=1&usqp=mq331AQFUAKwASA%3D#csi=1&referrer=https%3A%2F%2Fwww.google.com&_tf=De%20%251%24s&share=https%3A%2F%2Frpp.pe%2Fcampanas%2Fpublirreportaje%2Fconoce-nutri-h-las-galletas-peruanas-que-previenen-y-combaten-la-anemia-y-denustricion-noticia-1293036)

Repositorio PromPerú. (2022). *Cómo tramitar un certificado de origen digital*. PromPerú.

http://repositorio.promperu.gob.pe/bitstream/handle/123456789/5265/Como_tramitar_certificado_origen_digital_2022_keyword_principal.pdf?sequence=1&isAllowed=y

Riquelme, M. (2019, 30 octubre). *FODA: Matriz o Análisis FODA - Una herramienta fundamental*. Análisis FODA. <https://www analisisfoda.com/>

Santander Trade. (2020). *Política y economía Canadá - Santandertrade.com*.

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

SICE. (2016). *SICE: Acuerdos Comerciales: Canadá - Perú*.

http://www.sice.oas.org/trade/can_per/can_per_s/CAN_PER_text_s.asp#CAP02Sec

B

Silva, I., & Rivas, C. (2018). “*Propuesta de Plan de Marketing Mix para la exportación de galletas dulces a base de quinua peruana al mercado de Quito-Ecuador*” (Pregrado). Universidad Tecnológica del Perú.

Siicex. (2022). *Ficha Comercial*.

https://www.siicex.gob.pe/siicex/portal5ES.asp?page=172.17100&portletid=sfi_chaproductoinit&scriptdo=cc_fp_init&pproducto=%201905901000%20&pnombre_producto=%20GALLETAS%20SALADAS%20O%20AROMATIZADAS

Shevalier, A. (2016, 11 agosto). *Normas laborales de Canadá (Canada Labour Code)*.

Calgary & District Labour Council. <http://www.thecdcl.ca/normas-laborales-de-canada-canada-labour-code/>

Shevalier, A. (2018, 2 febrero). *Normas Laborales de Alberta (Alberta Employment*

Standards). Calgary & District Labour Council. <http://www.thecdcl.ca/normas-laborales-de-alberta-alberta-employment-standards/>

Statista. (2021, 27 octubre). *Población total de Canadá 2016 - 2026*.

<https://es.statista.com/estadisticas/635249/poblacion-total-de-canada/>

Statista. (2022, 24 enero). *Canadian value of sweet biscuits imports 2012–2019*.

<https://www.statista.com/statistics/817721/import-trade-value-of-sweet-biscuits-canada/>

Statistics Canada. (2021, 5 octubre). *Canadian International Merchandise Trade Web*

Application - Imports. <https://www150.statcan.gc.ca/n1/pub/71-607-x/2021004/imp-eng.htm>

Stefany Nutrilight. (2022). *Stefany Nutrilight*.

<https://www.stefanynutrilight.com.pe/nosotros.php>

TFO Canadá. (2016). *Buenas prácticas para la sostenibilidad del medio ambiente – TFO*

Canada. <https://tfocanada.ca/success-stories/buenas-practicax-para-la-sostenibilidad-del-medio-ambiente/?lang=es>

Torres, M. (2019). Análisis PESTEL. Guadalajara, Jalisco, México: Universidad de Guadalajara, Sistema de Universidad Virtual.

Torres, F. (2019). Empresa comercializadora de productos saludables, orgánicos y saludables. UNIVERSIDA TECNOLÓGICA DEL PERÚ. (*Maestría*)

Trade Map. (2020). *Lista de los mercados proveedores para un producto importado por Canadá en 2020*.

https://www.trademap.org/Country_SelProductCountry.aspx?nvpm=3%7c124%7c%7c%7c%7c190590%7c%7c%7c6%7c1%7c1%7c1%7c1%7c2%7c1%7c1%7c1
[c1](#)

Vitalinti. (2022, 8 febrero). *Inicio*. <https://vitalinti.com/>

Villarán, K. (2009). Plan de negocios. *Herramientas para evaluar la viabilidad de un negocio, USAID Perú y Ministerio de la Producción, Perú*.

WIPO. (2012). *Canadá: Ley Canadiense sobre la Evaluación Ambiental*.

https://www.wipo.int/news/es/wipolex/2012/article_0001.html#:~:text=Canad%C3%A1%20La%20Ley%20Canadiense%20sobre,de%20las%20actividades%20humanas%20adversas

Yauvana. (2021). *Galletas orgánicas, saludables sin trigo, sin gluten, sin azúcar, sin lactosa, apto diabéticos, celíacos, cáncer, sobrepeso, hipertensión*. Yauvana Perú
Lima productos orgánicos, alimentos orgánicos, productos naturales, casa naturista,

alimentos funcionales, productos veganos, vegetarianos, productos sin gluten,
productos sin lactosa. <https://www.yauvanaperu.com/productos/galletas/>

ANEXOS

1. Entrevista A La Gerente General, Roxana Obregón Claros

En la primera entrevista hacia la Gerente General, se le realizaron preguntas de introducción para conocer a la empresa y la importancia de sus productos. A continuación, las preguntas que se realizaron:

INFORME DE ENTREVISTA	
Nombre del entrevistado:	Roxana del Carmen Obregón Claros
Cargo:	Gerente General
ÍTEM	RESPUESTA
1. Definir la idea de negocio, virtudes, atributos y propiedades.	La idea de negocio es producir productos naturales, saludables, sin gluten, sin azúcares para un sector de la población que les guste productos naturales y dar a conocer los productos a nivel mundial, los superfoods. Rescatar los alimentos que están olvidados en nuestra biodiversidad milenaria. En resumen, rescatamos, fabricamos y vendemos nuestros productos.
2. ¿Por qué creen que tendrían potencial para internacionalizarse?	Porque son productos innovadores con alimentos que son conocidos en el Perú, sin embargo, se ha visto el interés en el mundo de usar productos naturales. En Canadá, Estados Unidos y Europa están con la tendencia de lo natural y hay productos en el Perú que son muy interesantes para utilizarlos, entonces, estos no solo son simples alimentos, la mayoría hace funciones positivas hacia el organismo. A su parecer, piensa que el mundo requiere de estos alimentos, la gente ya no quiere tantos químicos, considerando el COVID-19.
3. El público que compra los productos, ¿cuántos son turistas extranjeros y locales?	Antes de la pandemia, ya que había bastantes turistas, los productos se vendían en Perú Rail, en el Aeropuerto Internacional Jorge Chávez en una tienda internacional llamada Britt Shop Perú, por ello los turistas compraban productos de coca, muña, jengibre y maca. También, hay una cliente que compra nuestros productos para llevarlos al Colca, dado que en la altura hacen bien los productos.
4. ¿Qué sabores prefieren más? ¿Qué productos tienen más ventas o salida?	Usualmente los turistas extranjeros compran nueve sabores de caramelos: Maíz morado, propóleo, maca, muña, anís, ayrampo, canela, jengibre y eucalipto. También, hay propuestas de negocio en Chile, con sabores de quinua, maca, jengibre y yacón, sin embargo existen problemas gubernamentales. Actualmente se han enviado productos a Canadá, Estados Unidos y México como muestra por medio de exporta fácil.
5. ¿Por qué este producto y con estas características novedosas e interesantes?	Básicamente en un viaje que tuvo en Italia, tenían una forma peculiar de tomar bebidas, existen exhibidores con caramelos en los que sirven con agua y se lo toman, de productos como anís, jengibre, etc. Y es por ello, que se realizaron pruebas en la empresa con alimentos naturales.
6. ¿Por qué no un producto tradicional como un caramelo de limón?	Porque es muy común, nosotros queremos diferenciarnos, no tenemos competencia, existen caramelos de coca pero contienen azúcar, lo bueno de nuestros productos es que no contienen.

2. Entrevista A La Gerente General, Roxana Obregón Claros

En la segunda entrevista hacia la Gerente General, se le realizaron preguntas a fondo para conocer a la empresa y la importancia de sus productos. A continuación, las preguntas que se realizaron:

INFORME DE ENTREVISTA	
Nombre del entrevistado:	Roxana del Carmen Obregón Claros
Cargo:	Gerente General
ÍTEM	RESPUESTA
ADMINISTRACIÓN	
1. ¿Cuál es la misión?	Somos una empresa joven peruana dedicada a brindar galletas, caramelos, palitos comestibles y productos innovadores de alta calidad fabricados con frutos y plantas oriundas del Perú para clientes nacionales e internacionales, fomentando un hábito saludable a través de alimentos nutraceuticos. Nuestro compromiso es con la sociedad y el medio ambiente bajo una política de ética y moral intachable.
2. ¿Cuál es la visión?	Hacia el año 2025 ser la empresa líder en productos de alta calidad fabricados con frutos y plantas oriundas del Perú, reconocida a nivel nacional e internacional. Responsabilidad: Una cualidad que la organización presenta al considerar el adecuado cuidado y atención de cada labor efectuada para la obtención de productos de alta calidad.
3. ¿Cuáles son sus valores y principios?	Puntualidad: Entregar a nuestros clientes los diversos productos ofrecidos en el momento acordado garantizando su adecuado control y seguimiento. Respeto: Se considera un ambiente horizontal en toda su magnitud para todo el personal, el respeto es base para el ambiente laboral e imagen para nuestros clientes. Trabajo en equipo: En la organización se respeta la colaboración y el esfuerzo de cada trabajador por desarrollar y evolucionar nuestros productos de calidad. Amabilidad: Base para cualquier clima de trabajo, un contexto de siempre generar buena impresión, felicidad, armonía, es un valor clave representado implícitamente en nuestros productos de alta calidad.
4. ¿Qué objetivos tienen? ¿La empresa está cumpliendo los objetivos planteados?	Ser una empresa reconocida internacionalmente por ser fabricantes de productos dietéticos, saludables para diabéticos, celíacos y todo tipo de personas para una alimentación saludable. Estamos en camino para cumplir este objetivo.
5. ¿Cuál es la imagen que desea proyectar para el mercado internacional?	Ser una fábrica sólida que produce productos de buena calidad, certificados y reconocidos a nivel de los clientes. También, por nuestra sostenibilidad, porque somos una empresa que quiere estar acorde a los cambios que hay en el mundo.
6. ¿Usan alguna técnica para el proceso de toma de decisiones?	Utilizamos el modelo canvas en algunos casos. También, contamos con el apoyo de la aceleradora Liquid.
MARKETING	
7. ¿Cuál es su cartera de productos actual?	Línea de caramelos funcionales Línea de galletas naturales y funcionales Granolas naturales y funcionales Palitos naturales y funcionales

8. ¿Qué línea considera ampliar en su cartera de productos?	Se considera ampliar productos oriundos del Perú, como la quinua popeada, barras energéticas a base de quinua, kiwicha, cañihua. Productos naturales orientados a la alimentación de los niños.
9. ¿Qué productos actualmente se están exportando?	Nos estamos preparando para la exportación, nos encontramos levantando las especificaciones para la fábrica, con el fin de obtener las certificaciones HACCP, ISO y alguna otra dependiendo del país.
10. ¿Qué productos se han considerado que podrían tener demanda en el mercado canadiense?	Los caramelos, son interesantes porque son funcionales, contienen insumos naturales y oriundos del país. Como alimentos se pueden aprovechar para la salud.
11. ¿Cuál sería su ventaja competitiva?	Son productos con insumos orgánicos y la farmacopea peruana ha catalogado insumos naturales y necesarios como la muña, coca, anís, ayrampo, son plantas medicinales para cubrir una falta en la salud.
12. ¿Qué consideraron para establecer el precio de los productos? Balance beneficio – costo	Principalmente los costos de reposición, gastos operativos fijos, costos unitarios, teniendo en cuenta superar el punto de equilibrio de la empresa y tener una referencia en el mercado considerando que no tenemos competencia directa.
13. ¿Cómo es su participación en el mercado?	Al inicio fue difícil, ahora nos piden la marca porque se ven los beneficios de nuestros productos. También, los distribuidores y tiendas están teniendo un margen comercial bueno. Nos encontramos realizando B2B, pero también se quiere abarcar al B2C.
14. ¿Cuál es su red de ventas?	Estamos utilizando las redes sociales, la pandemia hizo que utilicemos más nuestra página web y redes sociales. Nos encontramos en una reestructuración, habrá modificaciones para llegar al cliente directo.
15. ¿Han participado o piensan participar en ferias?	No directamente, en el 2018 yo fui invitada en un encuentro de líderes a nivel Latinoamérica en Chile, probaron los productos que llevé. Varios estuvieron interesados, sin embargo, la pandemia hizo que no se lleve a cabo.
16. ¿Les convendría formar alianzas estratégicas?	Es beneficioso, justamente estamos entrando a un programa de la aceleradora Liquid, son nuestros socios para tomar decisiones estratégicas y crecer a nivel nacional y extranjero.
17. ¿Qué métodos utilizaron para su investigación de mercado nacional?	Realmente hemos estado probando y fue difícil ingresar al mercado, ya que los caramelos son conocidos como dañinos, sin embargo, el nuestro es innovador. Junto a ello, el gerente de operaciones realizó una investigación de mercado, resultando ser factible. Nuestro sector es A y B.
18. Nombrar clientes nacionales y extranjeros	Giovis E.I.R.L., Nature E.I.R.L., VE7 Agronegocios S.A.C., Teoma Global S.A.C.
19. Nombrar competidores nacionales e internacionales	Snacks del Perú S.A.C., Mizu Cloud, Nutrishake Andino, Mamalama.

OPERACIONES

20. Nombrar proveedores	Más Ventas E.I.R.L., Aromas del Perú S.A.C., Campo Grande Perú E.I.R.L., Distribuidora Katya E.I.R.L.
21. ¿Los procesos son adecuados o necesitan redefinirse?	En algunos casos es necesario automatizarlos, ya que hemos revisado los tiempos para la elaboración de los productos y nos hace falta maquinaria para que sea un proceso más rápido y eficiente.
22. Describir la logística interna	Se lleva a través de la necesidad del almacén del producto terminado hacia la fabricación y de eso depende la demanda de los insumos, envases y empaques.
23. ¿Cómo sería su logística internacional?	Estamos en cotizaciones para maquinarias e insumos.

FINANZAS

24. ¿Cuál sería el valor de inversión para la exportación? Eso depende del pedido del cliente porque se deben considerar las compras de los insumos.

INNOVACIÓN

25. ¿Con qué certificaciones cuentan? Por el momento no se cuentan con certificaciones, pero se proyecta empezar a tramitarlas en marzo.

26. ¿Qué sistema de gestión de calidad utilizan? Contamos con una asesoría de HACCP, una ingeniera de alimentos nos asesora. Mi persona también se encarga de verificar la gestión de calidad.

27. ¿Cuentan con alguna patente, marca registrada y protección legal? La marca Qiwa está registrada en Indecopi, se intentó registrar una patente del caramelo de quinua, sin embargo, el procedimiento se debe patentar mas no el producto, el proceso de caramelo es igual que una pastilla, lo cual hizo que no se pueda patentar.

TECNOLOGÍA

28. ¿Qué tecnología se utiliza en la planta? Se utilizan las DOPs para los caramelos, en cuanto a las galletas, es un método artesanal, al ser libres de gluten, estas no se pueden adaptar a las maquinarias.

RECURSOS HUMANOS

29. ¿Tienen una estructura organizacional flexible que se adapte a la internacionalización? Totalmente, somos 3 gerentes y cada uno tiene una función y podemos ser flexibles en ellas. Podemos exportar no solamente nuestra marca sino de terceros o marca blanca.

30. ¿Qué áreas existen en la empresa? Área administrativa, operaciones, logística, producción, desarrollo de negocios y ventas.

31. ¿Tienen manual de organización y funciones (MOF)? No por el momento, como somos una empresa reciente y no contamos con el MOF, pero sí con manual de funciones para cada área.

32. ¿Cuentan con colaboradores para las exportaciones? Eso lo hacemos sin necesidad de más colaboradores, si mi jefa de ventas realiza una venta en el exterior nosotros coordinamos con el cliente y realizamos cotizaciones bajo el incoterm EXW.

3. Imágenes De Los Productos

3.1. Galletas Especializadas

