



FACULTAD DE CIENCIAS EMPRESARIALES
CARRERA PROFESIONAL DE ADMINISTRACION DE
EMPRESAS

“PLAN DE NEGOCIO PARA LA CONSTITUCIÓN DE UNA EMPRESA DE
EXPORTACIÓN DE ARÁNDANOS PERUANOS”

Trabajo de investigación para optar el grado de
Bachiller en Administración de Empresas

Presentado por:

José Alex Carretero Laynes (0000-0001-7691-4106)

Karol Estefany Zavaleta Cárdenas (0000-0001-9159-5449)

Vanessa Mariela Chiang León (0000-0002-8138-8195)

Cintha Guerra Vargas (0000-0001-5484-1436)

Margarita Pérez Dávila (0000-0001-9032-4014)

Lima – Perú

2019

ANEXO 6

**RESULTADO DEL INFORME FINAL DEL TRABAJO DE INVESTIGACIÓN
PARA OPTAR EL GRADO DE BACHILLER**

Fecha: 24 / 12 / 2019

Facultad	Ciencias Empresariales		
Carreras de CPE			
Ingeniería de Sistemas de Información y Gestión	<input type="checkbox"/>		
Administración de Empresas	<input checked="" type="checkbox"/>		
Integrantes:			
Código	Alumno	Correo electrónico	Teléfono
	José Alex Carretero Laynes		
	Karol Estefany Zavaleta Cárdenas		
	Vanessa Mariela Chiang León		
	Cintha Guerra Vargas		
	Margarita Pérez Dávila		

Título del trabajo de investigación:

"PLAN DE NEGOCIO PARA LA CONSTITUCIÓN DE UNA EMPRESA DE EXPORTACIÓN DE ARÁNDANOS PERUANOS"

El Jurado revisor concluye que el **Trabajo de Investigación** para optar el Grado de Bachiller es:

Aprobado (13 – 15)	<input checked="" type="checkbox"/>
Aprobado – Muy Buena (16 – 18)	<input type="checkbox"/>
Aprobado – Sobresaliente (19 – 20)	<input type="checkbox"/>
Desaprobado (0 – 12)	<input type="checkbox"/>

Calificándola con nota de: 13 en letras (trece)

Comentario/sugerencias/recomendaciones/observaciones:

Trabajo aprobado.

Atentamente,



Profesor del curso

ÍNDICE DE CONTENIDO

INDICE DE TABLA	X
INDICE DE FIGURAS	XIII
RESUMEN EJECUTIVO	XV
ABSTRACT	XVI
CAPITULO I: IDEA DE NEGOCIO	13
1.1 FORMULACIÓN DE LA IDEA DE NEGOCIO	13
1.2 DESCRIPCIÓN DE LA NECESIDAD INSATISFECHA	14
1.1.1. Producto a ofrecer	14
1.1.2. Mercado Objetivo	15
1.3 ANÁLISIS DE LA OPORTUNIDAD	15
1.4 PRESENTACIÓN DEL MODELO DE NEGOCIO	16
CAPITULO II: ANÁLISIS DEL ENTORNO	19
2.1 ANÁLISIS DEL ENTORNO	19
2.1.1 Factores Económicos	19
2.1.2 Factores Socioeconómicos	22
2.1.3 Factores Legales para la exportación de arándanos	23
2.1.4 Factores Tecnológicos	24
2.1.4.1 Cadena de manipulación y almacenamiento: desde la cosecha hasta la compra	25
2.1.4.2 Proceso de cosecha	25
2.1.4.3 Refrigeración	27

2.1.4.4 Almacenamiento	29
2.1.5 Factores Ambientales	29
2.1.5.1 Temperatura.....	29
2.1.5.2 Humedad relativa.....	30
2.1.5.3. Lluvia	32
2.2 SONDEO DE MERCADO.....	33
2.2.1 Aumento de la demanda de superfrutas.....	36
2.2.2 Aumento de la demanda de ingredientes funcionales	37
2.2.3 El declive de los colores artificiales	38
2.2.4 Etiquetado de Absorción de Radicales de Oxígeno (ORAC)	39
2.2.5 Envejecimiento de la población	39
2.2.6 Nuevas inversiones en investigación y desarrollo.....	40
2.3 ANÁLISIS DE LA INDUSTRIA.....	40
2.3.1 Fuerzas de Porter	47
2.3.1.1 Competidores directos	48
2.3.1.2 Ingreso de nuevos competidores	48
2.3.1.3 Productos sustitutos.....	48
2.3.1.4 Poder de negociación de compradores:	49
2.3.1.5 Poder de negociación de proveedores.....	49
2.3.2 Análisis FODA.....	49
2.3.1.1 Matriz EFI	49
2.4.1.2 Matriz EFE	50
2.4.1.3 Matriz FODA.....	52

2.3.3. Estrategias a usar	53
2.3.4 Estrategias Genéricas	57
2.4 PROPUESTA DEL NEGOCIO	58
2.4.1 Definición del modelo de negocio	58
2.4.2 Mapa mental del modelo de negocio	59
2.5 ESTIMACIÓN DE LA DEMANDA	63
CAPITULO III: PLANEAMIENTO ESTRATÉGICO	64
3.1 MISIÓN	64
3.2 VISIÓN	64
3.3 OBJETIVOS ESTRATÉGICOS	64
CAPÍTULO IV. PLAN DE MARKETING	66
4.1 LA EMPRESA Y EL PERFIL DEL CLIENTE	66
4.1.1 Consideraciones de la empresa:	66
4.1.2 Objetivos del Marketing	66
4.1.3 Imagen corporativa	67
4.1.4 Logotipo	67
4.1.5 Innovación en el servicio	68
4.1.6 Acciones de marketing digital	69
4.1.7 Estrategia competitiva genérica	70
4.1.8 Perfil del cliente	71
4.1.9 Beneficios de nuestro cliente	72
4.2 OBJETIVO DEL MARKETING	74
4.3 CADENA DE VALOR DE LA EMPRESA	75

4.3.1 Principales fortalezas: Para el negocio de la empresa	76
4.3.2 Principales debilidades: Para el negocio de la empresa	76
4.3.3 Cadena de valor	77
4.3.4 Factores claves de éxito	78
4.4 ESTRATEGIAS DEL MARKETING	79
4.4.1 Estrategia de ingreso	79
4.4.2 Modelo de comercialización	79
4.4.3 Mercado atractivo - competitividad	79
4.4.4 Estrategia de segmentación	81
4.4.5 Estrategia de posicionamiento	82
4.4.6 Estrategias funcionales	83
4.4.6.1 Producto	83
4.4.6.2 Precio	85
4.4.6.3 Plaza	86
4.4.6.4 Promoción	87
4.4.5 Presupuesto de marketing	89
4.5 PLAN DE VENTAS	89
4.5.1 Políticas de ventas:	91
4.5.2 Proyecciones para el plan de ventas	91
4.5.3 La ventana comercial	93
4.6 ESTRATEGIA DE PRECIO	94
CAPÍTULO V. PLAN DE OPERACIONES	96
5.1 ESTRATEGIA, ALCANCE Y TAMAÑO DE LAS OPERACIONES	96

5.1.1 Proceso en el galpón	100
5.1.2 Fases previas a las operaciones	102
5.1.3 Ubicación de la empresa	106
5.2 ESTRATEGIAS DE CRECIMIENTO	106
5.3 ALCANCE DE LAS OPERACIONES	107
5.4 OBJETIVOS DE LA GESTIÓN DE OPERACIONES	107
5.4.1 Gestión de operaciones	107
5.4.2 Objetivos de la gestión de operaciones	108
5.5 ESTRATEGIA DE OPERACIONES	109
5.5.1 Flujo de producción-proceso-comercialización	110
5.5.2 Adquisición y abastecimiento de materiales e insumos	110
5.5.3 La infraestructura e instalaciones	111
5.5.4 Personal en general	111
5.5.5 Políticas de operaciones	112
5.5.6 Desarrollo y selección de proveedores	114
5.6 DISEÑO DE OPERACIONES	115
5.6.1 Postcosecha	115
5.6.2 Diseño de instalaciones	116
5.8.3.1 Bandejas cosecheras	116
5.8.3.2 Traslado y transporte	116
5.8.3.3 Balanza	117
5.6.3 Proceso de packing:	117
5.6.3.1 Packing en fresco	118

5.6.3.2 Proceso de empaqueo de arándanos	118
5.6.3.3 Cadena de frío.....	121
5.6.3.4 Cajas clamshell.....	121
5.6.3.5 Cajas de cartón.....	122
5.6.3.6 Etiquetas	122
5.6.3.7 Origen de Producto	123
5.6.3.8 Etiquetado Nutricional	123
5.6.3.7 Pallets.....	124
 CAPÍTULO VI. DISEÑO DE LA ESTRUCTURA Y PLAN DE RECURSOS HUMANOS	
.....	126
6.1 DISEÑO DE LA ESTRUCTURA.....	126
6.2 PLAN DE ORGANIZACIÓN Y RECURSOS HUMANOS	126
6.2.1 Aspectos legales y societarios	126
6.2.2 Estructura organizacional.....	127
6.2.3 Funciones y responsabilidades	128
6.2.4 Puestos y competencias profesionales.....	129
6.2.5 Remuneraciones.....	129
6.2.6 Servicios tercerizados.....	131
6.2.7 Desarrollo del capital humano.....	131
6.2.8 La responsabilidad social empresarial.....	132
6.3 ESTRATEGIAS DE RECLUTAMIENTO, SELECCIÓN Y CONTRATACIÓN DE PERSONAL	145
 CAPÍTULO VII. PROYECCIÓN DE LOS ESTADOS FINANCIEROS	146
7.1. DATOS, SUPUESTOS Y POLÍTICAS ECONÓMICAS Y FINANCIERAS.....	146

7.2. PLAN DE VENTAS	146
7.3 ANÁLISIS DE COSTOS	147
7.4 PUNTO DE EQUILIBRIO (PE)	150
7.5 ADQUISICIÓN DE MATERIALES E INSUMOS PARA FABRICAR EL PRODUCTO	152
7.6 INVERSIÓN INICIAL.....	157
7.7 PROYECCIÓN DE FLUJO DE CAJA	159
7.8 ESTADOS DE GANANCIAS Y PÉRDIDAS PROYECTADOS	160
7.9 BALANCE GENERAL PROYECTADO	162
7.10 ANÁLISIS DE RENTABILIDAD.....	163
7.11 EXPECTATIVAS Y RIESGOS.....	164
7.12 ANÁLISIS DE SENSIBILIDAD.....	166
CAPÍTULO VIII. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	167
8.1 CONCLUSIONES.....	167
8.2 RECOMENDACIONES	169
REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	170

INDICE DE TABLA

Tabla 1. Exportaciones peruanas por sectores económicos	20
Tabla 2. Participación en el comercio mundial del arándano	20
Tabla 3. Valor FOB de las exportaciones peruanas en USD	41
Tabla 4. Comparación mensual años 2017/2018 a precios FOB de las exportaciones peruanas.....	44
Tabla 5. Matrix EFI.....	50
Tabla 6. Matriz EFE.....	52
Tabla 7. Matriz FODA.....	53
Tabla 8. Objetivos de la empresa y la categoría de estrategias	54
Tabla 9. Evaluación de factores internos	56
Tabla 10. Modelo Canvas	62
Tabla 11. Demanda estimada	63
Tabla 12. Matriz Ansoff	70
Tabla 13. Tabla importadores	72
Tabla 14. Matriz mercado atractivo - competitividad	80
Tabla 15. Especificaciones técnicas de los arándanos a exportar	84
Tabla 16. Presupuesto de marketing en USD	89
Tabla 17. Plan de producción.....	93
Tabla 18. Presupuesto de Ventas Proyectado	93
Tabla 19. PRECIOS FOB REFERENCIALES EN KILOGRAMOS (US\$ / KGR)	95
Tabla 20. Cronograma de Actividades	97

Tabla 21. Maquinaria necesaria para la comercialización del arándano.....	102
Tabla 22. Equipos de computación oficina.....	104
Tabla 23. Muebles y enseres	105
Tabla 24. Estimación para empacar la demanda proyectada de arándanos.....	105
Tabla 25. Políticas de operaciones	113
Tabla 26. Nomina proyectada en USD.....	130
Tabla 27. Gerente General.....	134
Tabla 28. Jefe de Administración	136
Tabla 29. Jefe de Producción.....	138
Tabla 30. Jefe de Mantenimiento	140
Tabla 31. Gerente Control Calidad.....	142
Tabla 32. Gerente Seguridad Industrial.....	143
Tabla 33. Presupuesto de Ventas Proyectado	147
Tabla 34. Estimación para empacar la demanda proyectada de arándanos.....	148
Tabla 35. Proyección de los gastos de nómina.....	149
Tabla 36. Estimación del punto de equilibrio	151
Tabla 37. Comprobación del punto de equilibrio	151
Tabla 38. PLAN DE INVERSIÓN EN ACTIVOS ANÁLISIS ECONÓMICO FINANCIERO	153
Tabla 39. Depreciación, USD.....	155
Tabla 40. Gastos de inicio de operaciones	158
Tabla 41. Flujo de Caja Proyectado a 5 años	159
Tabla 42. Estado de resultados proyectado	161

Tabla 43. Balance general proyectado.....	163
Tabla 44. Flujo de caja proyectado	164
Tabla 45. Tasa de interés promedio de las empresas financieras	165

INDICE DE FIGURAS

Figura 1. Participación en el comercio mundial del arándano	21
Figura 2. Valor FOB de las exportaciones peruanas en USD	42
Figura 3. estacionalidad en la producción nacional de arándanos	43
Figura 4. Comparación mensual años 2017/2018 a precios FOB de las exportaciones peruanas.....	45
Figura 5. Periodo estacional de producción de arándanos a nivel mundial.....	46
Figura 6. Valor FOB por país y año.....	47
Figura 7. Las tres estrategias genéricas de Porter.....	58
Figura 8. Mapa mental	60
Figura 9. Logo de THE BEST BERRIES PERU	68
Figura 10. Cadena productiva de la empresa	76
Figura 11. Cadena de valor de THE BEST BERRY PERU	77
Figura 12. Herramientas de promoción y publicidad	88
Figura 13. Proceso de comercialización del arándano.....	101
Figura 14. Flujo de operaciones.....	110
Figura 15. Diseño de operaciones	115
Figura 16. Bandejas cosecheras.....	116
Figura 17. Arándano listo para la planta de procesamiento	117
Figura 18. Máquina envasadora de arándanos.....	119
Figura 19. Túneles y cámaras frigoríficas	121
Figura 20. Caja clamshell (contenido para 125 gr).....	122
Figura 21. Cajas de cartón con capacidad de 12 clamshell	122

Figura 22. Etiqueta propuesta 124

Figura 23.Pallet que contiene las 240 cajas de cartón 125

Figura 24. Organigrama de la empresa..... 128

RESUMEN EJECUTIVO

Según los estándares mundiales, la contribución del Perú es del 10% a la producción de arándanos frescos. Pese a dicha estadística, la cual se ve insignificante y poca sorprendente, la misma no indicativa del gran potencial que posee la industria peruana del arándano. Perú se halla en un período de vertiginoso desarrollo a partir de una base muy pequeña y se espera que la actual cosecha de exportación supere las 14930.5 toneladas (2018) en más de un 50%. Por consiguiente, la exportación de este fruto debe considerarse una alternativa para invertir. Para esto se requiere determinar el volumen de arándanos frescos a comercializar, la infraestructura y cadena logística necesaria para llevar a cabo este ambicioso negocio.

Este plan de negocio ejecutado en el departamento de La Libertad para el acopio, procesamiento, comercialización y exportación de arándanos frescos, estableció que el negocio es viable por las siguientes razones: este proyecto contempla una inversión de USD 491,565.16 con un VAN de USD 18,211,450 y una TIR de 685.77%. Desde todos los escenarios posibles, es estratégico invertir en el negocio de la comercialización internacional de este fruto.

Del análisis estratégico, se determinaron de la totalidad de los instrumentales un ambiente corporativo propicio, desplegando y poniendo en práctica una cadena productiva para la producción, comercialización y exportación de arándanos fresco hacia los Estados Unidos.

ABSTRACT

According to world standards, Peru's contribution is 10% to the production of fresh blueberries. However, this seemingly insignificant and unimpressive statistic is not at all indicative of the imminent impressive potential of the Peruvian blueberry industry. Peru is in a phase of rapid growth from a very small base and the current export crop is expected to exceed 14930.5 tonnes (2018) by more than 50%. Therefore, the export of this fruit should be considered as an investment alternative. This requires determining the volume of fresh blueberries to be marketed, the infrastructure and logistics chain needed to carry out this ambitious business.

This business plan was developed in the department of La Libertad for the collection, processing, marketing and export of fresh blueberries and concludes that the business is viable by the following results: this project contemplates an investment of USD 491,565.16 with a NPV of USD 18,211,450 and an IRR of 685.77%. From all possible scenarios, it is strategic to invest in the business of international marketing of this fruit.

From the strategic analysis, we have as results of all the tools a favorable business environment, developing and implementing a production chain for the production, marketing and export of fresh blueberries to the United States.

CAPITULO I: IDEA DE NEGOCIO

1.1 Formulación de la idea de negocio

La producción de arándanos ha tenido un despliegue significativo en cuanto a cultivos en territorios peruanos, desde las primeras plantaciones registradas en el 2008 hasta el 2018 se ha incrementado en promedio de 206% anual, según lo señala (Gestion, 2019) en su página oficial. De igual manera, se estimó en 89.900 toneladas la producción de este fruto durante el año 2018, colocando a las regiones de libertad y Lambayeque como las máximas productoras de arándanos en el país.

Cabe destacar, que se estima un crecimiento del 84% entre 2020 y 2021, proyectando a la nación peruana entre los territorios que lideran la producción de arándanos en Sudamérica, incluso se estima superar a Chile en este renglón, país que actualmente ocupa el primer lugar al concentrar el 21% de la exportación total de este fruto. En cuanto al año 2019, el Ministerio de Agricultura y Riego (MINAGRI) mediante una nota de prensa señala que durante los primeros cinco meses del año la producción en este rubro ha tenido un incremento del 73%, es decir, 24,700 toneladas más en comparación al año anterior.

A pesar de ser un producto novedoso en el mercado, se observa alta aceptación del arándano peruano en diversos países de destino, al respecto, (Estado, 2019) indica que el país alcanzó exporta 78,700 toneladas, de los cuales, Estados Unidos alcanzó el 54% de la totalidad de la exportación, seguido por Inglaterra 9%, España 4%", China 6% y Holanda 21%, de esta manera, se evidencia la receptividad que tiene este pequeño fruto en diversos mercados internacionales.

En consideración a los aspectos señalados, se considera relevante plantear constitución de una empresa que se encargará de exportar arándanos desde la nación peruana, a través de la integración efectiva de un conjunto de recursos físicos y financieros que permitan hacer efectiva la distribución del producto ofrecido en mercados internacionales previamente analizados y a su vez, estudiar otros mercados que aún no se hayan explorado. De esta manera, se busca contribuir al crecimiento económico del país y elevar en su máxima expresión el posicionamiento del arándano peruano.

1.2 Descripción de la necesidad insatisfecha

En consideración al enorme crecimiento en cuanto a la producción de arándanos peruanos en diversas regiones del país, se visualiza un abanico de oportunidades en torno a la distribución nacional e internacional, siendo esta última de mayor impacto a la economía nacional. La exportación del fruto seleccionado, se ha realizado por diversas compañías en el Perú desde aproximadamente 10 años, para ello, existen diversas normativas y procesos que permiten hacer posible esta práctica. Sin embargo, para el funcionamiento de la empresa que se pretende fundar es necesario realizar un estudio de mercado y establecer nuevos métodos, tomando en consideración el benchmarking, orientado a optimizar los procesos de exportación de frutos.

1.2.1. Producto a ofrecer

A través de la optimización de los procesos para la exportación del arándano peruano la empresa se estará manejando dos vertientes primordiales. En primer lugar, facilitar el proceso de comercialización y venta a los agricultores nacionales a través de la ubicación efectiva de la cosecha y, en segundo lugar, gestionar de manera segura la

recepción, selección empaquetado, almacenamiento y posterior distribución del producto, garantizando la aplicación de la normativa legal correspondiente.

1.2.2. Mercado Objetivo

Este se encuentra centrado en los Estados Unidos, ya que es el país con mayor demanda de importación de arándanos peruanos, de esta manera se garantiza la comercialización de una cuota de la producción y en paralelo se comienza a la exploración de nuevos mercados, tales como el continente asiático, Rusia y Canadá. De igual manera, se pretende posicionar el producto en cadenas de tiendas alimenticias, con especial atención a aquellas relacionadas a mantener la alimentación saludable a través de productos orgánicos.

1.3 Análisis de la Oportunidad

El Perú cuenta con gran diversidad en cuanto a la producción de frutos, muchos de estos, están limitados a producir en mayor o en menor medida según la etapa estacionaria a la que se enfrente, sin embargo, el país sudamericano cuenta con las condiciones climáticas ideales para producir el arándano durante casi todo el año, lo que garantiza la disponibilidad del producto de manera constante y permanente.

Es por ello que, entes como el Minagri, el Ministerio de Comercio Exterior y Turismo (Mincetur) y Sistema de Inteligencia Comercial ADEX Data Trade destacan al Perú, luego de Chile, como el mayor exportador de arándanos. De enero a octubre del 2018, la exportación superó US\$365.779.738 distribuidos entre España, Estados Unidos y Reino Unido entre otros.

En este sentido, especialistas en comercio exterior señalan que un mercado que se debe visualizar para atender su demanda de arándanos es el de Asia, en el que el producto tiene mucha demanda por ser muy saludable. Asimismo, el pacto del Tratado de Libre Comercio con la India, contempla una gran oportunidad para los exportadores de este fruto.

Basado en estos aspectos, se considera oportuno constituir una empresa que genere las condiciones y los mecanismos más efectivos para explorar nuevos mercados en la exportación del arándano peruano, garantizando la calidad del producto y la distribución oportuna.

1.4 Presentación del modelo de negocio

La compañía se encontrará dentro del sector productos y servicios, tendrá por nombre **THE BEST BERRIES PERÚ** sus oficinas principales estarán ubicadas en la Región de Lima, y estará enfocada a la exportación del arándano peruano. De igual manera, tendrá oficinas de operaciones en la región la Libertad, para crear vínculos directos con los agricultores de dicha área.

Para el cumplimiento de las actividades, se precisará la estructura organizacional de la compañía y se establecerán las funciones de cada integrante que será responsable del cumplimiento de los procedimientos y normas fijados para satisfacer las necesidades de la clientela y aseverar un crecimiento gradual de la empresa. Adicionalmente es completamente necesario que se definan indicadores que permitan generar alertas y una imagen de responsabilidad y cumplimiento, que proyecte a la empresa delante de otras que existan en su ramo, nacional e internacionalmente.

El avance acelerado de la tecnología es otro factor que será planteado desde el inicio en la empresa que se plantea, esto por cuanto resulta fundamental para que una empresa brinde una excelente calidad de servicios a sus clientes.

Para ejecutar sus actividades en la empresa se establecerán 3 departamentos generales los cuales internamente definirán una estructura que les permitirá llevar a cabo sus actividades diarias. Estos departamentos son: administración, marketing y operaciones. Las principales funciones de cada departamento se describen a continuación:

Administración, cuya función principal es ejecutar las actividades de control administrativo, contratos legales, pagos de nómina y balance general de la empresa. Este rol puede ser ejecutado por un licenciado en administración de empresas o un contador y contará con el apoyo de un asistente administrativo.

Marketing, cuya labor será crucial para conseguir los propósitos y las estrategias globales de la compañía. Para ejecutar este proceso, este departamento deberá identificar los requisitos específicos del mercado con el objetivo de establecer los alcances que podrá abarcar y así orientar sus estrategias hacia el tipo de servicio que podrá desarrollar de acuerdo a sus recursos. Estará formado por un gerente de marketing y un asesor de eventos.

Operaciones, está formado por todas las actividades que van desde el acopio de la cosecha de arándanos, almacenamiento, empaclado, refrigeración y su comercialización hacia los Estados Unidos. La satisfacción de la clientela, se obtiene al sobrepasar las expectativas que la misma espera en diferentes lapsos de tiempo, se

transforma así en un fin operativo: que éste regrese a comprar. En función de dicha premisa, este espacio estará conformado por un gerente con experiencia para manejar personal con ambición de servicio. Adicionalmente, se establecerá una estructura organizacional que regirá el correcto funcionamiento del mismo que dispondrá de un jefe de operaciones en función de los equipos y maquinaria que disponga la organización.

CAPITULO II: ANÁLISIS DEL ENTORNO

2.1 Análisis del entorno

2.1.1 Factores Económicos

De acuerdo con Mincetur (2019) el incremento de la exportación (+7,5%) fue estimulado por una superior oferta de productos no tradicionales, entre los que destacan la uva, el arándano, el mango, palta entre otros. Es decir, durante el 2018 la exportación de arándano creció un 49% y con tendencia al alza dado que el consumo mundial de esta superfruta se encuentra en aumento especialmente en naciones desarrolladas. En la tabla 2 puede leerse que dentro de los productos no tradicionales el arándano pasó de 30 millones durante 2014 a 554 millones de dólares en el 2018 en exportación de este rublo representando una variación hacia el alza de 49%.

Tabla 1.
Exportaciones peruanas por sectores económicos

Perú: Exportaciones por Sectores Económicos(US\$ Millones)							
Part. % 2018	Principales productos exportados	2014	2015	2016	2017	2018	Var. % 18/19
27,7%	No Tradicionales	26915	22780	25498	32643	34483	5,6%
12,30%	Agropecuario	4202	4390	4687	5104	5860	0,148
1,7%	Uva	643	709	661	649	815	25,6%
1,7%	Palta	318	338	428	629	793	26,0%
1,2%	Arándano	30	97	241	372	554	49,0%
1,1%	Espárrago	574	590	578	547	526	-3,7%
0,7%	Mango	196	275	277	271	354	30,7%
0,6%	Cacao y derivados	234	267	294	237	266	12,4%
0,4%	Cítricos	130	140	163	203	210	3,4%

Fuente: Mincetur (2019)

Tabla 2.
Participación en el comercio mundial del arándano

País	Participación, %
Chile	20
Canadá	19
España	11
Perú	10
USA	9
Holanda	6
Argentina	4
Marruecos	4
México	3
Otros	14
Total	100

Fuente:

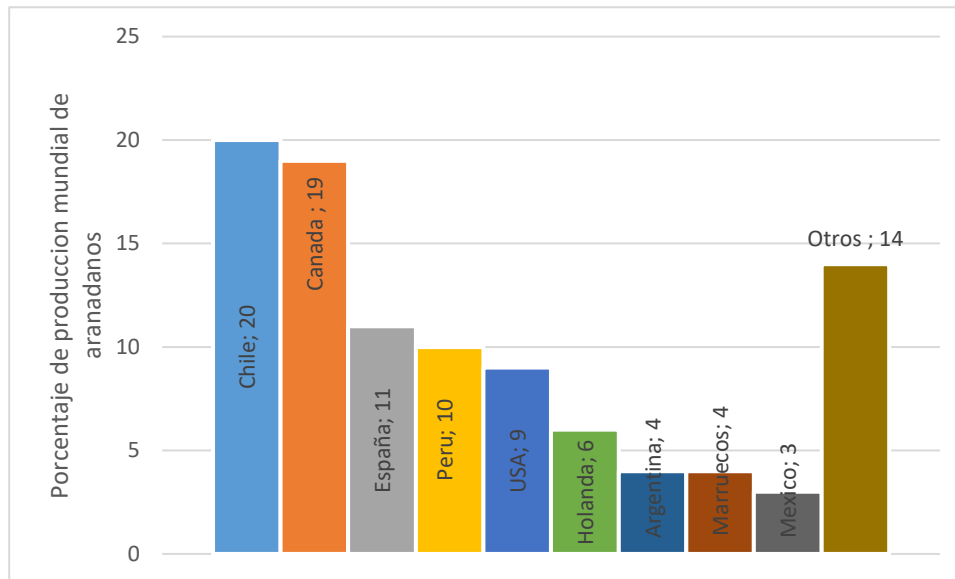


Figura 1. Participación en el comercio mundial del arándano

Respecto de los principales productores mundiales, con el 20% del total de producción mundial esta Chile, seguido con Canadá con el 19%. Perú ocupa el cuarto lugar con un 10% del total mundial. Según (Manzo, 2017), este país desplazará próximamente a Chile para posicionarse como el primer productor de arándanos en Latinoamérica.

Por otro lado, Perú dio un salto de 71.6% respecto del 2017 al alcanzar un pico de producción de 89735 toneladas de arándanos en el 2018, constituyéndose La Libertad y Lambayeque como las zonas que tuvieron un mayor crecimiento con un 78.4 y 18.2% respectivamente del total nacional ambas con un total de superficie de cultivo con 78884 hectáreas.

Con relación a los índices de rendimiento del 2018, destacan La Libertad con 16.8 toneladas/hectárea, por encima al promedio nacional (15.3 toneladas/hectárea), así como, Lambayeque (15 toneladas/hectárea), Lima (4.5 toneladas/hectárea), Ica (8.2 toneladas/hectárea) y Áncash (4.1 toneladas/hectárea).

Por otra parte, según el reporte del primer semestre del 2019 publicado por el Mincetur, (2019) las exportaciones agropecuarias ascendieron a US\$ 2 870 millones, como resultado de aumentos en los volúmenes exportados (+6%), que compensaron los menores precios (-1%). Destacaron las mayores ventas de bienes tradicionales como azúcar (+136%) y no tradicionales como arándano (+70%), uva (+19%) y palta (+11%). Es decir, la producción y exportación de arándanos se incrementa año tras año.

Ya para concluir, las actividades comerciales de arándanos continuarán con un desarrollo a escala internacional. Eso tendrá que ver con que gran parte de la población se encuentra empezando una edad, en la que el interés por la salud viene a ser el fundamento de muchos de sus prácticas de consumo, ello en lo que se refiere a los EE.UU. Los arándanos, con la cantidad de antioxidantes que posee, logran ser catalogados como una súper fruta, que consigue prevenir muchas enfermedades que llegan con la edad. Conseguir competir en este mercado, es significativo prestar mucha atención a la calidad del producto producido, pues, con la variedad de alternativas, la clientela demandará una calidad más elevada.

2.1.2 Factores Socioeconómicos

Con los indicadores de producción nacional dado en el aparte 2.1.1. el sector primario de la economía es el que mayor crecimiento experimentó durante el 2018 contribuyendo a dinamismo económico de las regiones donde se dio el alza. De

conformarse una industria de procesamiento y transformación del arándano en dichas regiones, se podrán dinamizar el sector secundario. El sector terciario se verá beneficiado al hacer planes de comercialización de los productos manufacturados a base de arándanos en el mercado nacional e internacional.

2.1.3 Factores Legales para la exportación de arándanos

La exportación es un intercambio comercial entre dos o más países en lo que respecta a bienes y servicios donde el aspecto clave de esta práctica es que dicho intercambio se hace fuera de las fronteras del país. En este sentido, se requieren dos actores principales para que dicho acto comercial se realice. Por un lado, el exportador quien es el que ofrece un bien o un servicio destinado a satisfacer una necesidad de otro país el cual se le conoce como importador. La comercialización entre dos o más países más allá de sus fronteras se conoce como comercio internacional. Exportación es sinónimo de régimen aduanero a través del cual se consiente la salida de la región de los productos nacionales o nacionalizados hacia otras latitudes del exterior sin la cancelación de tributos (SUNAT, 2017). Perú ha logrado posicionarse como un país exportador debido a su alianza no formal entre el sector público y privado mediante un portafolio de exportación de calidad con base a las particulares de los mercados destinatarios de las mercancías y bienes de consumo. Así pues, la exportación está regulada por un marco legal y controles entre los organismos encargados por velar la calidad, precio, salubridad, aranceles entre otros, a través de los cuales las naciones intercambian bienes y servicios.

2.1.4 Factores Tecnológicos

En esta época digital de amplia interconexión entre los países, una premisa básica de toda empresa que quiera comercializar un producto o servicio es investigar los gustos de los clientes de tal manera que pueda visualizarse que presentación del producto es la más idónea para ofrecer para luego evaluar los productos sustitutos y las empresas competidoras que pugnan por esa porción de mercado. Estos aspectos le permiten a una empresa una mirada retrospectiva hacia adentro y hacia afuera tendientes a diseñar una estrategia destinada a apalancar sus ventajas comparativas con base en sus propias potencialidades y posibilidades que le permita el lanzamiento de sus productos y servicios que le creen mayor valor agregado y fidelidad de sus clientes.

Por eso, si bien las vías tradicionales de comercialización son aun validas, no es menos cierto que las redes sociales son una herramienta para diversificar mercados y aumentar el mercado base en el cual se destinara la comercialización de un producto o el ofrecimiento de un servicio.

En la era de la globalización, gracias a la tecnología todos están interconectados y los datos e información discurren en forma masiva lo que representa una oportunidad para las organizaciones estar al tanto de las tendencias de los mercados y la evolución científica y tecnológica de tal forma que le permita afinar sus estrategias de diferenciación a de bajos costos en los procesos de exportación de arándanos.

Según el SNI (2017) Perú está localizado en el lugar nro. 72 del Ranking Global de Competitividad 2017-2018. Dicho puesto simboliza un retroceso con relación al Informe del año pasado y 11 puestos con relación al nro. 61 que tuvo durante 2013.

Este organismo SNI precisó que los retrocesos del país inca incumben a los pilares: Organismos (106 a 116), mercado de bienes (65 a 75), Progreso del mercado financiero (26 a 35), Macroeconomía (33 a 37), mercado laboral (61 a 64), Educación superior y capacitación (80 a 81) y Sofisticación empresarial (78 a 80).

2.1.4.1 Cadena de manipulación y almacenamiento: desde la cosecha hasta la compra

La calidad de la fruta es crítica para un buen almacenamiento (Ehlenfeldt, 2002) y se origina en el árbol. Desde el estado de madurez elegido en el momento de la recolección se interfiere en la secuencia natural de la fruta, continuando a lo largo de toda la cadena de manipulación y almacenamiento hasta su consumo final. Para que la calidad de la fruta se mantenga es necesario manipularla lo menos posible, además de mantener la fruta en condiciones óptimas desde un primer momento de todo el proceso de transporte. No existe otra forma de conservar la cadena de frío durante la poscosecha (Kader, 2003). Manejar adecuadamente de la temperatura, comenzando en el campo, es el método más efectivo para extender la vida poscosecha. El proceso de enfriamiento de la fruta debe ser rápido y completo (Hayakawa y Succar, 1982; Dincer, 1995), manteniéndose la temperatura óptima de almacenamiento hasta el momento de la compra.

2.1.4.2 Proceso de cosecha

Los arándanos son cosechados a mano en la etapa cuando se encuentran 100% azul (Eck et al., 1990) semanalmente, esto dependerá de su estado de maduración. Los

arándanos, incluso los que crecen en el mismo arbusto, no maduran al mismo tiempo. La maduración tiene lugar en un período de tres a cuatro semanas (Greeff, 2003). La etapa de coloración rojo-azul de la fruta es el momento crucial cuando se mejora de forma rápida las propiedades de calidad de la misma. La recolección en esta etapa o antes de ella impide una mayor evolución de la calidad de la fruta poscosecha, así como de los rasgos organolépticos (Giacalone et al., 2002) e incluso puede comprometer la vida del fruto durante su almacenamiento (Peano et al., 2002). Así mismo, las bayas cuando están demasiado maduras se dañan fácilmente, pierden su firmeza y se vuelven más susceptibles a la descomposición fúngica, reduciendo también el potencial para conservarse durante el almacenamiento (Peano et al., 2002; Ballinger et al., 1978; Boyette et al., 1993).

Ehlenfeldt (2002) menciona una mayor conciencia de la frecuencia de las cosechas y su efecto en el avance de la calidad del mantenimiento. Cline y Milholland (1995) enfatizan que los blueberries son cosechados cuando presentan una totalidad de su coloración azul, además, los cultivadores deben realizar la cosecha en un intervalo de siete días (o menos) e igualmente se debe cosechar completamente toda la fruta madura antes que el cosechador pase al siguiente arbusto. Sin embargo, la frecuencia de la cosecha es siempre una compensación entre los trabajadores disponibles, la madurez y el rendimiento.

Tradicionalmente, los arándanos se recogían en cubos, se llevaban a la sala de empaque y se preenfriaban a 10 °C, donde se procedía a su clasificación y reenvasado. Sin embargo, actualmente, la cosecha manual, la clasificación y el empaque se realizan como una sola operación en los campos de arándanos peruanos. Las bayas son

recogidas manualmente y colocadas en las cestas de 125 g, 150 g o 170 g. Durante el pico de producción, las bayas se recogen en cubas de 600 g a granel buscándose con esto hacer frente a los grandes volúmenes de frutas.

Cabe destacar que, clasificar y empaquetar la fruta en el campo reduce la cantidad de manipulación, pero hace que sea esencial una atención cuidadosa y una capacitación adecuada para los recolectores y supervisores. Los criterios para la clasificación incluyen el tamaño (las bayas deben tener más de 11 mm o 13 mm de diámetro para países como Holanda y el Reino Unido, respectivamente), la presencia de floración, así como la ausencia de manchas y moretones. La floración se elimina fácilmente retirándola antes de colocar las bayas en una cesta.

Ahora bien, cuando las cestas llenas son empacadas en bandejas se deben dejar a la sombra hasta que sea posible transportarlas al cobertizo de empaque. La protección contra el deterioro generado por el calor es importante, ya que la temperatura de la fruta puede elevarse por encima de la temperatura del aire en menos de una hora. Las bandejas dejadas a la sombra tendrán temperaturas del fruto de 5-6 °C más bajas que la temperatura ambiente (Boyette et al., 1993). Por lo general, las bayas deberían retirarse del campo en 1 ó 2 horas, después de lo cual se enfrían a una temperatura de aproximadamente 0-2 °C. Al transportarse la fruta a la instalación frigorífica se deberá hacer de manera lenta y suave para evitar magulladuras y sacudidas.

2.1.4.3 Refrigeración

El control de la temperatura de la fruta comienza en el campo, pues es necesario considerar que el deterioro de la misma es una función del tiempo y de la temperatura, en consecuencia, un enfriamiento más rápido mantiene la calidad de la fruta y puede

extender significativamente la vida útil de esta. Así, el pre-enfriamiento rápido por aire forzado a unos 0 °C inmediatamente después de la cosecha con una mejor conservación de las propiedades naturales de los arándanos durante el almacenamiento, la distribución y la exportación. La eliminación rápida del calor del campo y la reducción de los retrasos también pueden mantener la firmeza, reducir la pérdida de peso y el marchitamiento disminuir el desarrollo del proceso de deterioro y mantener la comerciabilidad de la fruta.

La fruta necesita alcanzar la temperatura óptima para su correcto almacenamiento, esto muchas veces se ve afectado por los retrasos entre la cosecha y la colocación de la fruta en la instalación de enfriamiento y por el correcto estado del mismo. Un enfriamiento incompleto da como resultado una diversidad de temperaturas entre las frutas individuales y es una causa de temperaturas inadecuadas para las frutas superiores. En algunos casos, es posible que nunca se alcance la temperatura adecuada del producto, lo cual origina que en cierta forma esta pierda su calidad.

Teniendo en cuenta los pasos previos al envío y las expectativas a la llegada a Estados Unidos, se destaca la importancia de un correcto almacenamiento. Puede transcurrir una semana a 0 °C desde la recolección hasta la carga, seguida de 24 horas para llegar al agente de distribución en el Estados Unidos (carga aérea). Las bayas que son transportadas vía marítima pasan 16 días en el mar almacenadas bajo un ambiente controlado (AC) a 0 °C más 24 horas. Potencialmente, las bayas pueden almacenarse en AC durante dos semanas más, sin embargo, deberían soportar un período de conservación de un mínimo de diez días a 2 °C y aun así tener la capacidad de pasar cuatro días en la vitrina del supermercado más un día extra para el consumidor. Existen

dos escenarios de a considerar en los supermercados, a saber, el ambiente (22-24 °C) o 2 °C en los exhibidores refrigerados (que se acercan más a los 6-7 °C). Al exportar la fruta hacia los Estados Unidos, se debe tener en cuenta la estación del año dado que, por ejemplo, en invierno, los problemas relacionados con las fluctuaciones de temperatura son menos importantes. Efectivamente, las bayas consiguen durar a 0 °C durante un mínimo de tres semanas (flete aéreo) o de cinco a seis semanas (flete marítimo) más cinco días de vida útil a 15 °C en la vitrina donde podrán exhibirse.

2.1.4.4 Almacenamiento

Las condiciones de almacenamiento deben disminuir, en la medida de lo posible, el ritmo de deterioro de la fruta y al mismo tiempo prolongar la buena calidad de la fruta fresca. Los arándanos tienen un potencial de almacenamiento corto de 2-3 semanas y se asocia un potencial de almacenamiento corto con la fruta fuera de un ambiente controlado que requiere la administración de las precauciones adecuadas contra el deterioro poscosecha. Las bayas deben almacenarse a la temperatura mínima segura (0-2 °C) y con una humedad relativa cercana al 100 %. De igual manera es bueno considerar que se han utilizado técnicas que permiten se prolongue el tiempo de almacenamiento, el mismo puede ser en atmósfera controlada y en el envasado en atmósfera modificada.

2.1.5 Factores Ambientales

2.1.5.1 Temperatura

Como ya se ha comentado anteriormente, la temperatura afecta la vida postcosecha de la fruta. Las altas temperaturas estimulan la respiración rápida y la producción de etileno y aumentan la pérdida de humedad de la fruta, todo ello acelera la

senescencia. Un rápido enfriamiento y el buen manejo de la temperatura son, por lo tanto, vitales si se quiere retrasar los procesos de maduración y deterioro de la fruta.

2.1.5.2 Humedad relativa (HR)

Es el vínculo entre la cantidad de vapor de agua presente y el total máximo de vapor de agua que puede estar presente a la misma temperatura y presión atmosférica. La misma tiene un papel decisivo en la preservación de la frescura de los productos perecederos. Tiene un efecto directo en la pérdida de humedad de un producto y, por lo tanto, una miríada de otros subordinados que regulan la calidad del producto. Por lo tanto, la pérdida de humedad en los productos cosechados se convierte en uno de los primordiales motivos de deterioro. Puede afectar cualquier aspecto de la fruta, desde la pérdida de peso vendible, apariencia (marchitamiento), calidad de la textura, calidad nutricional y uniformidad de la maduración del fruto hasta la susceptibilidad a la descomposición. Es bien sabido que las frutas tienen un bajo índice de pérdida de humedad de aproximadamente el 1 % por semana (m/m) cuando se almacenan en recipientes descubiertos, y del 0,3 % de pérdida por semana, en recipientes revestidos de plástico a 1 °C

El déficit de presión de vapor (VPD) está directamente relacionado con la HR y se determina por la presión de vapor del producto menos la del aire. Se considera que la humedad relativa dentro de una baya es del 100 %, por lo que nunca se alcanza el equilibrio del movimiento del agua y el aire, lo que hace que el movimiento fuera de la fruta alivie la diferencia.

La humedad relativa óptima para los productos perecederos está entre el 90-95 % y es alcanzada en los arándanos con la temperatura segura más baja de 0-2 °C.

Cuanto mayor sea la HR más cerca estará la atmósfera de la temperatura del punto de rocío y mayor será el peligro de condensación en el producto debido a las pequeñas fluctuaciones de temperatura. La temperatura del punto de rocío es esa en la que el aire se halla impregnado de vapor de agua (es decir, 100 % h.r.). Si la temperatura desciende aún más, el aire se sobresatura y ya no tiene capacidad para retener el vapor, por lo que se produce condensación.

Los cultivadores y transportistas son reacios a refrigerar los arándanos a bajas temperaturas porque creen que el condensado o "sudor" que se forma en ellos, cuando se retira del frío, erosiona la floración de la fruta y aumenta el desarrollo excesivo de caries. Sin embargo, algunos estudios preliminares no apoyan la premisa de que el sudor de las bayas resultará en un aumento del deterioro. La condensación de humedad en el producto durante largos períodos de tiempo es más importante que la humedad relativa del aire ambiente para mejorar la descomposición.

El envasado en atmósfera modificada (EAM) se lleva a cabo usando películas semipermeables, diseñadas para crear microambientes favorables de gas y humedad relativa (HR) durante el almacenamiento y crear una defensa contra la pérdida de humedad. Sin embargo, se ha reportado que la alta humedad que se desarrolla en los envases retractilados aumenta la incidencia de trastornos debido a la acción de hongos. Por el contrario, en un estudio sobre las uvas informan que el tratamiento con MAP previene el oscurecimiento del raquis, controla la pérdida de peso y reduce el desarrollo del deterioro.

El aumento de la humedad relativa en el aire que rodea a la fruta se considera, por lo tanto, una posible práctica para reducir la descomposición de la calidad de la fruta.

2.1.5.3. Lluvia

Se sabe que la presencia de lluvia durante la temporada de cosecha, particularmente en combinación con altas temperaturas, reduce el potencial de almacenamiento de la fruta y conduce a una calidad insatisfactoria de la misma dado que la lluvia durante la cosecha puede afectar negativamente la calidad de las bayas de arbusto alto, ya que causa retrasos en la cosecha, lavado de fungicidas, ablandamiento de las bayas, cicatrices del tallo húmedas y bayas partidas, lo que resulta en un aumento de la enfermedad. El síntoma más visible causado por la lluvia es la rotura o agrietamiento de las bayas. Esto se ha observado mucho en cerezas dulces, uvas y tomates. No obstante, ha recibido poca atención en lo que a los arándanos respecta. En los estudios realizados sobre las cerezas, la aparición de la hendidura se ha atribuido a diferentes factores. Así, definen el ritmo y la cantidad de absorción de agua que, a su vez, están influenciados por el contenido de nitrógeno en la piel, el número y el grosor de la cutícula, como determinantes de la ruptura. La absorción de agua no sólo se realiza a través del sistema vascular, sino también a través de la piel de la fruta. La elevada tasa de absorción de agua, así como la irregularidad en la absorción, conducen a una expansión celular irregular lo cual repercute en el crecimiento del fruto, lo que finalmente agota la capacidad de la cutícula del fruto para adaptarse a los cambios en la turgencia y da lugar a la formación de grietas.

Las cerezas son más susceptibles al agrietamiento originado por la lluvia durante las últimas tres semanas de maduración. En el caso de los arándanos, el desdoblamiento es más frecuente al comienzo de la temporada de cosecha y disminuye a lo largo de la

temporada. Incluso cuando la fruta no se encuentra visiblemente agrietada después de las lluvias, pueden aparecer grietas microscópicas que pueden reducir en gran medida su vida útil en el mercado debido a la mayor susceptibilidad al ataque de patógenos fúngicos. En estudios realizados sobre uvas se describe el mismo debilitamiento en el tejido debido al continuo aumento y disminución del estrés hídrico como resultado de las variaciones en el suministro y la extracción de humedad. También relacionan la susceptibilidad al agrietamiento con el tamaño de las bayas dado que las bayas más pequeñas son más suaves, tienen la piel más débil y una forma más redondeada, dejando poco espacio para la expansión durante la captación de agua. Los arándanos son pequeños y redondos, sin embargo, estas características pueden no estar correlacionadas con las características observadas en las uvas. En estas, la integridad de la fruta se mantiene mediante la fijación del tallo a la baya. En el caso de los arándanos, la extracción del tallo crea una cicatriz en el mismo, un punto débil que podría mejorar la división. Por ejemplo la lignina, la celulosa y la fibra, dan rigidez y estructura y sus cantidades relativas también pueden contribuir a la susceptibilidad en la división de las bayas.

Las prácticas como las cubiertas de hileras de plástico o las aplicaciones de calcio por aspersores, pueden minimizar que ocurra un agrietamiento en la fruta. Sin embargo, una consideración más importante para las áreas propensas a la lluvia durante la temporada de cosecha, es elegir cultivos menos susceptibles al agrietamiento.

2.2 Sondeo de Mercado

Para sondear el mercado potencial de arándanos se utilizó un análisis documental de diferentes fuentes bibliográficas, datos e información estadística oficial proporcionada por los diferentes organismos del Estado que los ponen a disposición del ciudadano. En este sentido, la comercialización de esta fruta tiene un enorme potencial. Según el Council, (s/f) una excelente oportunidad está surgiendo para que los pigmentos de color de los arándanos sean aprovechados y se utilicen como sustitutos de los colores artificiales. Igualmente expresa que, la tonalidad azul del arándano es una rareza en la naturaleza y, que además se encuentra presente en algunas patatas de color azul-púrpura, "el azul no existe en ninguna cantidad significativa como color natural de los alimentos. Las empresas que utilizan ingredientes de origen natural han luchado durante algún tiempo para conseguir colores azules aceptables. Como uno de los pocos alimentos azules que se encuentran en la naturaleza, los arándanos "han sido identificados como una fuente de colorantes naturales comercialmente viables" y "el pigmento cianidina glucósido de los arándanos, ha demostrado un alto nivel de consistencia y estabilidad en las bebidas. Según un estudio reciente de Eslovenia, "una comparación de diferentes compuestos en los arándanos, llamados antocianos, responsables del color de los arándanos, demostraron que cada una de las antocianinas tenía diferentes tasas de degradación e identificaron al glucósido de la cianidina como el colorante natural más estable.

Asimismo, la demanda de colorantes alimentarios añadidos de origen natural también se está viendo incrementada por la legislación que se espera que esté en vigor en toda Europa en 2010. Recientes leyes exigen que cualquier producto que contenga ciertos colorantes artificiales, que se sabe que causan problemas de atención (amarillo

quinolina, amarillo carmoisina, rojo alura, tartrazina y ponceau), tengan una etiqueta de advertencia que diga "puede tener un efecto adverso en la actividad y la atención de los niños". Los analistas de Euromonitor señalan que la consecuencia de este tipo de etiquetado es similar a una prohibición, y deja a la industria con pocas opciones, salvo eliminar los colorantes alimentarios sospechosos lo antes posible. Es posible que en el futuro aumente la demanda de colorantes alimentarios añadidos de origen natural.

Así mismo, además los beneficios para la salud que trae el consumo de arándanos existen oportunidades para utilizar el extracto del mismo como sustituto de los aromas artificiales o como aditivo funcional para mejorar las propiedades saludables de otros productos. Investigadores de la Universidad de Maine llevaron a cabo recientemente un estudio que evidenció que la integración del puré de arándanos a las hamburguesas a base de soja puede aumentar los niveles fitoquímicos y mejorar la salud. Sus resultados indicaron que "el fenólico y los recuentos de antocianina fueron significativamente más altos en las hamburguesas de soja y arándano.

Ahora bien, desde que se crearon las primeras células solares derivadas de pigmentos orgánicos en la década de 1990, los investigadores también han estado buscando formas en las que los pigmentos de color de los arándanos se puedan utilizar como sustituto del silicio en los paneles solares. Los compuestos de antocianina presentes en los arándanos pueden eventualmente ser utilizados en el tinte sensibilizador que se coloca en la capa exterior de los paneles solares, este es el responsable de la transferencia de electrones de la energía solar a la capa semiconductor dentro del panel. Los paneles solares contruidos de esta manera serían más baratos y flexibles, lo que posiblemente conduciría al desarrollo de placas solares

transparentes. Actualmente esta tecnología no convierte la energía solar ni los paneles solares basados en el silicio, pero los investigadores esperan que esto cambie en un futuro lejano.

Igualmente, otra oportunidad para los arándanos se muestra en un estudio reciente que afirma que los compuestos activos del jugo de arándano biotransformado pueden eventualmente ser utilizados como sustitutos de los medicamentos o productos antiobesidad y antidiabéticos existentes. Investigadores canadienses realizaron un estudio con zumo de arándano transformado por la bacteria *Serratia vaccinii* (una cepa aislada de la flora del arándano), que según ellos "puede representar un nuevo agente terapéutico, ya que disminuye la hiperglucemia en ratones diabéticos y puede proteger a los jóvenes ratones prediabéticos de desarrollar obesidad y diabetes". Los investigadores afirman que los ratones propensos a ciertas enfermedades o que las presentan al beber el zumo de arándano biotransformado estaban protegidos contra el progreso de la intolerancia a la glucosa y la diabetes.

2.2.1 Aumento de la demanda de superfrutas

Las superfrutas se han venido agregando a todo, desde productos como los chicles hasta los refrescos, todo ello en un intento de mejorar su atractivo para los consumidores conscientes de su salud. Según el editor de New Nutrition Business, Julian Mellentin, las superfrutas se están "aprovechando de las variaciones en lo que respecta a las preferencias de la clientela, especialmente entre los jóvenes que buscan comodidad y eligen un zumo de açaí en lugar de comer una manzana o una pera.

Cada año se identifican diferentes superfrutas y algunos consumidores las eligen en lugar de los arándanos por el simple hecho de que son sabores novedosos y exóticos, pese a ello, los arándanos deberían seguir beneficiándose de su larga historia en el mercado, ya que son fácilmente identificables para los consumidores y sus beneficios a la salud han sido demostrados por una mayor variedad de pruebas científicas.

2.2.2 Aumento de la demanda de ingredientes funcionales

La tendencia a mantener una forma de vida naturalmente sana y donde los consumidores se alejan cada vez más de los suplementos dietéticos de preparación rápida y se inclinan por el consumo de alimentos naturalmente sanos, está impulsando la demanda de ingredientes naturales, como los arándanos, que tienen excelentes beneficios para la salud. Los analistas del mercado de Mintel predicen que esta tendencia va a continuar y que "es probable que haya un alejamiento de algunos ingredientes para la salud que pueden no estar respaldados por suficientes pruebas clínicas". Ello porque el consumidor prefiere fuentes naturales de alimentos que sean bien comprendidos y que no requieran explicaciones o afirmaciones complejas". Los arándanos deberían beneficiarse de esto, ya que son conocidos desde hace mucho tiempo por sus beneficios para la salud y cuentan con un fuerte apoyo de organizaciones como la Asociación Dietética del Estado de Nueva York, que los clasifica en tercer lugar en su lista de los 5 alimentos funcionales más importantes del mundo después del salmón y la avena.⁶³ Euromonitor informa que "las categorías de ingredientes con beneficios para la salud y el bienestar se proyectan para que se desempeñen mejor dentro de los alimentos empacados, con los productos botánicos y otros extractos de plantas que se proyectan como fuente de crecimiento.

2.2.3 El declive de los colores artificiales

La tendencia de etiqueta limpia comenzó hace unos 20 años, pero ahora está cobrando mayor impulso a medida que los colores naturales emergen como la nueva generación de ingredientes funcionales. Los analistas de Euromonitor esperan que la declaración de la etiqueta limpia en este momento libre de colorantes artificiales eventualmente se convierta en colorantes naturales hechos de arándanos (u otro material de origen natural), en conjunción con una o varias declaraciones de beneficios para la salud, ya sea implícitas o explícitas. Dichos analistas informan que la demanda de colores naturales ya supera la oferta y que los pigmentos de color negro y azul, por ejemplo, los de los arándanos, tienden a obtener las mejores puntuaciones en las pruebas ORAC. El reto ahora es que estos colorantes funcionales que potencian el valor saludable de los alimentos todavía tienen que transitar un camino debido a su coste sustancialmente más alto (generalmente entre 10 y 20 veces el precio de los sintéticos).

Además del abandono de los colores artificiales, algunas empresas (por ejemplo, Fiorio Colori, Parmalat, Kagome) están utilizando señales de colores naturales para atraer a los consumidores hacia productos más sanos. Al extraer los colores de las superfrutas, como los arándanos, e incorporarlos en bebidas, sopas u otros productos, estas empresas pueden comercializar sus productos basándose en el entendimiento común de que las frutas y verduras de colores brillantes son las opciones más saludables. Como ejemplo, Parmalat lanzó en 2007 una línea de zumos que atribuye propiedades específicas de salud y bienestar a cada producto. La empresa afirma que "su zumo verde protege la vista, el rojo ayuda a la circulación sanguínea, el azul previene

el envejecimiento celular, el amarillo refuerza el sistema inmunológico y el blanco asegura la regularidad de las deposiciones.

2.2.4 Etiquetado de Absorción de Radicales de Oxígeno (ORAC)

Como se mencionó anteriormente, el movimiento hacia el etiquetado ORAC permitiría que los arándanos se posicionaran como un producto de primera calidad en relación con la mayoría de las otras frutas y verduras debido a su fuerte poder antioxidante. Se pretende que esto incremente la demanda de arándanos, sin embargo, igualmente se ejercerá presión sobre los procesadores para que creen maneras de agregar arándanos en los productos alimenticios procesados sin perder su potencial antioxidante.

2.2.5 Envejecimiento de la población

A medida que la ciudadanía nacida luego de la Segunda Guerra Mundial entre en la edad de jubilación, la demanda de productos saludables que ayuden a la vista y a las funciones cerebrales, como los arándanos, probablemente aumentará. Estudios recientes demuestran que algunos compuestos de los arándanos son efectivos para reducir el daño causado en los vasos cerebrales debido a una dieta alta en colesterol; es así como el consumo de arándanos durante sólo 12 semanas puede aumentar la memoria en las personas mayores. A medida que salen a la luz más estudios sobre cómo el consumo de arándanos puede ayudar a combatir la demencia, el Alzheimer y la pérdida de funciones cognitivas, la demanda de productos a base de arándanos es determinado para un fuerte crecimiento. Investigadores de Leatherhead Food Research indican que "los fosfolípidos... las vitaminas antioxidantes y los polifenoles son los

ingredientes más recomendados para el desarrollo de alimentos destinados a mejorar la función cognitiva y la memoria".

Japón se ha convertido en el mercado clave para el impulso de productos para la salud cerebral. A medida que la población de individuos de 65 años o más continúa creciendo en los Estados Unidos (desde el 15% de la población en 2009 hasta el 23% en 2030), los fabricantes también tendrán una excelente oportunidad para probar nuevos productos relacionados con la salud cerebral, igualmente ocurre con el Perú, ya que tiene una excelente oportunidad para exportar esa fruta hacia el mercado americano.

2.2.6 Nuevas inversiones en investigación y desarrollo

La competencia en el mercado, cada vez más intensa, por las frutas y hortalizas de la más alta calidad está conduciendo al desarrollo de nuevas tecnologías que pueden permitir que la fruta mantenga su calidad y permanezca fresca durante más tiempo. Por ejemplo, investigadores del Centro de Investigación de Alimentos y Horticultura del Atlántico de Agricultura y Agroalimentación de Canadá desarrollaron recientemente una nueva máquina de procesamiento llamada LT3, que significa Tratamiento Térmico a Baja Temperatura. El tratamiento con LT3 permite activar los procesos químicos en las frutas y verduras para ayudar a mejorar su color, el sabor y la calidad. A medida que se desarrolle y utilice más tecnología de esta naturaleza en Estados Unidos, la importación de frutas debería aumentar, ya que se considerarán productos de calidad superior a los producidos en países menos avanzados tecnológicamente.

2.3 Análisis de la Industria

El sector de producción y exportación de arándanos es el más dinámico dentro de los productos agrícolas peruanos. La tabla 3 y figura 2 muestran (en promedio) la evolución del volumen exportado de arándanos tanto como su valor en FOB en USD para los años 2016, 2017, 2018 y los tres primeros trimestres del 2019. Ver (Sierra Exportadora , 2019)

Tabla 3.
 Valor FOB de las exportaciones peruanas en USD

Año	Valor FOB USD	Toneladas
2016	60154638.3	7025.39725
2017	93893685.3	10933.7628
2018	139100215	14930.5193
2019	32120678.7	5668.48633

Fuente: Elaboración propia

Allí puede observarse que ha habido un crecimiento sostenido en el comercio de arándanos y a las cifras del año 2019 aún falta agregarles la producción del último trimestre del 2019. Así las exportaciones de arándanos variaron de 7025.4 toneladas en el año 2016 a 14930.5 (un poco más del 50%) toneladas en el año 2018 para un valor FOB de USD 139100215.

Cabe destacar que el Perú tiene una estacionalidad en la cosecha de arándanos como puede verse en la figura 3 y en los meses de febrero a julio la producción es baja en comparación a los meses de agosto a enero que es donde se da la mayor producción de esta fruta.

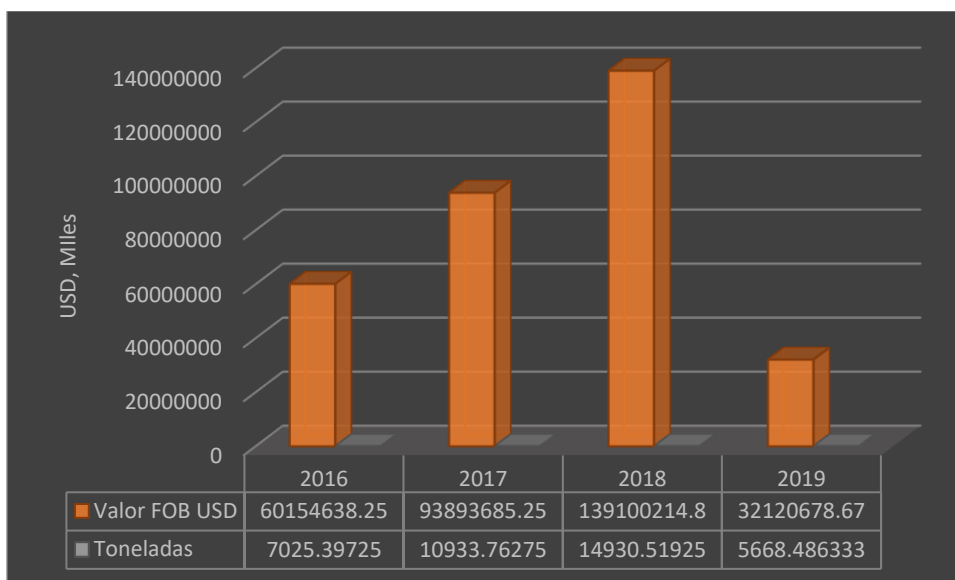


Figura 2. Valor FOB de las exportaciones peruanas en USD
Fuente: Elaboración propia

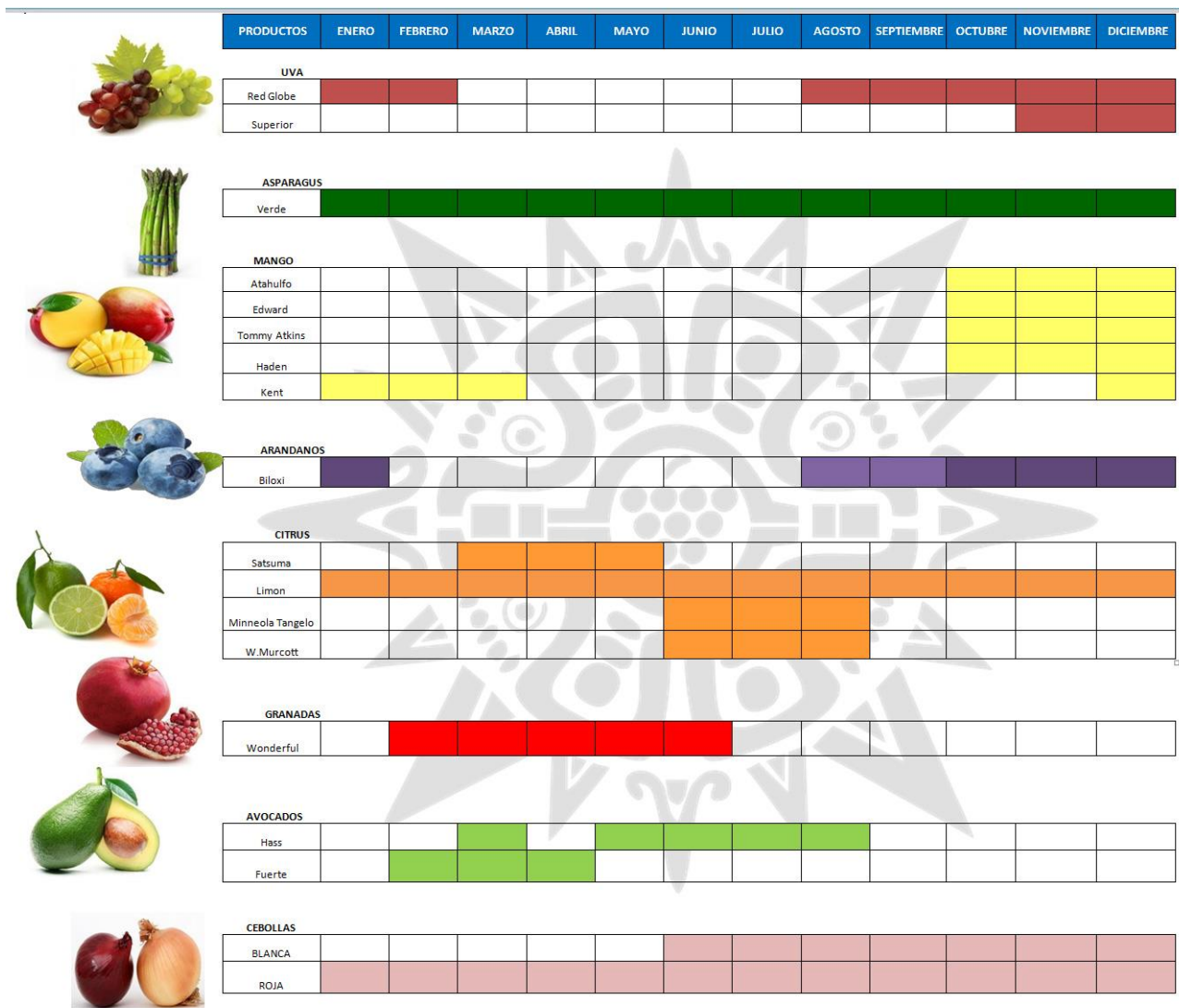


Figura 3. estacionalidad en la producción nacional de arándanos
Fuente: Elaboración propia

La estacionalidad en la producción nacional de arándanos puede visualizarse en la figura 3 en el cual se refleja que los picos máximos de producción se dan entre agosto y noviembre y los picos más bajos de marzo a Julio. Por tanto, una buena opción de estrategia de exportación de la empresa **THE BEST BERRY PERU** es hacerlo cuando la producción mundial de este fruto está en sus picos más bajos y por ende relativamente más sencillo colocar este fruto peruano en el mercado estadounidense. Ver (Peru, 2017)

Adicionalmente también comparan el valor FOB del año 2017 con el FOB del 2018 y puede verse un incremento en casi todos los meses de año representando un pico máximo en el mes de octubre con un valor de exportación de 161054775kg con un FOB USD de 116219148 contra 21012293kg para un total de FOB de USD 61054775 lo que representa un incremento de casi el 40% de variación 2017/2018. Esto proporciona un marco favorable para invertir en el comercio internacional del arándano.

Tabla 4.
Comparación mensual años 2017/2018 a precios FOB de las exportaciones peruanas

MES	Valor FOB mes año anterior	Valor FOB mes año actual	Peso neto, kg
ENERO	8942170.74	27448642	4772788
FEBRERO	2613226.63	11618510	1890865
MARZO	583353.07	3805510	571167
ABRIL	68253.69	232211	32226
MAYO	34405051	441088	47777
JUNIO	21981.66	861385	82239
JULIO	5526121.66	14719467	2076357
AGOSTO	34958771.1	62024385	7610357
SEPTIEMBRE	95234047.3	121944880	14261894
OCTUBRE	116219148	161054775	21012293
NOVIEMBRE	75357220.4	82852731	12100935
DICIEMBRE	36016041.9	69396999	10754322

Fuente: (Sierra Exportadora , 2019)

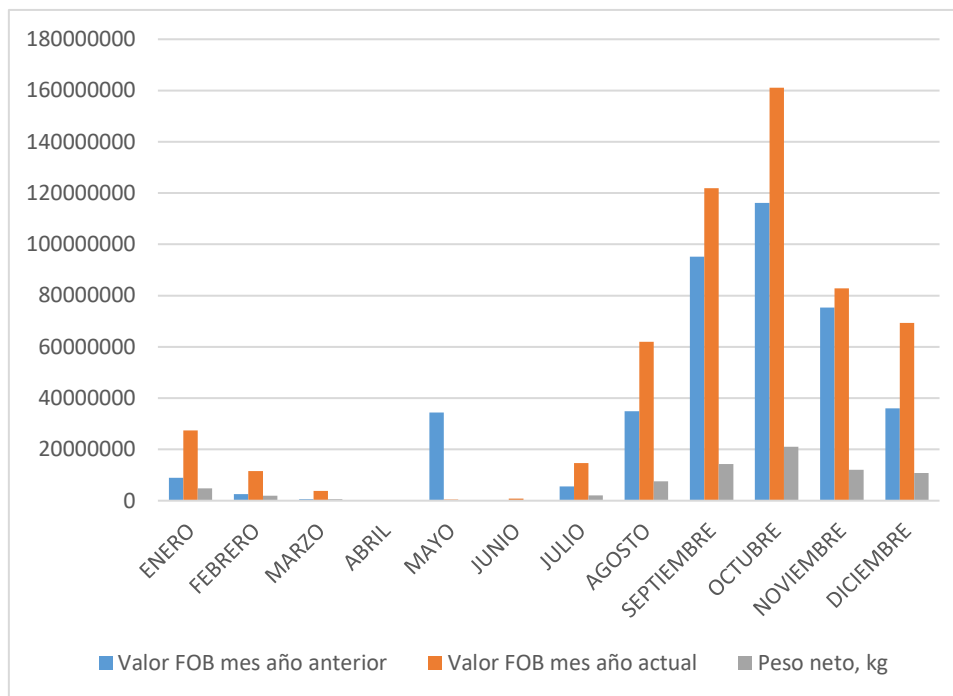


Figura 4. Comparación mensual años 2017/2018 a precios FOB de las exportaciones peruanas
Fuente: Elaboración propia

Por otra parte, la figura 6 muestra los primordiales mercados a los que el Perú exporta arándanos siendo EE. UU el que encabeza las importaciones con un valor FOB de 644800 USD, seguido por Países Bajos con 291326 USD de valor FOB. El menor valor FOB lo representa Nueva Zelanda con USD 8000.

La figura 5, compara la estacionalidad de la producción mundial de arándanos con la del Perú y refleja los ciclos de plena cosecha que coincide en algunos meses con las de Argentina, Chile, África del Sur, Oceanía y en otros meses no. Por ejemplo, en el mes de septiembre Argentina, Uruguay, Polonia, Alemania, Canadá y Estados Unidos o están finalizando o iniciando la cosecha mientras que en Perú en donde está la plena

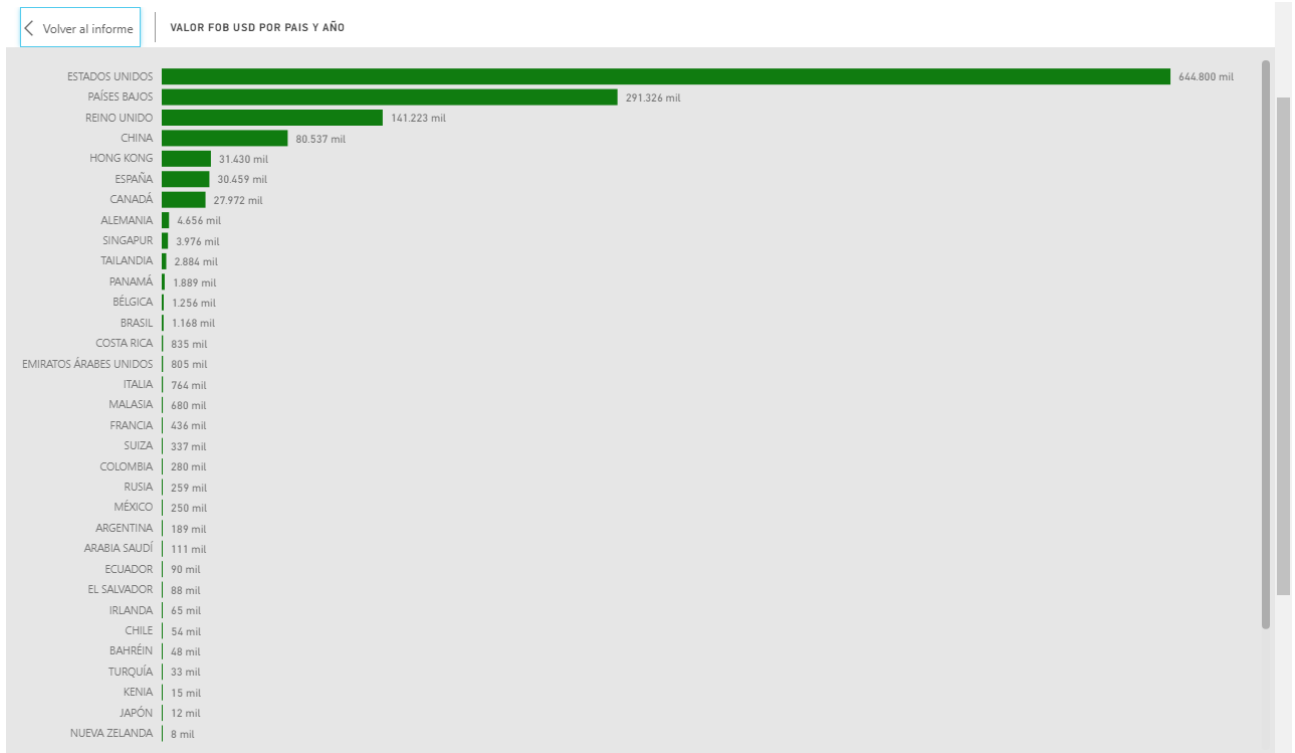


Figura 6. Valor FOB por país y año
Fuente: Elaboración propia

El sector de la exportación de arándano fresco es un sector estable, robusto y que tiene un crecimiento constante de acuerdo a la economía del país, la empresa forma parte del rubro del sector de servicios, específicamente en el comercio exterior. Para el análisis de la industria es pertinente utilizar, herramientas como las fuerzas de Porter y la matriz FODA, que se desarrollarán a continuación:

2.3.1 Fuerzas de Porter

La naturaleza del negocio de comercializar arándanos en el mercado internacional, implica un análisis de las potenciales amenazas que se ciernen sobre la actividad exportadora para afinar las estrategias y tácticas que mejor se ajustan. Seguidamente, es estudiado el nivel competitivo de la compañía que inicia en el negocio del arándano, se ubicarán las oportunidades, para optimizar la estrategia de la organización y confrontar las ventajas competitivas.

2.3.1.1 Competidores directos

La competencia más importante del Perú la representa Argentina, ya que produce en igual mercado. No obstante, la nación peruana en este momento lo sobrepasa en cantidad de exportación, encontrándose luego de la nación chilena. Si se pretende conseguir un precio y una calidad diferencial, tiene que desplegarse un pensamiento de avance continuo durante el cultivo.

2.3.1.2 Ingreso de nuevos competidores

Debido a la extraordinaria demanda a nivel internacional de arándano fresco (por las ventajas nutritivas que presenta) y a su rentabilidad, diferentes naciones agrícolas comienzan a sembrar este fruto. De esta manera, Uruguay concuerda en la ventana de producción de la nación peruana y la colombiana que se encuentra iniciando la siembra de arándanos.

2.3.1.3 Productos sustitutos

Diferentes productos que rivalizan con la frutilla son el aguaymanto, la cereza, el arándano y la frambuesa. Esta es la competencia directa con intervención en el mercado.

2.3.1.4 Poder de negociación de compradores:

Este es de media intensidad. La producción se origina en contraestación por no existir gran cantidad de compañías exportadoras de arándano fresco a China y por entrar a dicho mercado, precisamente al momento de terminar su producción interna. Existe una sola manera de obtener más poder de negociación y creando asociaciones con diferentes productores para conseguir una superior cantidad de ventas.

2.3.1.5 Poder de negociación de proveedores

Este es de media intensidad. La cantidad de estos en lo que respecta a arbustos y diversidades de arándanos es pequeña en los distintos territorios de la nación. Sin embargo, por el crecimiento, es de esperarse un incremento de proveedores; igual con los fertilizantes, la turba y el sustrato. Y aunque hay tales insumos en el mercado local, ciertos productores optan por importarlos.

2.3.2 Análisis FODA

2.3.2.1 Matriz EFI

Las Fortalezas y Debilidades de la compañía son exhibidas en la tabla 5. Por eso a cada aspecto percibido por el equipo natural de trabajo que represente una debilidad y/o fortaleza se le asigna un peso ponderado y una calificación del 1 al 4 en donde 1 representa que no hay debilidad/fortaleza y 4 representa que la debilidad/fortaleza es máxima. En la tabla se muestran la evaluación hecha al ambiente interno de la

organización con lo que el factor de ponderación de las fortalezas y el de las debilidades es de 0.63 llegando a la conclusión que la empresa cuenta con elementos para poder abrirse paso en el mercado de exportación de arándano fresco al mercado estadounidense.

Tabla 5.
 Matrix EFI

Evaluación de factores internos	Peso ponderado	Calificación	Total ponderado
Fortalezas			
Suelos y clima de La Libertad que favorece el cultivo de arándanos	0.2	4	0.8
Abundancia de recursos hídricos	0.12	4	0.48
Disponibilidad de mano de obra calificada en cada una de las etapas que comprende el cultivo y cosecha de arándanos	0.12	3	0.36
Experiencia en La Libertad en la producción y comercialización de arándanos al ser la principal región productora de este fruto	0.17	4	0.68
Subtotal	0.61		2.32
Debilidades			
Empresa nueva en acopio, procesamiento y comercialización de arándano fresco	0.15	1	0.15
cartera crediticia para apoyarse en el sistema bancario para la solicitud de préstamos para el financiamiento del proyecto	0.14	2	0.28
Transporte refrigerado para el traslado de la carga hacia el puerto de embarque	0.07	2	0.14
conocimiento de los productores locales para comprarles la cosecha con los productores de la zona para	0.03	2	0.06
Subtotal	0.39		0.63
Total	1		

2.3.2.2 Matriz EFE

Para la valoración de los aspectos o elementos ambientales que impactan la organización y sobre la cual los gerentes no tienen el control, se procedió a estudiar las posibilidades y amenazas que se vendrían sobre la organización al iniciar el negocio de comercialización de los arándanos frescos en el mercado estadounidense. Esta herramienta permite visualizar en conjunto las posibilidades de que una organización pueda penetrar un negocio o mercado versus las amenazas. Independientemente de que una sea mayor que la otra, se requiere estudiar con sumo detalle la estrategia que mejor conjuga las posibilidades de la organización contra las amenazas para poder abrir y operar dentro de ese contexto de mercado, dado que siempre hay un porcentaje disponible de mercado donde una organización puede ofrecer sus productos y/o servicios solo que necesita definir el cómo lo hará en función de la tecnología, RRHH y presupuesto que disponga.

Esta matriz se formula a partir del conocimiento objetivo que los gerentes tengas sobre las variables del mercado que inciden sobre su negocio y al identificarla se le asigna pesos y puntajes en donde la sumatoria de los pesos relativos de las variables deben sumar 1. El puntaje debe estar entre 1 y cuatro donde 1 representa una menor importancia y 4 una importancia de consideración. Lo ideal es que el puntaje de las posibilidades sea mayor al de las amenazas para poder tener posibilidades de éxito dentro de ese nicho de mercado donde pretende funcionar.

La tabla 6 muestra las variables consideradas para el análisis externo, así como los pesos y pesos ponderados para cada una en donde puede leerse

que el peso de las oportunidades para la empresa es de 2.29 y para las amenazas de 1.24 lo que **THE BEST BERRY PERU** tiene posibilidades de abrirse y dedicarse a exportar arándanos frescos a los EE.UU. En todo caso es menester de la organización estar atenta a los cambios y/o fluctuaciones en las condiciones de cultivo y comercio mundial de esta fruta a los fines de poder ajustar sus estrategias y pueda seguir operando y generar rentabilidad.

Tabla 6.
 Matriz EFE

Evaluación de factores externos	Peso ponderado	Calificación	Total ponderado
Oportunidades			
Ventajas comparativas por el alza de los precios de los	0.16	4	0.64
Elevada demanda en la importación de arándanos desde USA	0.19	4	0.76
Aumento sostenido en el consumo mundial de arándanos	0.14	4	0.56
Infraestructura adecuada en La Libertad	0.11	3	0.33
Subtotal	0.6		2.29
Amenazas			
competencia de los demás países exportadores de arándanos	0.13	2	0.26
Depreciación del valor del arándano en los mercados mundiales	0.1	2	0.2
Variabilidad en las condiciones climáticas de la Libertad	0.08	1	0.08
Influencia de las plagas sobre las plantas y cosechas del arándano	0.09	1	0.09
Subtotal	0.4		0.61
Total	1		1.24

Fuente: Elaboración propia

2.3.2.3 Matriz FODA

La tabla 7 resume el análisis prospectivo hecho a la organización desde la óptica interna y externa a los fines de seleccionar las estrategias que mejor conjugan la

posibilidad de actuar como exportador de arándano hacia los estados Unidos exitosamente.

Tabla 7.
 Matriz FODA

Fortalezas	Fortalezas
Suelos y clima de La Libertad que favorece el cultivo de arándanos	Ventajas comparativas por el alza de los precios de los arándanos
Abundancia de recursos hídricos	Elevada demanda en la importación de arándanos desde USA
Disponibilidad de mano de obra calificada en cada una de las etapas que comprende el cultivo y cosecha de arándanos	Aumento sostenido en el consumo mundial de arándanos
Experiencia en La Libertad en la producción y comercialización de arándanos al ser la principal región productora de este fruto	Infraestructura adecuada en La Libertad
Subtotal	Subtotal
Debilidades	Amenazas
Empresa nueva en acopio, procesamiento y comercialización de arándano fresco	competencia de los demás países exportadores de arándanos
cartera crediticia para apoyarse en el sistema bancario para la solicitud de préstamos para el financiamiento del proyecto	Depreciación del valor del arándano en los mercados mundiales
Transporte refrigerado para el traslado de la carga hacia el puerto de embarque	Variabilidad en las condiciones climáticas de la Libertad
conocimiento de los productores locales para comprarles la cosecha con los productores de la zona para	Influencia de las plagas sobre las plantas y cosechas del arándano

2.3.3. Estrategias a usar

Al establecerse las estrategias, tienen que valorarse, los objetivos estratégicos precisos en el aparte 3.3 de esta investigación. Para el alcance de estos, se requieren diversas maniobras o tácticas, estas se condensan en la tabla 8.

Tabla 8.
 Objetivos de la empresa y la categoría de estrategias

Objetivos de la empresa	Categorías de estrategia
Ofrecer un producto inocuo y cumpliendo con los requisitos de calidad	Apalancar las ventajas comparativas de la empresa
Ser los mejores dentro del mercado, en cuanto al arándano fresco se refiere, como una empresa cumplida que se ofrece al cliente para satisfacer su necesidad	
Consolidar el mercado de exportación de arándano fresco a través de prácticas eco sostenibles	Comportamiento del sector económico
Posicionarse como la mayor empresa en ofrecer arándanos frescos al mercado norteamericano.	Alternativas para diferenciar el producto ofrecido
Incrementar la tasa de rentabilidad neta del patrimonio de la empresa (ROE) a 20%	Tipo de crecimiento de la empresa
Lograr alcanzar como mínimo un 15% de participación de mercado para el 2021.	
Incrementar la venta de arándano fresco a través de la promoción y desarrollo como producto de calidad, con alto valor nutricional.	
Mejorar la percepción de la marca THE BEST BERRY PERU e incrementar anualmente un 4% con respecto al año anterior.	Comportamiento del sector económico
Fortalecer las relaciones con los productores y comercializadores.	Responsabilidad social empresarial de la organización

Fuente y elaboración: autores varios / autor de esta tesis

Las estrategias de ventajas comparativas, permitirá a la organización aprovechar la curva de aprendizaje en el cultivo y cosecha de arándanos frescos en la zona de La Libertad para ofrecer productos en condiciones tales como si el cliente la estuviera tomando con su mano desde las plantaciones. Para ellos se requiere una integración con los productores de la zona a los fines de ajustar sus ciclos de cuidado de las plantas y suelos para que produzcan frutas con calidad agregada.

En lo que respecta a la estrategia de comportamiento del sector económico, requiere integrarse con los compradores a los fines de poder establecer alianzas estratégicas para hacer frente a los picos de consumo y la entrada de nuevos productos y/o frutas sustitutivas de los arándanos con igual o mayores beneficios que estos.

En un futuro, pudiera pensarse en agregarle características distintivas a los arándanos frescos bien sea en la cantidad y/o presentación para de esta manera, ofrecer al mercado otras opciones e incluso pensar en ampliar el horizonte y ofrecerlos en otras latitudes como estrategia de comportamiento económico y así ganar la fidelidad de los clientes con **THE BEST BERRY PERU** como una compañía que brinda productos de calidad con entrega oportuna a costos competitivos.

Por último, la organización se compromete a ser socialmente responsable al contribuir y dinamizar la fuerza laboral en el sector primario del departamento de la Libertad generando empleos y enfocándose a futuro en comenzar un proceso de industrialización aguas abajo del mercado de los arándanos que dinamice el sector secundario y terciario de la economía local apuntando hacia el desarrollo con el desarrollo armónico con el medio ambiente.

Tabla 9.
Evaluación de factores internos

	Peso ponderado	Calificación	Total ponderado
Fortalezas			
Suelos y clima de La Libertad que favorece el cultivo de arándanos	0.2	4	0.8
Abundancia de recursos hídricos	0.12	4	0.48
Disponibilidad de mano de obra calificada en cada una de las etapas que comprende el cultivo y cosecha de arándanos	0.12	3	0.36
Experiencia en La Libertad en la producción y comercialización de arándanos al ser la principal región productora de este fruto	0.17	4	0.68
Subtotal	0.61		2.32
Debilidades			
Empresa nueva en acopio, procesamiento y comercialización de arándano fresco	0.15	1	0.15
cartera crediticia para apoyarse en el sistema bancario para la solicitud de préstamos para el financiamiento del proyecto	0.14	2	0.28
Transporte refrigerado para el traslado de la carga hacia el puerto de embarque	0.07	2	0.14
conocimiento de los productores locales para comprarles la cosecha con los productores de la zona para	0.03	2	0.06
Subtotal	0.39		0.63
Total	1		

Es ofrecida una evaluación de la Fortalezas y Debilidades empresariales en la tabla 9. De allí que, a cada aspecto percibido por el equipo natural de trabajo que represente una debilidad y/o fortaleza se le asigna un peso ponderado y una calificación del 1 al 4 en donde 1 representa que no hay debilidad/fortaleza y 4 representa que la debilidad/fortaleza es máxima. En la tabla se muestran la evaluación hecha al ambiente interno de la organización con lo que el factor de ponderación de las fortalezas y el de las debilidades es de 0.63 llegando a la conclusión que la

empresa cuenta con elementos para poder abrirse paso en el mercado de exportación de arándano fresco al mercado estadounidense.

2.3.4 Estrategias Genéricas

Porter (2010) en su libro plantea tres estrategias genéricas a partir de las cuales las organizaciones planean enfocar sus esfuerzos para participar en el ofrecimiento de un producto o de un servicio al mercado. Estas son tres: estrategias basadas en costos, de diferenciación y por último de enfoque. Cada una de ellas tiene su razón de ser y responde a la dinámica organizacional, al nicho del mercado donde piensa participar y que novedoso es lo que ofrece o cuáles son sus características distintivas respecto de los competidores. En este sentido, la organización se centra en la tercera dado que pretende alcanzar ventas respecto de sus competidores ofreciendo arándano empacado fresco a un costo menor que los ofrecidos por la competencia para luego apalancar la posición de la marca bien sea por diferenciación o liderazgo en costos.



Figura 7. Las tres estrategias genéricas de Porter
Fuente: (Porter, 1986)

2.4 Propuesta del negocio

2.4.1 Definición del modelo de negocio

Este proyecto se encuentra planteado para la producción y comercialización de arándano fresco en el negocio de este al acopiador-exportador en el departamento de La Libertad el cual se destinará hacia el mercado de los Estados Unidos. La cadena productiva se encuentra integrada de manera horizontal—desde el acopio y procesamiento hasta su destino al mercado estadounidense. La producción que quebrante las pautas de calidad es destinada al comercio en el mercado local.

Se cultivará en la provincia de La Libertad. La meta es erigirse en una organización que acopie la producción de arándanos de ese departamento peruano y exportarlo hacia el mercado de los Estados Unidos. Es decir, ser una organización que se concentra en el acopio, procesamiento y distribución hacia dicho mercado arándano fresco empacado. Para esto se tomarán en cuenta los certificados de la

cadena de frío y los requisitos fitosanitarios exigidos por el SENASA así como las normas que regulan la entrada de frutos frescos en los EE. UU impuestos por el Departamento de Agricultura de los Estados Unidos (USDA, por sus siglas en inglés)

El plan de exportación se elaboró con base a las proyecciones de las importaciones de esta fruta por ese país, la estacionalidad en la cosecha de la fruta en el departamento anteriormente señalado y la disponibilidad de productos.

Por otra parte, **THE BEST BERRY PERU**, establecerá alianzas con empresas que ya tienen tradición exportadora de productos hacia el mercado americano desde el Perú para aprovechar su curva de aprendizaje en todo lo referente desde el acopio hasta la exportación del producto para alcanzar un rápido y sostenido crecimiento en la actividad comercial de exportación.

2.4.2 Mapa mental del modelo de negocio

La cadena productiva señalada anteriormente será el punto de referencia, en esta es especificado el período productivo del arándano fresco. Se añaden procedimientos esenciales con el propósito de enseñar un bosquejo del modelo de negocio a desplegar, eso es presentado en la figura 6.3.

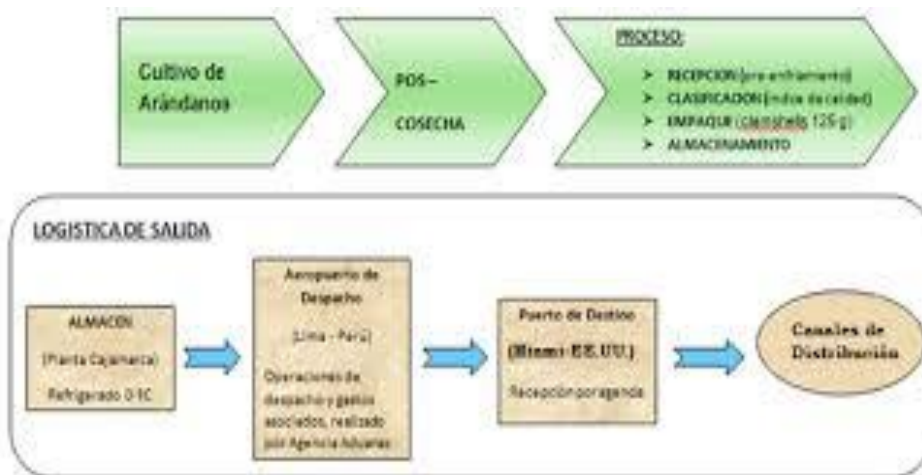


Figura 8. Mapa mental

Fuente: Elaboración propia

Como es contemplado, hay prácticas adicionales distintas al proceso productivo, por ejemplo las estrategias de marketing y ventas. El procedimiento general que sufre el producto obedece al comprador (mayormente exporta al mercado de USA).

Luego de elaborado el mapa de proceso de exportación del arándano se empleó el modelo Canvas. Según Marcelo & Harispe, (s/f) en 2010 Alex Oster Walder diseñó el Business Model Canvas, este es una plantilla que permite visualizar prototipo de actividad comercial en una sola hoja con 9 divisiones. Dicho procedimiento deriva en un documento que brinda una perspectiva minuciosa de la idea de negocio, exponiendo de manera clara los nexos entre las distintas partes. Tales divisiones permiten apartar el flujo de trabajo de la idea que se tiene pensado. Además, permite estructurar la idea de negocio planeada para darle coherencia. Para tener éxito al llevar a cabo dicho modelo, lo primero es reconocer y poseer una noción

minuciosa de lo que representa cada sección. En este sentido, después de realizar la matriz FODA, con el plan de negocios se construyó este modelo que permitirá apuntalar el funcionamiento y actividades claves para generar valor agregado a la empresa, proveedores y clientes con sentido de responsabilidad empresarial, social y ambiental.

En la tabla 9, puede verse el modelo propuesto para **THE BEST BERRY PERU** a partir del cual planea posicionarse y consolidarse como una empresa a la vanguardia en la exportación de arándanos empacado fresco para Estados Unidos y el mundo.

Tabla 10. Modelo Canvas

Socios estratégicos	Actividades claves	Actividades claves	Relación con los clientes	Segmento del mercado
Empresas de carga refrigerada	Proyectar la producción de arándano en los meses de agosto a noviembre	Ofrecemos a nuestros clientes un producto de alta calidad de acuerdo a los estándares internacionales establecidos, en las fechas que existe escasez de oferta de nuestra competencia,	Apalancar la marca con los socios a los fines de establecer alianzas estratégicas que procuren la mejor combinación de entrega oportuna y de calidad de los arándanos frescos empacados para el mercado estadounidense a precios competitivos	Actores involucrados en el comercio internacional de los arándanos en los Estados Unidos
Productores de Arándanos	Cosecha	Identificar y seleccionar los clientes potenciales para la exportación de arándano hacia los Estados Unidos .		
Agentes de carga y aduanas				
Compradores y exportadores de Estados Unidos				
	Recursos claves	por la falta de condiciones geográficas aptas para la producción de	Canales	
	Productores		Mayoristas	
	Capital humano para la exportación		exportadores	
	Marketing y ventas		Corredores	
	arándano fresco			
Estructura de costos Flujo de ingresos		Estructura de costos Flujo de ingresos		
Creación del valor agregado		Generación de ingresos por la venta de productos durante la ventana comercial de agosto a diciembre y procura de adquisición de arándanos en otras regiones del Perú que sea susceptible de exportar hacia los Estados Unidos		
Precios elevados en la época de cosecha				
Costos variables/economía de escala a largo plazo				
Costos estándares para el proceso productivo				
Costos altos para mantener la cadena de frío				

Fuente: modelo adaptado de (Marcelo & Harispe, s/f)

2.5 Estimación de la demanda

THE BEST BERRY PERU empezará sus labores proyectando exportar como arándano fresco empacado, el 5% de la producción anual de este producto en el departamento de La Libertad durante 2018, el cual ascendió a una cifra de 8505.73 Toneladas. El 5% de ese monto corresponde a 425.2865 Toneladas (425286.5 kg). La empresa planea empacar el fruto adquirido y comercializarlo fresco en cajas contentivas de 12 bandejas (clamshell) con 170 gr (0.170 kg) cada una. La caja tendrá un peso neto de 2.04 kg. Las 425.2865 toneladas se traducen en 208474 cajas de clamshell, expuestas en la tabla 11.

Tabla 11.
Demanda estimada

DEMANDA ESTIMADA	Unidad	VOLUMEN A EXPORTAR EN CAJAS DE 12 CLMASHELL
Se planea comercializar arándanos frescos hacia los Estados Unidos a las cinco mayores empresas importadoras de ese país, mediante el procesamiento y empacado del 5% del volumen de producción anual de esta fruta del departamento La Libertad	%	208474
Número de clientes a captar	5	0

Fuente: Elaboración propia

CAPITULO III: PLANEAMIENTO ESTRATÉGICO

3.1 Misión

Somos una organización destinada a la entrega oportuna, de calidad y a costo competitivo del fruto de arándano fresco a los mercados internacionales con atención centrada en la plena satisfacción del cliente por un capital humano altamente comprometido y especializado apalancando una posición estratégica de la empresa dentro del mercado con el menor impacto ambiental posible.

3.2 Visión

Ser una referencia nacional por excelencia en la exportación del fruto de arándano fresco hacia los mercados internacionales.

3.3 Objetivos estratégicos

Son aquellos que dirigen el rumbo de la empresa hacia la rentabilidad, mediante la reinversión que aumentan las ventas y por tanto consolida su permanencia en el tiempo (Sallenave, 1994). Por lo que se partirá de los siguientes objetivos estratégicos:

- Brindar un producto inocuo que cumpla con las exigencias de calidad
- Convertirse en los principales del mercado, respecto al arándano fresco, como una organización cumplida, brindada a la clientela para complacer sus exigencias.

- Fortalecer el mercado de exportación de arándano fresco mediante prácticas eco sostenibles
- Lograr una posición como la mejor y superior compañía en brindar arándanos frescos al mercado norteamericano.
- Aumentar la tasa de rentabilidad neta del patrimonio de la compañía (ROE) a 20%
- Conseguir por lo menos un 15% de intervención de mercado para el 2021.
- Aumentar la venta de arándano fresco mediante la promoción y progreso como producto de calidad, con un elevado valor nutricional.
- Optimizar la apreciación de la marca **THE BEST BERRY PERU** y aumentar al año un 15% con relación al año anterior las exportaciones hacia los estados Unidos u otros mercados.
- Robustecer los vínculos con los productores y comercializadores.

CAPÍTULO IV. PLAN DE MARKETING

Aquí se expondrán las estrategias de promoción de los arándanos a ser exportados, así como las ventas, estrategias operacionales todas concebidas dentro de un plan coherente y armónico que garantice la consecución de los fines planteados.

4.1 La empresa y el perfil del cliente

4.1.1 Consideraciones de la empresa:

Se ha concebido en la exportación de la fruta que ocupa lugar en esta investigación **THE BEST BERRIES PERÚ** como el nombre de la empresa que exportará el fruto de arándano hacia los Estados Unidos manteniendo sus propiedades nutricionales, de apariencia, sabor y textura de la fruta conforme lo exigen los clientes.

4.1.2 Objetivos del Marketing

Ejecutado el análisis estratégico del negocio, se deberá analizar la estrategia de marketing que permita correlacionar las estrategias de ventas con una estrategia de acercamiento al cliente, y de ello dependerá la imagen de la empresa y cómo utilizar

la oportunidad de la era tecnológica para crear también un mercado digital que permita alcanzar un mercado numeroso.

Según Escalante (2017) entre los componentes determinantes del avance exitoso de un programa de comunicación integral de marketing se encuentra la administración eficiente de la imagen de una compañía, de acuerdo a ello, son objetivos del plan de marketing:

4.1.3 Imagen corporativa

- Diseñar el logotipo, de acuerdo al rubro los colores característicos de los arándanos a exportar, proyectando una imagen de que el producto ofertado esta como si el cliente la estuviera tomando el fruto con su mano desde el lugar de cultivo. Con esto se desea transmitir la serenidad y seguridad que es un producto de calidad que conserva sus propiedades medicinales y nutritivas.
- Así, se coloca el color verde como referencia hacia la naturaleza haciendo énfasis en el verde proyectando salud, vigor y vitalidad.

4.1.4 Logotipo

El logotipo está formado por un racimo de arándanos frescos en lo que proyecta al consumidor frescura y la sensación que el producto que está adquiriendo es directamente de la planta con todo su potencial nutritivo y de las bondades medicinales que pueda tener. El nombre de la empresa está en verde para proyectar salud, energía, poder y vigor.

THE BEST BERRIES PERÚ



Figura 9. Logo de **THE BEST BERRIES PERU**

Fuente: Elaboración propia.

4.1.5 Innovación en el servicio

Como parte de la oportunidad de negocio, cada vez más los productores se enfocan en sacar sus productos al exterior dado que obtienen un mayor margen de rentabilidad para sus cosechas. Por esta razón, **THE BEST BERRIES PERU** viene a satisfacer esa demanda al servir de intermediario entre el productor y el agente exportador para que aquel se enfoque en su misión que es la de cultivar arándanos de calidad y dejar la colocación de sus productos al mercado exterior en manos profesionales. Se puede establecer 3 premisas de innovación en el servicio:

- **Servicio dirigido al cliente:** asesorías en línea y en visitas comerciales para conocer el nivel específico del volumen a colocar en los mercados internacionales y cuales requisitos fitosanitarios debe cumplir la cosecha de tal forma que pueda colocarse en los mercados internacionales. Adicionalmente, brindarle asesoría técnica al productor para que sus cultivos cumplan con dichos requisitos.

Asistencia 24 horas: dependiendo de la magnitud del volumen de producto que se desea exportar, se brindará una asistencia personalizada las 24 horas mediante la plataforma web y los canales comunes de comunicación.

- **Capacitación sobre cultivo de arándanos para exportación:** es un servicio adicional para aquellos productores que desean adecuar sus suelos e infraestructura para colocar sus cosechas en los mercados internacionales.

4.1.6 Acciones de marketing digital

Actualmente la mayoría de las empresas realizan una estrategia en marketing conocida como mixta, donde se mezcla la estrategia de venta persona a persona con una estrategia digital que atrae clientes que puedan acceder a redes sociales, página web y aplicaciones móviles, esta estrategia cumple el principio del posicionamiento orgánico y pagado de la empresa, para así encontrarse entre los primeros cuando acceden a los buscadores, en busca de empresas que se dediquen al comercio exterior del arándano, en particular hacia los Estados Unidos alquiler de maquinaria. Las acciones de marketing digital abarcarán:

- Impulsar campañas digitales mediante Google Ads, desarrollando anuncios publicitarios que sean mostrados en internet, para así posicionar la empresa entre los primeros del buscador de Google.
- Diseño de aplicación móvil y página web adaptable a todos los dispositivos.
- E-mailing, para contactar a las diferentes empresas de acopio de los arándanos para asociaciones estratégicas.
- Adquirir el servicio de publicidad en medios impresos y digitales de revistas dedicadas el comercio exterior de arándanos como, por ejemplo: páginas

amarillas, PROARÁNDANOS, (cámara peruana de construcción), Horizonte Minero, entre otros que puedan permitir la creación de alianzas comerciales.

El plan poseerá propósitos a ejecutar en distintos lapsos de tiempo, por lo que, lo más efectivo, es establecer una lista donde se puedan ubicar los trabajos de acuerdo a los ciclos de cosechas de arándanos de la región La Libertad.

4.1.7 Estrategia competitiva genérica

El arándano por ser una fruta que presenta beneficios para la salud, es relativamente económico y ya que los Estados Unidos representa el primordial importador de dicha fruta internacionalmente, la estrategia que permite la penetración de mercado es la que más se ajusta a los objetivos perseguidos en la apertura de esta empresa de exportación. El producto cuenta con un amplio respaldo del público consumidor norteamericano en sus diferentes presentaciones y más aún en la variedad de producto fresco que es la forma como se planea exportarlo desde el Perú.

Tabla 12. Matriz Ansoff

	Productos Actuales	Productos Nuevos
Mercados Actuales	Penetración de Mercado	Desarrollo de Producto
Mercados Nuevos	Desarrollo del Mercado	Diversificación

Fuente: Elaboración propia

El consumo de este fruto en ese país se incrementará según se desprende del análisis estadístico realizado a sus patrones de consumo y por ser nutritiva y saludable con una cantidad de beneficios sobresaliendo el consumidor adulto cada vez más atento con aquellos productos que pueden agregarle calidad a sus años⁷⁰ de

vida para mantenerse en forma, productivo y saludable. Esta estrategia puede visualizarse en la tabla 12.

4.1.8 Perfil del cliente

La tabla 13 muestra las organizaciones líderes en el mercado de la importación de arándanos acopiando y distribuyéndolos hacia el mercado de los Estados Unidos. Sin embargo, los clientes de The Best Berries Perú serán las organizaciones Nzg Specialties Inc, Alpine Fresh Inc, Inabata America Corporation Driscoll Strawberry Associates Inc, y Gourmet Trading Co que son las que tienen mayor volumen de importación de arándanos para el mercado estadounidense (Sisex, s/f).

Tabla 13. Tabla importadores

Nombre de Empresa	Ciudad	Estado	Valor Importado
Inabata America Corporation	LA JOLLA	CA	\$16,810,249.98
Driscoll Strawberry Associates Inc	WATSONVILLE	CA	\$14,244,294.23
Nzg Specialties Inc	LOS ANGELES	CA	\$13,763,112.01
Alpine Fresh Inc	MIAMI	FL	\$10,756,395.36
Gourmet Trading Co	MEDLEY	FL	\$ 9,958,272.41
H C E Corporation	WINTER HAVEN	FL	\$ 8,448,569.01
Team Produce International Inc	MIAMI	FL	\$ 4,203,749.74
Hortifrut Inc	NAPLES	FL	\$ 3,960,496.23
Sunny Valley International Inc	GLASSBORO	NJ	\$ 2,041,590.76
Frank Donio Inc	HAMMONTON	NJ	\$ 1,765,067.91
North Bay Produce Inc	TRAVERSE CITY	MI	\$ 1,759,415.26
Berry Fresh Produce Llc	RANCHO DOMINGUEZ	CA	\$ 1,672,187.94
Sunridge Farms Inc	SALINAS	CA	\$ 1,520,644.72
Sun Belle Inc	MELROSE PARK	IL	\$ 1,420,585.61
California Giant Inc	WATSONVILLE	CA	\$ 1,389,532.79
Sun Belle Imports Corp	WASHINGTON	DC	\$ 1,125,459.78
Giumarra/Vbm International Berry Llc	VERNON	CA	\$ 1,089,789.94
Premier Pacific Trading	VISALIA	CA	\$ 863,030.76
Sweet Ovations Llc	PHILADELPHIA	PA	\$ 380,648.75
Daves Speciality Imports Inc	CORAL SPRINGS	FL	\$ 371,993.68
Naturipe Farms Llc	NAPLES	FL	\$ 244,393.00
New World Farming Trade Llc	MONROE	CT	\$ 221,390.12
South Pacific Trading Company	DADE CITY	FL	\$ 219,098.35
Associates Supermarket	MIAMI	FL	\$ 203,661.39

Fuente: (Sisex, s/f)

4.1.9 Beneficios de nuestro cliente

En Estados Unidos, quienes consumen arándano fresco representan a la clientela potencial: Según el USDA, los arándanos experimentaron un aumento del 600% en el consumo per cápita entre 1994 y 2014, más que cualquier otra fruta o verdura estudiada.

Hay campañas orientadas a aumentar la conciencia y la demanda de los consumidores, 365 días al año, 3 veces al día lo que redundará en un fortalecimiento de la industria aguas abajo para ofrecerle al público consumidor diferentes presentaciones de esta fruta beneficiando a todos los actores involucrados.

Diversos estudios científicos avalan que el consumo de arándanos representa una mejora significativa en la salud cardíaca, así como en la respuesta del organismo en el hiperinsulinismo y en los niveles de triglicéridos y colesterol alto lo que en última instancia aumenta el consumo.

A los consumidores les encanta la fruta, pero los arándanos tienen cualidades únicas y beneficios para la salud que los hace únicos. La investigación en salud ayuda a mantener su reputación y les da una ventaja competitiva respecto de otras frutas sustitutivas.

Actualmente se llevan a cabo estudios científicos que destacan el papel que los arándanos pueden jugar en la promoción de la buena salud. En este sentido, los investigadores están siguiendo cinco vías: la salud cardiovascular, la respuesta a la insulina, la salud cerebral, la investigación del cáncer y el microbioma intestinal. Los resultados de estas investigaciones fomentarán en un futuro próximo la expansión de la demanda como nunca en la historia.

Para concluir, los consumidores en la actualidad son cada vez más conscientes del valor que para la salud tienen los productos alimenticios y las bebidas. Como parte de esta tendencia, cada vez más consumidores están empezando a apreciar los valores nutricionales y de salud de los arándanos. Tales valores nutricionales son altamente ricos en vitaminas A y C, minerales, fibra dietética y muy bajos en grasa y sodio. Lo más importante es que los estudios demuestran que el contenido sustancial

de antioxidantes presentes en dicha fruta pueden reducir el riesgo de cáncer, enfermedades cardíacas, diabetes y la progresión natural del daño celular que conduce a la enfermedad y al envejecimiento (The Epoch Times, 2009). Además, otros estudios sugieren que los arándanos también pueden ser beneficiosos para la vista y la memoria. A finales de la década de los 90, cuando se descubrieron esos beneficios para la salud de los arándanos, la producción y la demanda aumentaron. Antes de eso, los arándanos eran sólo una baya común para el pastel (Council, s/f).

4.2 Objetivo del marketing

Las metas de la compañía se encuentran enfocados en captar la producción de Arándanos en tierras de La Libertad para colocarlo en los Estados Unidos.

Como objetivo en el corto plazo, se enfatiza que la organización se ambiciona que sea auto sostenible y confiable como receptora de la producción en ese sector para luego exportarlo. En el mediano plazo, consolidarse como una empresa pionera en el acopio de la producción que allí se genera para en el largo plazo, posicionarse como una referencia en esa región y aumentar su influencia en otras regiones productoras de arándanos del Perú.

Para conseguir tales propósitos, se seleccionó la clientela mostrada en la tabla 11 y fidelizarlos con un producto fresco de elevada calidad cuyas propiedades permitan que sea atrayente al momento de compra.

Seguidamente, se puntualizan los propósitos de marketing:

Reducción de los costos operacionales: se pretende valorar la totalidad de los procedimientos desde el acopio hasta la entrega del producto a los clientes de la cadena productiva con sus respectivas labores ordenadas en períodos

estandarizados para el progreso de la producción. Asimismo, llevar a cabo un continuo perfeccionamiento para mejorar con periodicidad la totalidad de los recursos humanos, financieros y materiales de la compañía y de esta manera minimizar costos en la producción sin que esto llegue a tocar la calidad del producto final.

Expansión del mercado: es aplicado luego de conseguir una consolidación como empresa de acopio exportadora de arándanos hacia los Estados Unidos para luego expandirse hacia otras regiones del Perú y otros mercados de exportación.

Mejorar la rentabilidad: esto será resultado de la política de reducción de costos enfocados de manera estratégica y diversificación de los mercados para exportar arándanos. Esto, garantizando la continuidad operacional, sin impactos en la seguridad y ambiente con trabajadores y accionistas satisfechos.

Sostenibilidad en el mercado: se pretende un progreso, aumento y oportunidades en las prácticas cotidianas que la compañía ejecute. Asimismo, se conserva de forma sostenible su posicionamiento en el mercado de caras a diferentes organizaciones que son sus competidoras. Así mismo, intenta fidelizar a su clientela y afirmar su permanencia y posicionamiento.

4.3 Cadena de valor de la empresa

La figura 10 exhibe una versión simplificada de la cadena de valor de la compañía. En ella puede visualizarse que la actividad principia con el acopio de la cosecha de arándanos producida en la región La Libertad sigue con las etapas de packing, empaque y refrigeración, traslado desde la Libertad hasta el puerto del callo para luego ser exportada, vía marítima, hacia los Estados Unidos por el estado de California.

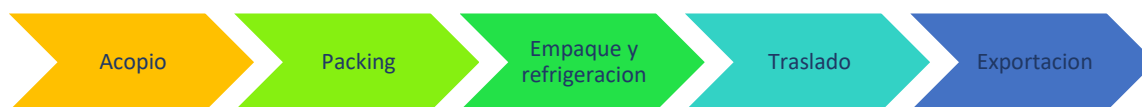


Figura 10. Cadena productiva de la empresa
Fuente: Adaptado de (Porter, 1986)

4.3.1 Principales fortalezas: Para el negocio de la empresa

La región del departamento de La Libertad la cual es la región del Perú que encabeza la producción nacional de arándanos con calidad de exportación

Se dispone del agua para el riego de las plantas de arándano.

Relativa cercanía al principal puerto y aeropuerto del país ubicado en la provincia constitucional del Callao con adecuadas vías terrestre para el transporte de la mercancía así como clima y tierras propicias para la siembra del arándano, junto con trabajadores especialistas en asuntos agrícolas, disponibles para ser contratados, apoyado en la experiencia local en gestión de calidad y dirección de actividades comerciales agrarias para la colocación del arándano describe un panorama con ventajas comparativas deseables por cualquier organización.

4.3.2 Principales debilidades: Para el negocio de la empresa

Por tratarse de una empresa nueva dedicada al comercio exterior como primera imagen que no cuenta con record crediticio que le garantice un acceso relativamente fácil y rápido a créditos agrícolas. Se empezará a trabajar con el 5% de la producción anual de arándanos en el sector La Libertad para el año 2018. Asimismo, la cadena

de frío es uno de los nudos críticos del negocio dado que se quiere exportar arándano empacado fresco. Por otra parte, el desarrollo de la organización dependerá del acceso a las cosechas de los productores locales, así como la variabilidad de los precios, del mercado y de los factores climáticos.

4.3.3 Cadena de valor

Para mostrar la estructura de cómo la empresa estará integrada como un todo orgánico que permita ser actor principal en la exportación de frutas frescas se definió su cadena de valor, la cual puede apreciarse en la figura 11.



Figura 11. Cadena de valor de THE BEST BERRY PERU
Fuente: Elaboración propia

Dentro del modelo de la cadena de valor puede observarse en la figura 6 los aspectos que comprenden las actividades primarias de la empresa agroexportadora⁷⁷

THE BEST BERRY PERU en donde describe cada una de las actividades que contempla desde que el acopio de la cosecha de arándanos hasta que se coloca en el puerto de los Estados Unidos donde el cliente quiere recibir su mercancía. Dentro de la cadena de valor el nudo crítico representa la cadena de frío dado que un manejo inadecuado compromete la calidad del fruto y por ende su comercialización.

Las actividades secundarias comprenden aquellos aspectos que no representan la razón de ser de la empresa. Sin embargo, garantiza que esta funcione armónicamente como un todo sirviéndole de apoyo a cada una de las actividades primarias. Dentro de estas, el nudo crítico lo representa la infraestructura porque esta representa el apoyo para la cadena de frío y el empaque de los arándanos.

4.3.4 Factores claves de éxito

Los elementos esenciales para que el negocio sea exitoso son estos:

Beneficiarse del incremento del consumo de arándanos en los Estados Unidos

Fertilizar adecuadamente el suelo para conservar a los plántones con el pH apropiado, avalando su fertilidad para esta clase de cultivo.

Promocionar a la empresa y el producto en ferias nacionales e internacionales relacionadas con el comercio del arándano

Establecer acuerdos, corporaciones y/o sociedades con diferentes organizaciones de la zona para beneficiarse de su experiencia en exportación y su logística. De este modo, el progreso es continuo y la compañía puede transformarse en un proveedor con experiencia.

4.4 Estrategias del marketing

Seguidamente, son detalladas las maniobras esenciales de marketing para lograr la competitividad en la producción y comercialización para acopiadores-exportadores de arándano fresco en el mercado de Estados Unidos.

4.4.1 Estrategia de ingreso

Según lo comentado anteriormente, **The Best Berries Perú** venderá los arándanos frescos que ingresaran al mercado de estadounidense a través de las tres primeras empresas mencionadas en la tabla 13. Así, se analiza el volumen que esos socios comerciales están en disposición de comprarle a esta organización.

4.4.2 Modelo de comercialización

La compañía distribuye el arándano fresco, utilizando el Incoterm FOB. Dicho negocio se encuentra de acuerdo al precio FOB del mercado americano durante la compra. Con la utilización de dicho incoterm, la organización tiene el compromiso con la clientela de concederle el producto fresco en épocas y las diversas maneras de la compra/venta delineada a las circunstancias, las necesidades y las obligaciones señalados en el contrato.

4.4.3 Mercado atractivo - competitividad

La organización precisa asumir medidas de forma apropiada. Es por ello que, es estudiada el matriz mercado atractivo – competitividad constituida por un par de bases

esenciales: el eje X simboliza la competitividad del producto y aprecia su competencia de caras a otros presentes en el mercado para saber cuán frágil, media o fuerte se encuentra; el eje Y muestra qué tanto es de atractivo el mercado objetivo de arándanos fresco, ya que de esta manera se le estudia particularmente para saber si es frágil, medio o alto.

Luego de analizada la matriz desplegada, hay tres estrategias de marketing escogidas:

Tabla 14. Matriz mercado atractivo – competitividad

		Competitividad del producto		
		Débil	Media	Fuerte
Mercado objetivo	Alto	Elegir beneficios	Inversión / Crecimiento	Inversión / Crecimiento
	Medio	Cosechar/No invertir	Elegir beneficios	Inversión / Crecimiento
	Bajo	Cosechar/No invertir	Cosechar/No invertir	Elegir beneficios

Fuente: Elaboración propia

Ahora bien, al analizar la tabla 12 esta muestra que la estrategia que mejor se adapta a **The Best Berries Perú** es la de inversión/crecimiento por el auge de la demanda en los Estados Unidos y el mundo y porque en el Perú se cultiva este fruto en diversas regiones lo que pensando en su expansión a largo plazo para seguir comercializando en su mercado natural y estudiar la posibilidad de diversificar sus socios comerciales. Igualmente, hay tres espacios afines a las estrategias de marketing:

Inversión/Crecimiento: esta área es significativa. Al instante de invertir se deben contar con la totalidad de los recursos precisos para conseguir un vertiginoso desarrollo que permita la sostenibilidad de la empresa.

Elegir beneficios: avala un regreso de inversión seguro. Para que eso ocurra hay dos estrategias: invertir para que la compañía sea sostenible o para tantear un viable desarrollo.

Cosechar/No invertir: aquí se requiere prescindir del stock rápidamente, tratar de vender rápidamente, recoger los beneficios, descartar las inversiones,.

4.4.4 Estrategia de segmentación

The Best Berries Perú se encamina a los segmentos donde pueda crear mayor valor agregado para su importante clientela: las empresas importadoras de arándanos frescos para el mercado estadounidense con el fin de ganar su fidelidad como proveedor seguro y confiable.

Según la tipología del consumidor, el mercado estadounidense está en expansión y su producción interna no da para satisfacer la demanda del público consumidor de arándanos, por lo que requiere importar desde otras partes del mundo arándanos frescos y allí es donde esta organización pretende entrar para exportar este fruto desde Perú.

En el presente plan son valoradas dos variables de segmentación:

Geografía: en primera instancia esta empresa estará ubicada en la región La Libertad, la cual se caracteriza por una elevada elaboración de sanos productos frescos.

Conductual: fragmenta a los productores en conjuntos con los mismos estándares de calidad, variedad, precio, exigencias, preferencias para vender a un exportador sus productos.

4.4.5 Estrategia de posicionamiento

El arándano fresco posee un mercado bastante extenso y con gran apogeo. Los precios de ventas sirven de referencia, ya que son fijados semanalmente. El producto a brindar tiene una calidad de exportación. La clientela aprecia sus particularidades exclusivas (ejemplo, el elevado valor nutricional) por medio de quien importa y las estrategias de posicionamiento y de marca desarrolladas por la compañía.

Cuando se refiere a los exportadores: la organización buscará el posicionamiento y así ser apreciada como un proveedor confiable que brinda calidad en sus productos. Ello le avala a los acopiadores-exportadores un suministro perenne e indudable conforme a las exigencias de venta. La misma se encuentra entre las particularidades más valoradas. De esta manera, la compañía debe ser una pieza del conjunto de abastecedores que cuentan con fruta en la ventana comercial para los últimos cuatro meses del año, a fin de que los compradores puedan ser convenientes para la oferta de precio y volumen.

La organización está comprometida a proporcionar una asistencia integral. Posicionándose como un proveedor confiable con excelente atención al cliente.

En lo que respecta a los consumidores: la compañía deberá obtener un posicionamiento para su arándano a buen precio, cantidad y calidad con entrega oportuna, lo que permitirá a **The Best Berries Perú** posicionarse como un proveedor internacional de frutas frescas en los Estados Unidos.

Calidad/Precio: la calidad le brinda la posición requerida por los importadores para el mercado estadounidense, caracterizándose como saludable y con propiedades antioxidantes. El precio cambia de acuerdo al período de contraestación: siendo semejante o por encima al determinado en el mercado para que pueda aprobarse por la clientela.

Atributos: la compañía logra posicionar el arándano como un producto originario de zonas que presentan características confiables e inofensivas para dicho fruto.

Uso: al dar publicidad a las ventajas de consumir dicho producto, se transforma en un fruto que no debe faltar en la dieta cotidiana de la clientela.

Categorías: la compañía posee la responsabilidad de elaborar y distribuir arándano fresco de elevada calidad. Por eso, emplea consecutivamente avances en el procedimiento productivo, transformándose en el producto con superiores particularidades en su categoría.

Competidor: la compañía valora sus ventajas comparativas en tanto calidad, cantidad, entrega oportuna y costo para compararlo con los competidores y usar una estrategia que logre posicionarla como referente en el acopio y exportador del Perú de arándano fresco.

4.4.6 Estrategias funcionales

Las mismas se encuentran desarrolladas por las del marketing mix. Se les reconoce como las 4P interrelacionadas y se complementan entre sí para alcanzar los fines comerciales (McCarthy, 1960). Esas 4P son:

4.4.6.1 Producto

El arándano fresco es producido en el departamento La Libertad. Se escogió el Biloxi por tener superior demanda a escala mundial, puede adaptarse al tipo de suelo y clima de esa región y tener mayor rendimiento por hectárea. El mismo presenta las pautas de calidad establecidas por el mercado exportador: dimensión semejante, sin daños, restos de sustancias químicas, hongos, microbios y sustancias químicas. Además, posee la marca de la compañía con los detalles técnicos señalados en la tabla 15.

Tabla 15.
Especificaciones técnicas de los arándanos a exportar

• Forma:	Bayas semiesféricas de 10 mm a más
• Color:	Azul oscuro
• Sabor:	Agridulce
• Olor:	Característico

Fuente: (Sisex, s/f)

Presentación: arándano fresco, ya que este es muy comercial, con excelentes oportunidades y retornos, para la nación peruana. Puede clasificarse a granel; si incumple con los estándares de calidad es destinado al mercado nacional. Estos son exportados en recipientes PET transparentes y pueden reciclarse; reconociéndoseles como “clamshells”. Existe un peso fijo para la cantidad de fruta el cual es de 170 gr que corresponden a 6 onzas. Asimismo, son agrupados en cajones de cartón conteniendo cada uno 12 unidades correspondientes a 2.04 kg/caja. Con relación al consumo, el mismo es efectuado unidad por unidad. El producto posee una inscripción que contiene esta información:

- ✓ Nombre de la compañía exportadora.

- ✓ Peso neto.
- ✓ Data de producción y número de lote.
- ✓ Origen.

4.4.6.2 Precio

El arándano fresco de la compañía posee un precio establecido por el mercado y la demanda internacional. Es significativo operar con lo que se disponga del producto conforme a las ventanas comerciales.

Los productos frescos poseen una vida útil bastante reducida. De allí que, la venta al cliente final debe ser rápida y el transporte usado para la logística tiene que cumplir con los requerimientos en cuanto al frío que certifiquen su llegada en excelentes condiciones.

El precio igualmente se encuentra afín a una tendencia internacional que pretende consumir productos naturales provechosos que redunden en el bienestar físico, y de igual forma a la progresiva demanda de arándano. Los dos aspectos consienten que el valor del bien pueda aceptarse por el comprador/importador y el consumidor final.

La estrategia precio tiene que correlacionarse de manera directa con las del marketing mix. El precio abarca el financiamiento de la estrategia de promoción. El producto tiene que avalar el protocolo creado conforme al Memorandum de Entendimiento de Cooperación sobre Materias Sanitaria y Fitosanitaria, entre el Ministerio de Agricultura y Riego del Perú y el Departamento de Agricultura de los Estados Unidos (USDA; por sus siglas en inglés).

La estrategia precio igualmente se encuentra vinculada con la calidad del producto. Así, entra con un precio elevado por la contraestación y por convertirse en una de las pocas naciones que confirma un suministro ininterrumpido de arándanos

frescos en períodos desde agosto a noviembre. Hay un efecto de manada, porque la tendencia que presentan la totalidad de las naciones exportadoras de esta fruta es hacer lo que hacen todos, beneficiarse de la ventana comercial, que presume una economía y poco riesgo de caras al término del plan.

4.4.6.3 Plaza

Luego de realizado el análisis FODA y la valoración de elementos externos e internos, puede concluirse que, para los Estados Unidos, la organización trabajará con las tres primeras organizaciones que se muestran en la tabla 11 y estas son Inabata America Corporation, Nzg Specialties y Driscoll Strawberry Associates Inc Inc dado que son las tres empresas que mayores volúmenes de importación de arándanos desde los Estados Unidos quienes presentan solidez, estabilidad financiera y experiencia en el comercio internacional de arándanos.

La distribución posee un rol bastante significativo en la tarea comercial. La compañía tiene el compromiso de que el producto llegue a la clientela en el tiempo y sitio estipulado. Se deben planear los procedimientos de empaquetado luego de la cosecha de la fruta.

Debido a la primera cantidad exportada, la estrategia de plaza se encuentra alineada a la maniobra competitiva genérica de nicho de mercado.

El deber de la organización es presentar el producto ya empaquetado y preparado previamente para ser exportado. Posteriormente, buscar la ayuda de un operario logístico que se encargue del traslado desde el área de packing hasta el embarque en el puerto. Por referirse a una venta en precio FOB, el acopiador-exportador debe encargarse de trasladar la mercancía desde su origen hasta los depósitos del Estado

de California; en seguida de recibida la mercancía, en ciertas situaciones ejecuta un nuevo empaquetado y así lograr lo requerido por los retailers y, en último lugar, la comercializa.

La forma de transportarse los arándanos frescos es vía marítima. No obstante, también puede estudiarse la viabilidad del costo del flete aéreo en función del volumen de frutas a exportar.

4.4.6.4 Promoción

La promoción del producto por parte de la compañía permitirá que el arándano fresco se posicione en EE.UU, mediante los acopiadores-exportadores. De allí que, informará de sus propiedades, destacando sus características especiales (particularmente, lo referido a climas propicios del territorio donde es producido). De esta manera se logran hallar los potenciales compradores y mostrarles las discrepancias que existen con otros competidores.

En el caso de productos exportados con incoterms FOB, el compromiso del producto acaba cuando se entregue la carga en el destino acordado y ello se traspasa al cliente una vez ejecutado.

La promoción es una inversión elevada, sin embargo, consiste en atraer retornos bastante significativos para la compañía en poco tiempo. Seguidamente, en la figura 12, ciertos instrumentales de publicidad e impulso que la organización emplea.

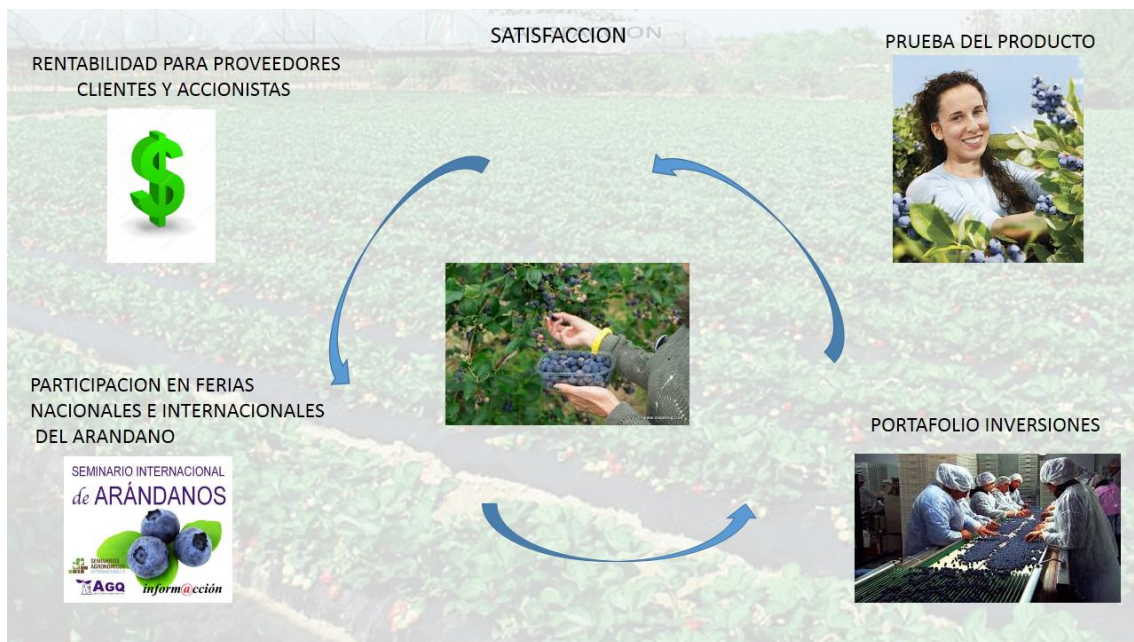


Figura 12. Herramientas de promoción y publicidad
Fuente: Elaboración propia

- ✓ Intervención en exposiciones como la Fruit Attraction realizada en territorio europeo, Fruit Logística en Alemania y Asia Fruit Logística en Hon Kong donde, el exportador acude junto a Promperú. Esto sirve para realizar una exploración de mercado, revisar espacios de venta de la clientela potencial atraídos en el pabellón, monitoreándoles al regresar.
- ✓ Las degustaciones son efectuadas en la nación donde llegan y con consumidores con el propósito de llegar a la clientela final.
- ✓ Crear una página web que ofrezca datos importantes de la compañía como lo concerniente a la delineación de la mercancía o producto, la misión, la visión, como se cultiva y produce, la atención al cliente, el packing y empaquetado y el monitoreo a sus compras.
- ✓ Márgenes llamativos para el consumidor: la organización brinda tales ventajas a través de la ejecución de pedidos continuos del consumidor en cantidades o cuotas de ventas. Ello crea un nexo que se mantiene en el tiempo.

- ✓ Una relación comunicativa real es significativa para la observancia de dicha estrategia. De allí que, tendrá que realizarse un monitoreo de la clientela para solventar sus incertidumbres y tomar sus indicaciones o consejos.

4.4.7 Presupuesto de marketing

Y ya que la actividad comercial de la compañía consiste en producir y comercializar arándano fresco a los acopiadores-exportadores y el mercado escogido se halla en Estados Unidos, se encaminan los esfuerzos a la promoción de la compañía, a reconocer el mercado objetivo y atraer clientelas para inaugurar diferentes negocios (ver tabla 14).

Allí se reflejan los montos (en dólares americanos) lo que proyecta la empresa invertir en materia de publicidad y marketing en un horizonte de 5 años.

Tabla 16. Presupuesto de marketing en USD

Concepto	Presupuesto de Marketing					
	Mensual	1er Año	2do Año	3er Año	4to Año	5to Año
Publicidad						
Inversión en RRSS	1,000.00	12,000.00	12,241.20	12,487.25	12,738.24	12,994.28
Material POP	500.00	6,000.00	6,120.60	6,243.62	6,369.12	6,497.14
	1,500.00	18,000.00	18,361.80	18,730.87	19,107.36	19,491.42

Fuente: Elaboración propia

4.5 Plan de ventas

La organización precisa desplegar los siguientes cuatro aspectos esenciales para de esta manera construir su programa de ventas y promocionar producto para asegurar el mercado (Santillán del Río, s/f).

- ✓ **Conocer el producto:** la organización se encuentra constituida por diversos profesionales que tienen experiencia en el acopio, embalaje, almacenamiento, refrigeración y comercialización del arándano fresco, y saben cuáles son las propiedades y particularidades del mismo.
- ✓ **Conocer el mercado:** al examinar el mercado mundial del arándano fresco (con su probable competencia), la compañía escoge a los acopiadores-exportadores de este producto para Estados Unidos.
- ✓ **Conocer la fuerza de ventas:** la compañía posee un grupo que se encarga de la exportación expertos en la colocación o mercadeo del producto.
- ✓ **Conocer al consumidor:** la compañía conoce los requerimientos de calidad, las particularidades de la presentación y diferentes exigencias que la clientela potencial demandan.

En seguida, el plan de ventas tiene que:

- ✓ **Identificar el mercado meta:** representan el cliente potencial (compradores/exportadores) de arándano fresco en Estados Unidos.
- ✓ **Reconocer a la competencia:** los arándanos que se importan de la nación chilena siguen gozando de una demanda firme, a pesar de experimentar un poco de calor del mercado peruano, de allí que toda compañía que produzca arándanos frescos debe tener internalizar estos dos términos calidad y eficiencia.
- ✓ **Ofertar valor al mercado meta:** brindar una mercancía que presente particularidades y propiedades que lo distingan del ofrecido por el o los competidores más cercanos.

- ✓ **Definir el precio promedio de la oferta:** este obedece a los cambios de precios en la ventana de contraestación esgrimida en el mercado.
- ✓ **Plan de generación de demanda:** crear un banco de datos donde se recojan los despachos realizados y así planear la adecuada fase de cosecha para los subsiguientes años.
- ✓ **Ciclo de venta del mercado meta:** ubicar el período de venta conforme a la ventana de contraestación estable.

4.5.1 Políticas de ventas:

- ✓ Política de pago contado (anticipado): La misma involucra que el comprador/exportador, antes de embarcar el producto realiza la cancelación del 100% de la operación en la nación, solo al momento que el exportador recibe monto, el mismo aprobará el embarque.
- ✓ Órdenes mínimas de exportación cada siete días de toda clientela acopiadora-exportadora.
- ✓ Establecer un precio promedio de exportación para despachos periódicos (siete días) con los importantes consumidores en un lapso que no sobrepase dos meses.
- ✓ Desplegar una política de ventas con la clientela compradora/exportadora escogida conforme a su capacidad de compra y su reputación en el mercado internacional.

4.5.2 Proyecciones para el plan de ventas

Estimaciones para conseguir ventas de la compañía están fundamentadas en los datos de las importaciones y exportaciones de arándanos frescos del Perú a Estados Unidos en el último año. Dicho programa de ventas está basado en estas estrategias:

- ✓ **Posicionarse como un proveedor confiable y seguro de arándanos frescos** desde el Perú, en primera instancia a las cinco primeras empresas señaladas en la tabla 11. Luego diversificar los clientes tanto en la Estados Unidos como en otras regiones del mundo.
- ✓ **Crece las ventas con los clientes existentes:** de acuerdo a las estimaciones de la compañía, tienen que aumentar las cantidades de exportación de la clientela existente e igualmente buscar localmente otros consumidores para comercializar la producción no idónea para ser exportada.
- ✓ **Captar compradores de la competencia:** la organización pretende captar clientes potenciales de la competencia para transformarlos en la nueva clientela, brindándoles precios atractivos con una diferenciación de producto.

La tabla 15, muestra las proyecciones de exportación de arándanos frescos a las cinco primeras compañías mencionadas en la tabla 11 y allí se refleja que se planea exportar 208474 cajas contentivas de 12 clamshell de 0.17 Kg (170gr) cada una para un total de 425286.5 kg el primer año.

Tabla 17.
Plan de producción

Plan de producción					
	1er año	2do año	3er año	4to año	5to año
Descripción del servicio	CAJAS	CAJAS	CAJAS	CAJAS	CAJAS
Exportación de arándano fresco	208474	229321	252253	277479	305226

Fuente: Elaboración propia

Por otra parte, la tabla 18 muestra el volumen a exportar por año a valor FOB (en USD) hacia el mercado estadounidense. Así el primer año se proyectar exportar USD 208474, USD 3717004 el segundo año y así sucesivamente. En virtud del incremento de la demanda mundial de este fruto, se tomó un 15% de crecimiento anual de exportación de la empresa cifra conservadora si se compara con el incremento explosivo global de esta superfruta.

Tabla 18.
Presupuesto de Ventas Proyectado

Presupuesto de Ventas Proyectado				
1er año	2do año	3er año	4to año	5to año
FOB USD	FOB USD	FOB USD	FOB USD	FOB USD
3232177.4	3717004.0	4274554.6	4915737.8	5653098.5

Fuente: Elaboración propia

4.5.3 La ventana comercial

La compañía quiere vender a sus socios comerciales que importan desde el Perú hacia el mercado de Estados Unidos, cuando acaba su producción interna de arándanos frescos y todavía no comienza la elaboración en las naciones competidoras, como Chile Uruguay y Argentina, Perú produce arándanos la mayor

parte del año en virtud que se cultiva en diferentes departamentos que se complementan entre sí. No obstante, la ventaja comparativa de exportación de arándanos está ubicada en el tiempo que abarca los meses entre agosto y noviembre ambos inclusive.

Por otro lado, es necesario vigilar que el cultivo salga antes que el de Chile y velar porque su calidad sea superior a la del cultivo del país austral. Aquí tiene un papel importantísimo los climas ideales de determinan regiones peruanas, como Lima, Arequipa, Áncash, La Libertad y la zona norte por mencionar solo algunas de las zonas productoras.

4.6 Estrategia de precio

En la tabla 19 es presentada la diferenciación mensual de los precios de exportación (a precios FOB) hacia los Estados Unidos durante 2018. Ver (SIICEX, 2019). El precio FOB promedio mensual es de USD 7.6 con el cual empresa planea empezar la comercialización de sus productos.

Tabla 19.

PRECIOS FOB REFERENCIALES EN KILOGRAMOS (US\$ / KGR)

2018	DIC	6.48
	NOV	7.01
	OCT	7.98
	SEP	8.49
	AGO	7.84
	JUL	7.22
	JUN	11.67
	MAY	9.24
	ABR	7.18
	MAR	6.58
	FEB	5.85
	ENE	5.66

Fuente: (SIICEX, 2019)

CAPÍTULO V. PLAN DE OPERACIONES

5.1 Estrategia, alcance y tamaño de las operaciones

5.1.1 Inicio de actividades

Se tiene un estimado de 5 meses hasta llevar a cabo el proyecto. El cronograma de actividades por mes y semana hasta llegar a la inauguración es mostrado en la tabla 20.

Tabla 20.
Cronograma de Actividades

Actividades	Meses															
	Septiembre			Octubre			Noviembre			Diciembre			Enero			
Encuentro entre inversionistas	■															
Alquiler de local de ventas y galpón		■														
Definición de procesos			■													
Remodelaciones y adaptaciones de local de venta				■	■	■										
Compra de maquinaria y equipos						■	■	■								
Compra de mobiliario						■	■	■								
Estimación de costos de mantenimiento									■	■						
Definición de estructura											■					
Estimación precios de alquiler												■				
Contratación de personal													■			
Diseño de plan de marketing													■	■		
Capacitación del personal de ventas															■	
Capacitación personal obrero																■

Fuente: Elaboración propia

Desglose de actividades

Encuentro entre inversionistas: permitirá la formación de la sociedad, se tiene previsto una semana para realizar las acciones que requiere la constitución de una empresa.

Alquiler de local de ventas y galpón: se necesitará un local de ventas dedicado a la atención del cliente. Se escogerá una oficina en Lima para el área de comercialización y ventas dada su cercanía al principal puerto de exportación del país. En el departamento de La Libertad en Trujillo, estará ubicado el galpón en virtud que

allí es donde estará el área operacional que permitirá el logro de la misión y razón de ser de esta organización.

Definición de procesos: en esta actividad de inicio de operaciones se deberán determinar los procesos de alquiler, mantenimiento preventivo de las maquinarias en disposición.

Remodelaciones y adaptaciones de local de venta: se deberán realizar adaptaciones del local de atención al cliente con fotos alusivas a la razón de ser de la empresa como lo es la exportación de arándano fresco empacado hacia los Estados Unidos.

Compra de maquinaria y equipos: la adquisición de la maquinaria para iniciar operaciones dependerá directamente de los proveedores. Esto acarreará un costo para la puesta en marcha.

Compra de mobiliario: se adaptará al tamaño del local de venta y también se tomará en cuenta mobiliario para el galpón para el acopio, almacenaje y refrigeración del fruto ya empacado.

Estimación de costos de mantenimiento: se deberá diseñar un plan de mantenimiento que consienta que las maquinarias estén operativas. Para esto, se tomará como referencia la media mundial que establece que los costos de mantenimiento se llevan aproximadamente el 35% de los costos totales de operación para una organización independientemente de su razón de ser. Asimismo, en dicha gestión, debe analizarse el aspecto estratégico de los costos con la mirada puesta en maximizar la continuidad operacional al menor costo posible.

Definición de estructura: una vez establecidos los procesos de alquiler, mantenimiento y mejora de maquinaria y equipos se podrá definir la estructura

organizacional que se necesitará para efectuar las rutinas de la compañía, la cual puede verse en el organigrama de la Figura 18.

Contratación de personal: se necesitarán trabajadores con experiencia para operar máquinas y mantenimiento de las mismas.

Diseño de plan de marketing: este permitirá trazar la dirección de la imagen corporativa, fidelización de clientes y estrategias de promoción.

Capacitación del personal de ventas: esto se deberá llevar a cabo debido a los términos industriales que se manejarán al momento de las visitas comerciales.

Capacitación del personal obrero: se capacitará al personal referente a las instalaciones, seguridad industrial y seguridad ocupacional en todas sus actividades.

Inicio de operaciones:

Proceso de servicios:

THE BEST BERRY PERU tendrá una operación de lunes a viernes de 8:30 am a 6:00 pm en el local de ventas donde se ejecutarán operaciones de atención y trabajadores de ventas que realizará visitas comerciales. De lunes a sábados de 8:00 am a 5:00 pm para el galpón donde se llevarán las operaciones de acopio, almacenamiento, empacado, refrigeración y distribución hacia el mercado estadounidense del arándano fresco.

Proceso en el local de ventas

Seguidamente, es mostrado el diagrama de flujo para simbolizar el proceso general de ventas:

5.1.1 Proceso en el galpón

El proceso de comercialización comienza con la aceptación de una orden de compra de arándanos fresca empacado. Si se cumple con todos los requisitos la orden de requisición, se procede a la obtención de las autorizaciones y permisos para exportar la cantidad de arándano prevista en la solicitud. Hecho esto, se procede al proceso de empacado del arándano fresco para luego proceder a verificar que cumple con todas las exigencias de cantidad y calidad previsto en los acuerdos comerciales y reflejados en la orden de compra. Cumplida esta etapa, se chequea que el envío cumpla con todos los requisitos legales y administrativos a que haya lugar para luego enviar la mercancía al cliente quien finalmente, con la aceptación del producto, se procede a cerrar dicha orden de compra y realimentar el proceso para identificar oportunidades de mejoras tendientes a minimizar los más posible los tiempos de entrega. El flujograma completo del proceso puede verse en la figura 14 con la recepción de maquinaria por un contrato terminado o despacho de la misma a un proyecto nuevo.

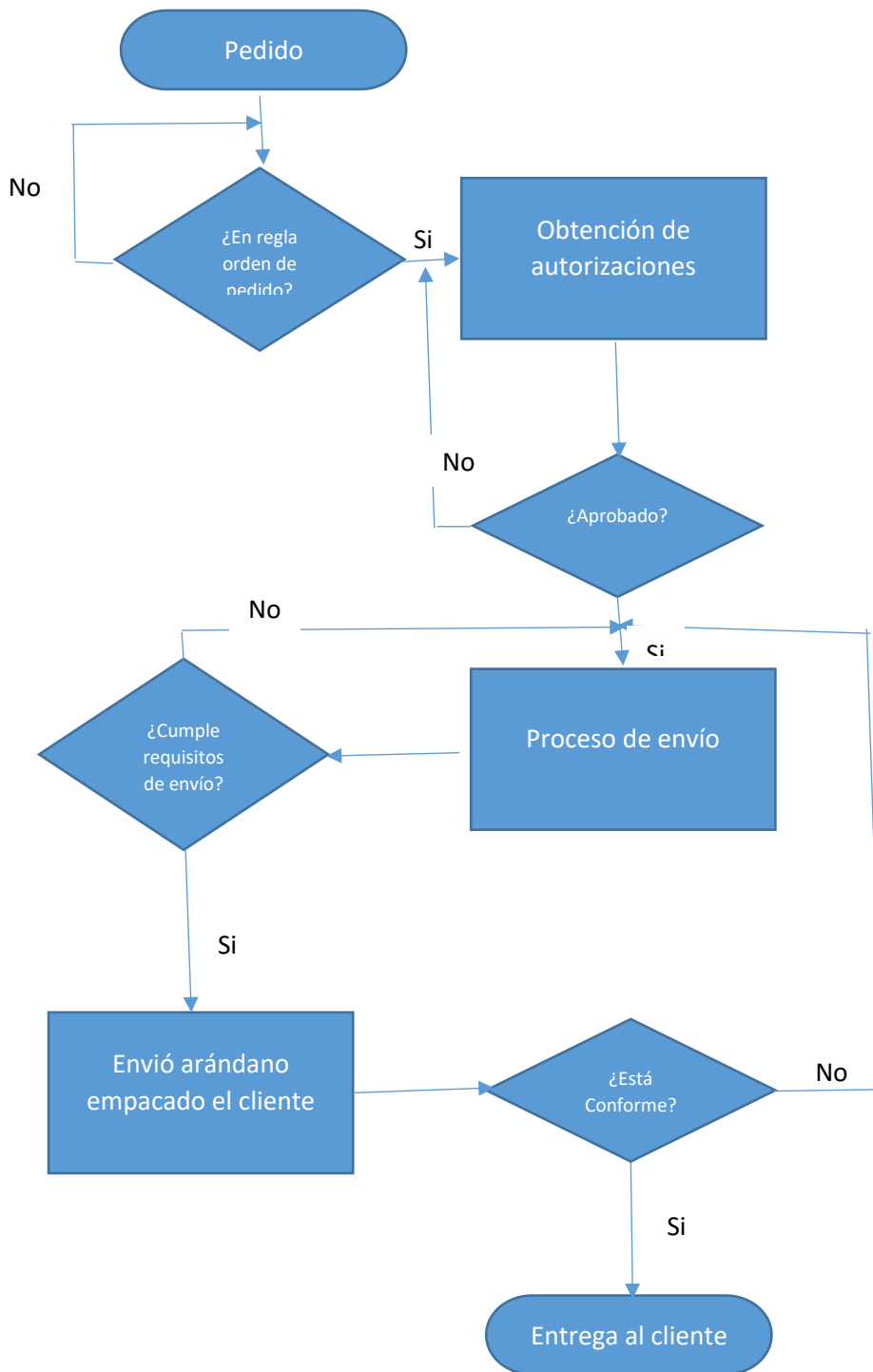


Figura 13. Proceso de comercialización del arándano
Fuente: Elaboración propia

5.1.2 Fases previas a las operaciones

Para las operaciones de **THE BEST BERRY PERU**, se adquirirán las maquinarias necesarias para cumplir con el proceso de comercialización descrito en la figura 13, las cuales se irán ampliando conforme se aumente el volumen a exportar.

Tabla 21.
Maquinaria necesaria para la comercialización del arándano

N°	DESCRIPCION	CANTIDAD	COSTO UNITARIO, USD	COSTO TOTAL USD
1	Cámara refrigeración 1	1	12800	12800
2	Dosificadora de cinta 1	2	2100	4200
3	Balanza electrónica 300 kg	2	500	1000
4	Cinta transportadora 1	2	3100	6200
5	Calibradora de arándanos	2	4500	9000
6	Cinta transportadora 2	2	3100	6200
7	Dosificadora de bandejas	2	6500	13000
8	Mesa de embalado 1	2	750	1500
9	Pallets de apilado master	70	50	3500
10	Montacargas de 3,5 T.M.	1	16000	16000
11	Cámara de refrigeración 2	1	15500	15500
12	Dosificadora de cintas 2	2	2100	4200
13	Cinta transportadora 3	2	3100	6200
14	Sopladora de aire	2	2750	5500
15	Hidrolavadora	2	3400	6800

16	Cinta transportadora 4	2	3100	6200
17	Equipo congelado IQF	2	6000	12000
18	Cinta transportadora 5	2	3100	6200
19	Envasadora	2	2500	5000
20	Mesa de embalado 2	2	750	1500
21	Carrito de transporte	2	325	650
22	Pallets de apilado 2	90	50	4500
23	Bandejas de recepción	360	25	9000
24	Balanza electrónica 300 kg	1	500	500
25	Tanque de pre-tratamiento	1	3500	3500
26	Deshidratadora osmosis	1	6100	6100
27	Mesa de selección	1	800	800
28	Cuba de lavado	1	2400	2400
29	Equipo secador de bandejas	1	1200	1200
30	Bandejas de aceitado	5	600	3000
31	Mesa de envasado y embalado	1	650	650
32	Balanza electrónica 20 kg	1	300	300
33	Caldero pirotubular 10 BHP	1	9500	9500
34	Ablandador de agua	1	1500	1500
35	Extractor de aire	12	325	3900
36	Equipo de laboratorio	1	4800	4800

37	Tanque almacenamiento agua	1	3600	3600
38	Tanque almacenamiento petróleo	1	2800	2800
39	Grupo electrógeno 220 kw	1	15000	15000
40	Cámara de congelado	1	12500	12500
41	Extintores polvo químico seco	12	100	1200
42	Tanque de aire comprimido	1	7900	7900
43	Ensunchadora	3	1280	3840
	Total Activos Área de Producción			241640

Fuente: Elaboración propia

En total son 43 equipos necesarios para comercializar y exportar los cuales ascienden a una inversión de USD 241640. Ver tabla 21.

Por otra parte, la tabla 22 muestra la inversión en equipos de computación y de oficina requeridos para el normal desarrollo de las labores administrativas.

Tabla 22.
Equipos de computación oficina

DESCRIPCION	CANTIDAD	COSTO UNITARIO, USD	COSTO TOTAL USD
Computador	4	1500	6000
Impresora/fax/ copiadora	1	1200	1200
Teléfono fijo	1	50	50
Escritorio	2	250	500
Celular	3	400	1200
Total Activos Área de Administración			8950

Fuente: Elaboración propia.

La tabla 23 exhibe el resto de equipos de oficina que se requiere para el trabajo administrativo tanto como como la inversión requerida en USD.

Tabla 23.
Muebles y enseres

DESCRIPCION	CANTIDAD	COSTO UNITARIO, USD	COSTO TOTAL USD
Mesas de trabajo	6	500	3000
Sillas	20	120	2400
Estantes metálicos	10	100	1000
Escritorio	7	220	1540
Total muebles y enseres			7940

Fuente: Elaboración propia.

En la tabla 24 es visualizada la materia prima necesaria en la comercialización internacional del arándano fresco. Todos los montos están expresados en USD.

Tabla 24.
Estimación para empacar la demanda proyectada de arándanos

Producto	Unidad de medida	Precio de proveedor, USD	Cantidad	Total, USD
Acopio del Arándano	Toneladas	50	425.2865	21264.325
Bandejas de 125 g. fresco	millar	45.5	2502	113826.68
Cajas de cartón x 12 bandejas	mill.	120	208	25016.85
Masters x 40 cajas	pza.	1.3	5212	6775.40
Bolsas de polietileno a granel	pza.	0.2	338	67.60
Bolsas de polietileno 225 g.	mill.	50	22	1100.00

Cajas de cartón embalado	pza.	35	913	31955.00
Flejes de PVC	m.	0.1	8653	865.30
Grapas metálicas	mill.	12	5	60.00
			Total	200931.16

Fuente: Elaboración propia

5.1.3 Ubicación de la empresa

Se necesitará un local de ventas dedicado a la atención del cliente. Se escogerá una oficina en Lima para el área de comercialización y ventas dada su cercanía al principal puerto de exportación del país. En Trujillo capital del departamento de La Libertad, estará ubicado el galpón en virtud que allí es donde estará el área operacional que permitirá alcanzar la misión y razón de ser de la compañía.

5.2 Estrategias de Crecimiento

Las estrategias de crecimiento que determinarán las operaciones de Renta Tractor estarán basadas en la relación del aumento de ventas, intervención en la plaza de posibles clientes, la ganancia obtenida y del tamaño de la capacidad instalada, o proyectos que se podrán realizar mensualmente. Debido a lo anterior y a la razón de que las ventas dependerán de la disponibilidad de las maquinarias, Renta Tractor, estimulará sus ventas con una estrategia activa en las redes sociales, y de ser posible en el primer año de operación adquirir nuevas maquinarias. Los propósitos de desarrollo en el mercado donde maniobra el negocio se determinaron como un “crecimiento intensivo”. En la medida que se vaya consolidando Renta Tractor se contemplarán varios tipos de estrategias:

Estrategias de penetración: enfocadas en el plan de marketing agresivo, publicidad digital e impresa.

Estrategias de desarrollo de mercados: debido a la competencia sustituta que existe en el mercado del sector de alquiler de maquinaria, por lo cual se enfocarán en buscar nuevos usos del producto para atraer a nuevos clientes de diferentes áreas.

Estrategias de desarrollo del producto: reside en proyectar recientes productos que reemplacen a los existentes o desplegar otros tipos que presuman progresos o cambios.

El empleo de las estrategias anteriores permitirá que la empresa crezca de forma esperada hacia delante, donde se suma un aumento de control y distribución de la maquinaria. Se tiene previsto utilizar la estrategia de crecimiento será hacia adelante, durante los primeros 8 meses y conseguir la intervención del mercado del 5% previsto para el primer año.

5.3 Alcance de las operaciones

Durante los primeros cuatro años la empresa limitará sus operaciones específicamente al distrito de San Isidro, San Borja y Miraflores, pudiendo expandir sus operaciones luego de ese periodo de tiempo. Para distritos aledaños e incluso a las distintas provincias.

5.4 Objetivos de la gestión de operaciones

5.4.1 Gestión de operaciones

Esta se encuentra orientada al progreso y la distribución de la labor de acopio y exportación, cuyo propósito es conseguir las ventajas competitivas. El acopio se constituye por los procedimientos de recepción, refrigeración, distribución y entrega^{107a}

los clientes de los arándanos frescos recolectados desde los centros de producción de la región La Libertad. Se tienen que distinguir dos aspectos:

- ✓ **Productividad:** la cantidad de productos brindados que permitan el excelente empleo de los recursos empresariales.
- ✓ **Competitividad:** el enfoque de la compañía versus la competencia en el mercado.

5.4.2 Objetivos de la gestión de operaciones

Al precisar los fines empresariales, los mismos deben fundamentarse en conseguir una superior producción con menos costo y en poco tiempo. Es por eso que, se delimitan las subsiguientes prioridades competitivas:

- ✓ Las instalaciones requeridas para la recepción, empaque, refrigeración y distribución de los arándanos de tal manera de conservarlas en su estado natural al mercado estadounidense.
- ✓ Analizar la rotación del personal y los picos estacionales de cosecha del fruto que permita establecer los requerimientos mínimos para cada época del ciclo de cosecha del arándano.

La compañía crea algunos criterios y medidas, para un mejor control, que son inspeccionadas a través de un seguimiento de indicadores:

- ✓ Capacidad de acopio, embalaje y refrigeración de los arándanos.
- ✓ Costos (personal, materiales).
- ✓ Uso de la maquinaria y los instrumentales.
- ✓ Calidad del producto.

- ✓ Retorno de inversión.
- ✓ Adaptación frente a ciertos cambios del producto.

5.5 Estrategia de operaciones

Esta se encuentra encaminada a encontrar una porción del mercado con características semejantes y, para eso, se dedica a perfeccionar esfuerzos y recursos. Tal maniobra demanda una alianza comercial entre consumidor y vendedor para establecer el período cuando se cancelará la mercancía o producto. Dicho tiempo de pago se encuentra afín con el embarque y/o entrega del producto. Cancelación por anticipado, representa la forma de pago seleccionada por la organización, este debe hacerse previo al embarque. Exponer un procedimiento en el cual se desplieguen las normas y operaciones para el uso equitativo de los recursos con el propósito de conseguir los fines establecidos. El método estratégico es la eficacia que poseen los recursos de la compañía y la práctica que tiene el personal para ajustarse a las transformaciones con el objetivo de alcanzar su competitividad a largo plazo. Se logran las subsiguientes ventajas:

- ✓ Disminución de costos operacionales al prestar atención a una parte de mercado.
- ✓ Adaptación de las características del producto conforme al encontrado en el mercado.
- ✓ Mejora y reducción en las operaciones.
- ✓ Adaptación en el ajuste de exigencias técnicas del segmento objetivo.
- ✓ Trato directo y constante con la clientela.

Los procedimientos de la compañía consienten transformar las entradas en un producto final intermedio, sin embargo, con un valor agregado (ver Figura 14).

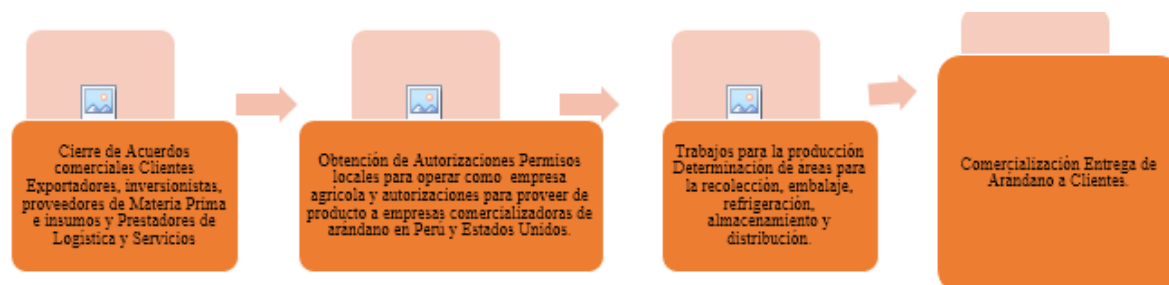


Figura 14. Flujo de operaciones
Fuente: Elaboración propia

5.5.1 Flujo de producción-proceso-comercialización

Para comenzar las rutinas, la compañía tiene que cerrar los convenios comerciales con la clientela potencial de compradores/exportadores para Estados Unidos, de igual forma con los inversionistas y proveedores que aseveren el suministro. Posteriormente, tendrá que conseguir la permisología necesaria para exportar y más tarde comenzar con las labores de campo hasta alcanzar la producción planeada.

5.5.2 Adquisición y abastecimiento de materiales e insumos

La organización despliega un programa de compradores, valorando el subarrendamiento de las instalaciones que fungirá de centro de acopio en la época de cosecha, el transporte logístico, la instalación de oficinas, la energía, las jabas plásticas y los depósitos en su totalidad.

5.5.3 La infraestructura e instalaciones

La compañía comienza su trabajo en un local que cuenta con espacios para la recepción, embalaje y almacenamiento de los arándanos adquiridos a los productores de la zona.

5.5.4 Personal en general

La compañía posee un personal con experiencia en la cosecha, acopio, almacenamiento, despacho y comercialización de arándanos fresco. Tales trabajadores se dividen en diversas labores y funciones para desplegar las labores asignadas:

- ✓ **Gerencia:** integrada por un conjunto de accionistas de la compañía. Garantes de la conducción de la organización y del progreso de vínculos duraderos con la clientela y proveedores.
- ✓ **Jefe recepción, almacenaje y despacho:** tiene título de ingeniero agrónomo y es garante de la totalidad de operaciones agronómicas en la compañía.
- ✓ **Contabilidad y RR.HH.:** el servicio de contabilidad será ejercida por especialistas externos a la organización, entre sus funciones están controlar las inversiones y los márgenes de ganancias. El departamento de talento humano posee colaboradores idóneos para elaborar los contratos y controlar registros, asistencias entre otros.
- ✓ **Trabajadores:** se encuentran divididos en trabajador que ya está en planilla y apoya al jefe de recepción, almacenaje y despacho y el trabajador contratado que ejecuta labores estipulados en el tiempo de campaña.

- ✓ **Servicios terceros:** son compañías que suministran de materiales, herramientas, maquinaria y materia prima para las labores de recolección y logística de salida.

5.5.5 Políticas de operaciones

La organización piensa posicionarse en el área de La Libertad para transformarse en ser la referencia en la exportación de arándano fresco de esa localidad y apalancar las ventajas comparativas de la región para posicionarse en otras regiones del Perú productores de arándanos y diversificar los mercados de exportación.

Desarrollada la comercialización del arándano fresco y que la clientela compradora/exportadora que exportan a Estados Unidos sea fidelizada, se podrá buscar el acopio de producción más grandes. Dicha circunstancia consiente beneficiarse de la experiencia propia para distribuir cantidades más grandes.

Tabla 25.
 Políticas de operaciones

Tipo	Área que abarca	Estrategia
Proceso	Acopio	Verificar la calidad del producto
		Empaquetado y refrigeración de las frutas
		Logística de salida
	Ventas	Vender sus propios productos
Capacidad	Tamaño de las instalaciones	Se inicia con una infraestructura de 1500 m ²
		Ampliar en un corto plazo
	Ubicación	Provincia de La Libertad
		Zonas donde el cultivo es productivo
	Inversión	Terrenos propios, inversión fija
		Terrenos alquilados, inversión temporal
Fuerza laboral	Especializada Supervisión Sistema remunerativo	Expertise alta para los responsables
		Control permanente del cultivo
		Personal permanente con sueldo fijo
		Personal eventual con pago por productividad
Calidad	Enfoque	Proyectar eventos
	Capacitación de personal	Enfermedades y plagas
		Administración del personal

Fuente: Elaboración propia

5.5.6 Desarrollo y selección de proveedores

En la elección de proveedores, la compañía despliega una política interna. Con el propósito de ejecutar la contratación de cierto proveedor, se especifican las subsiguientes observaciones:

- ✓ Los proveedores tienen que demostrar que son una compañía jurídica o natural. De esta manera, son registrados en el banco de datos y así llevar el control que corresponde.
- ✓ Conseguir por primera vez una mercancía o servicio, es necesario tener por lo menos tres cotizaciones.
- ✓ En servicios técnicos en los cuales halla solamente un proveedor, puede aplicarse la negociación directa.
- ✓ Para las compras habituales se consigue escoger a alguno de los proveedores, fundamentándose en las últimas cotizaciones admitidas y comprobando que el precio sea inferior o el mismo a la última compra.
- ✓ Los proveedores elegidos tendrán el estado de habido en Sunat.
- ✓ No mostrar referencias comerciales negativas o compromisos financieros vencidos sin pagar.
- ✓ Cuando exista un contrato, el proveedor se halla ya determinado.

5.6 Diseño de operaciones

La compañía para la colocación de arándano fresco ha fijado dos procedimientos primordiales, el de poscosecha y comercialización

5.6.1 Postcosecha

Terminada la labor de la cosecha, las jabas se entregan en una parte del depósito que presenta las condiciones para recolectar todo lo producido y controla la producción lograda. Seguidamente, se lleva al área de packing, ejecutándose allí la elección de la fruta que se exportará. Posteriormente, es envasada y se le administra frío para conservar su tiempo de vida útil (un mes) por tratarse de un producto perecedero; son empleadas cámaras de frío que oscilan de -5 a 0°C de temperatura. El flujo del proceso de comercialización del producto se presenta en la figura 15, comenzando con la preparación de los plantones hasta la poscosecha.



Figura 15. Diseño de operaciones
Fuente: (Sierra Exportadora , 2019)

5.6.2 Diseño de instalaciones

La compañía crea las instalaciones para los espacios de depósito de insumos, así como el área destinada a las oficinas. Para la fruta después de la cosecha, los procedimientos se planean ejecutarlos en poco tiempo, al momento que el aumento de tierras cultivables pruebe la inversión. Seguidamente, se puntualizan los instrumentales y la maquinaria precisa para el procedimiento de packing de la fruta:

5.8.3.1 *Bandejas cosecheras*

Tales fuentes se encuentran elaborados de plástico PEAD, que es útil al momento de recoger el arándano recolectado y para transportarlo al depósito de cosecha. Las particularidades de estas bandejas son: ancho: 344 mm; alto: 62 mm; Largo: 454 mm; en su interior caben 320 arándanos (ver Figura 16).



Figura 16. Bandejas cosecheras
Fuente: (Sierra Exportadora , 2019)

5.8.3.2 *Traslado y transporte*

Conforme a lo producido, la compañía conseguirá transportar reducidas porciones de arándano fresco hacia el área donde se procesarán y donde es ejecutado el packing (maquila, empaque y empaquetado) tal como puede verse en la figura 17.



Figura 17. Arándano listo para la planta de procesamiento
Fuente: (Sierra Exportadora , 2019)

5.8.3.3 Balanza

La organización adquiere una báscula tipo rampa, empleada para pesar la entrada de los materiales e insumos. Asimismo, es utilizada al calcular la salida de los lotes de arándano fresco recogidos hacia el lugar donde serán procesados.

5.6.3 Proceso de packing:

Para certificar la calidad y conservar su vida útil, durante la poscosecha es significativa la vigilancia de la temperatura del arándano fresco. Dicho procedimiento radica en el lavado, la tipificación y el empaquetado en una única línea de la producción de packing, llevado a las temperaturas demandadas por la fruta para su embarque. Igualmente, es requerido almacenarlo a mínimas temperaturas (0°C) y utilizar embalajes

modificadores de atmósfera. Con ambos elementos, se conserva su frescura, la inocuidad alimenticia y se consiguen excelentes precios por kilo.

5.6.3.1 Packing en fresco

Dicho procedimiento radica en ubicar el fruto en el interior de recipientes, los que posteriormente se sitúan en recipientes de cartón. Durante dicha fase se ejecuta una elección de calidad de la fruta (separando la no puede exportarse y orientada al mercado local). Es pesado el envase con el producto exportable, es etiquetado y, finalmente, se ubica en los cajones, estos serán rotulados para la trazabilidad del procedimiento.

Posteriormente, el producto es transportado a dosificadores que lo vacían a los clamshells. Estos cruzan a través de un cinto en el cual el personal en línea compruebe el peso de los pots por medio de balanzas. Inmediatamente, son ubicados en los cajones y el procedimiento sigue con la palatización, que reside en poner encima de un pallet cajones apilados unos sobre otros, afianzándose con abrazadera y trabas.

El aspecto más resaltante de la poscosecha es la cadena de frío. La misma se aplicará previamente, en y luego del embalado, y encontrarse preparado para embarcarlo con el propósito de resguardar la calidad del fruto para un mes de vida útil. Para eso, es necesario un túnel californiano y una cámara frigorífica que acopie el fruto con una temperatura de 0°C y una humedad relativa del 95%

5.6.3.2 Proceso de empaqueo de arándanos

En la figura 18 se muestran las partes y el trabajo de la máquina lineal para el empaquetado de la fruta. Dicho artefacto ejecuta 13 acciones en el transcurso de su actividad:

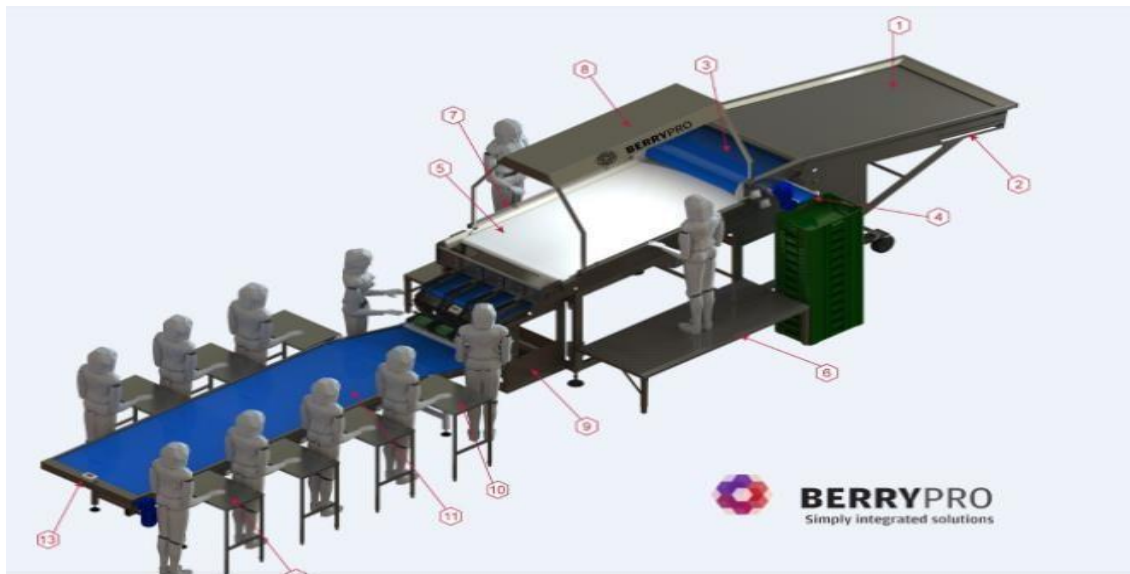


Figura 18. Máquina envasadora de arándanos
Fuente: (Berrypro, 2019)

1. **Transportador de malla de acero inoxidable:** es desocupado el recipiente plástico en la cual se trasladó la fruta.
2. **Caja extraíble de recojo de impurezas:** la transportadora alza el fruto, descartando la totalidad de las hojas, los verticilos, las brozas más chicas y las piedras.
3. **Calibrador:** la fruta entra al calibrador de banda perforado.
4. **Transportador de extracción:** una faja troquelada aparta el arándano que no posea los 10 mm requeridos para ser exportado. El mismo caerá y será recogido en una cesta.
5. **Transportador de selección:** el fruto de 10 mm es colocado en la faja que traslada los elegidos y, de manera manual, es apartado lo imperfecto.

6. **Pasarelas:** la maquinaria cuenta con pasarelas de acero inoxidable, de un lado y de otro, y así los trabajadores puedan desempeñarse en la zona de clasificación.
7. **Soportes:** la maquinaria posee sustentáculos que consienten a los cubos encontrarse colgados de forma segura.
8. **Sistema de iluminación:** se posee una estructura superior para alumbrar al transportador de selección.
9. **Envasadora:** los trabajadores reciben la fruta y sitúan las vasijas plásticas en travesaños mecánicos.
10. **Mesa de pesaje:** los trabajadores pesan el fruto de manera manual para comprobar y modificar si es necesario.
11. **Faja de recogida de envases:** los trabajadores poseen un envase, llenado de arándanos con el mismo peso que el determinado. Posteriormente, son descargados estos en un recipiente que, simultáneamente, cae en la cinta de salida. Luego se envía a cerrarse y etiquetarse: en este momento los trabajadores examinan y modifican si es preciso.
12. **Mesa de encajado:** terminando el transportador, los trabajadores responsables de ejecutar los ensamblados recogen los recipientes cerrados y los colocan en un cajón de cartón.
13. **Pulsador paro/marcha:** los trabajadores reciben los recipientes tapados y los ubican en cajones; se cuenta con un interruptor para detener o activar el proceso de transporte de sellado y rotulado para impedir la desproporción de existencias de productos finales.

5.6.3.3 Cadena de frío

Al finalizar el packing y paletizado de arándanos frescos, el subsiguiente procedimiento es refrigerarlos rápidamente. Para eso, son usados túneles californianos que consiguen 0°C de temperatura en un lapso de 6 horas. A continuación, el fruto es colocado en los cuartos frigoríficos para conservarla hasta que sea embarcada en los contenedores (ver Figura 19).



Figura 19. Túneles y cámaras frigoríficas
Fuente: (Systemfrost, 2019)

5.6.3.4 Cajas clamshell

Recipientes usados en el empaquetado del producto final. Puede contener 170 gr y se encuentra realizado para resguardar el producto. No contamina (ver Figura 20).



Figura 20. Caja clamshell (contenido para 125 gr)
Fuente: (Sierra Exportadora , 2019)

5.6.3.5 Cajas de cartón

Los cajones son usados en el empaquetado de los envases clamshell de arándano. Pueden contener 12 clamshell de 170 gr cada uno, equivalente a 2.04 kg de arándano fresco por caja (ver Figura 21).



Figura 21. Cajas de cartón con capacidad de 12 clamshell
Fuente: (Sierra Exportadora , 2019)

5.6.3.6 Etiquetas

Para el etiquetado, la norma regularmente es determinada por la FDA, sin embargo, ya que el producto analizado es fresco, la USDA, por medio del Agricultural Marketing

Services (AMS) igualmente interviene en el asunto. Tales organismos puntualizan la información a presentarse, en inglés, en las etiquetas del producto (Sisex, s/f).

5.6.3.7 Origen de Producto

Country of Origin Labeling (COOL) es una ordenanza respecto al etiquetado que demanda a los comerciantes menores, así como establecimientos de víveres de línea completa, warehouse clubs, supercenters, establecimientos gourmet y supermercados comunicar a la clientela acerca del origen de algunos alimentos.

Los alimentos plasmados en la ley contienen corte de músculo y carne molida: cabra, cerdo, carne de res, cordero, pollo, ternero; pescado, mariscos; frutas, vegetales entre otros. La norma para la totalidad de los productos englobados (7 CFR Parte 60 y Parte 65) comenzó en 2009. AMS es garante de la gestión y la realización de COOL.

5.6.3.8 Etiquetado Nutricional

La etiqueta nutricional de frutas frescas por empaquetadores puede ser voluntaria, sin embargo, toda manifestación de características nutricionales o de salud que aparezca ejecutada en el cajón del producto, induce a aplicar la Ley de Etiquetado Nutricional y Educación de 1990 (NLEA, por sus siglas en inglés), que solicita contener la información nutricional completa. Esta, al usarse en el empaque, tiene que ser exacta y dar cumplimiento a los estatutos de la FDA.

THE BEST BERRIES PERÚ



Figura 22. Etiqueta propuesta
Fuente: Elaboración propia

Nombre: del Producto: Arándano Fresco

Peso Neto: 200g

Nombre de la Empresa: THE BEST BERRIES PERÚ

Indicaciones de Ingredientes: Fruto de Arándano Fresco.

La Libertad, Perú

5.6.3.7 Pallets

Se encuentran realizados de madera tratada con la certificación de Senasa. No contamina y es usado para fortalecer los cajones que tienen los arándanos. Se “paletizan” 240 cajas de 2.4 kg cada una, se constituye de 12 clamshell de 200 gr cada uno: un total de 576 kg por pallets (ver Figura 23).



Figura 23. Pallet que contiene las 240 cajas de cartón
Fuente: Elaboración propia

CAPÍTULO VI. DISEÑO DE LA ESTRUCTURA Y PLAN DE RECURSOS HUMANOS

6.1 Diseño de la estructura

THE BEST BERRY PERU tendrá una estructura de 19 personas tal como es señalado en la figura 18 durante los primeros cinco años de funcionamiento, cada una de ellas con diferentes funciones dependiendo del departamento donde laboren con un segundo turno de operaciones.

6.2 Plan de organización y recursos humanos

En esta etapa es detallada la maniobra o estrategia corporativa y de recursos humanos que la compañía diseña desplegar con el propósito de producir y comercializar arándano fresco exportable a Estados Unidos.

6.2.1 Aspectos legales y societarios

Siendo una compañía formada incipientemente, es necesario valorar el grado de inversión. Para ello se precisa tener en cuenta que el 30% son contribuciones de los accionistas y el 70% y lo demás se logró financiar con un préstamo bancario. Para conseguirlo, se aconseja crear una Sociedad Anónima Cerrada S.A.C.: es lo aconsejable en esta clase de negocio.

6.2.2 Estructura organizacional

En la figura 18 se presenta el organigrama, y es contemplada la forma de dirección de la compañía. Tiene que ver con una organización corta, donde es controlada cada jerarquía de todo puesto, de igual manera las zonas de trabajo que hay. De allí que, las labores fijadas a los trabajadores son significativas y deben cumplirse totalmente para conseguir los objetivos estratégicos de la compañía.

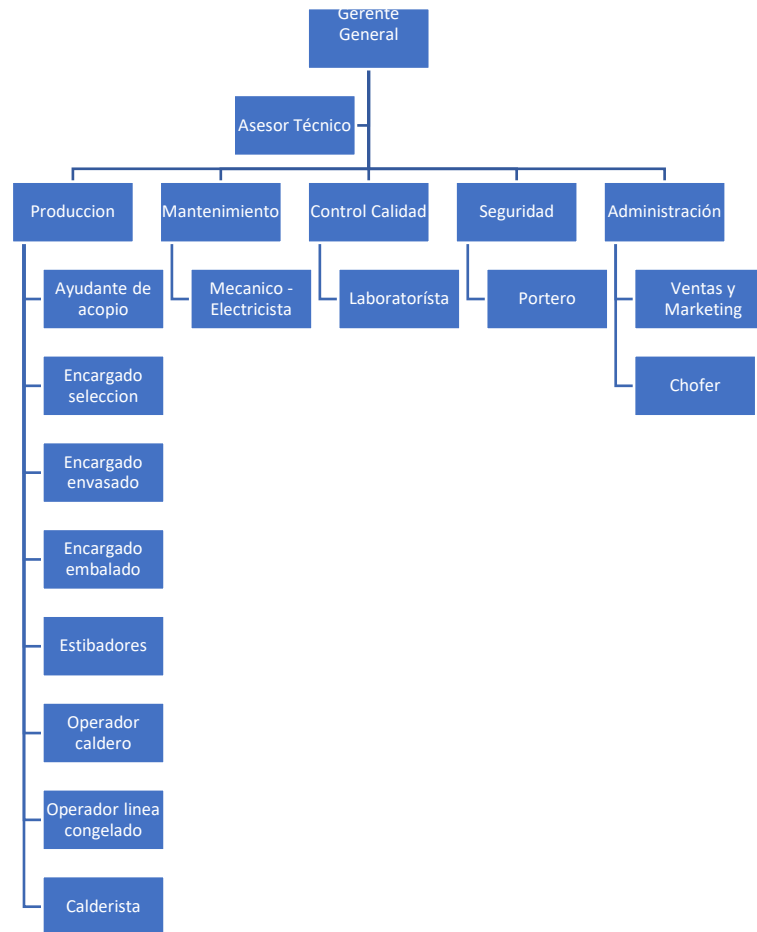


Figura 24. Organigrama de la empresa
Fuente: Elaboración propia

6.2.3 Funciones y responsabilidades

En la compañía se encuentran:

- ✓ Gerente general
- ✓ Supervisor recepción, operaciones y despacho
- ✓ Contabilidad y RRHH
- ✓ Seguridad
- ✓ Contador

6.2.4 Puestos y competencias profesionales

El presente proyecto muestra dos puestos esenciales en la organización:

Gerente general: se encarga de especificar la estrategia general de la compañía. Ubica a la clientela potencial de Estados Unidos. Con eficiencia y eficacia en su labor, la organización llega a cumplir sus objetivos.

Supervisor de recepción, operaciones y despacho: es el responsable del acopio, embalaje, refrigeración y logística de salida de los arándanos frescos desde las instalaciones de la empresa hacia los clientes. Ello avala que se cumplan los periodos de entrega.

6.2.5 Remuneraciones

En la Tabla 26 es vista la inversión al mes en cancelación de sueldos, que contiene además beneficios en USD para cada uno del personal señalado en el organigrama de la figura 24.

Tabla 26.
Nomina proyectada en USD

Cargo	Personas	Sueldo Mensual Acum, USD	Año				
			1er año	2do año	3er año	4to año	5to año
Gerente general	1	2,500.00	30,000.00	30,000.00	30,000.00	30,000.00	30,000.00
Administrador	1	1,500.00	18,000.00	18,000.00	18,000.00	18,000.00	18,000.00
Asesor Técnico	1	1,200.00	14,400.00	14,400.00	14,400.00	14,400.00	14,400.00
Empleados Administración y Gerencia	3	5,200.00	62,400.00	62,400.00	62,400.00	62,400.00	62,400.00
Jefe de operaciones	1	2,000.00	24,000.00	24,000.00	24,000.00	24,000.00	24,000.00
Jefe de Mantenimiento	1	1,500.00	18,000.00	18,000.00	18,000.00	18,000.00	18,000.00
Jefe Control de Calidad	1	1,500.00	18,000.00	18,000.00	18,000.00	18,000.00	18,000.00
Jefe Seguridad	1	1,200.00	14,400.00	14,400.00	14,400.00	14,400.00	14,400.00
Mecánico-Electricista	2	2,000.00	24,000.00	24,000.00	24,000.00	24,000.00	24,000.00
Laboratorista	1	1,000.00	12,000.00	12,000.00	12,000.00	12,000.00	12,000.00
Portero	1	400.00	4,800.00	4,800.00	4,800.00	4,800.00	4,800.00
Ayudante de acopio	1	400.00	4,800.00	4,800.00	4,800.00	4,800.00	4,800.00
Encargados de selección	1	400.00	4,800.00	4,800.00	4,800.00	4,800.00	4,800.00
Encargados de pesado	1	400.00	4,800.00	4,800.00	4,800.00	4,800.00	4,800.00
Encargados de envasado	1	400.00	4,800.00	4,800.00	4,800.00	4,800.00	4,800.00
Encargados de embalado	1	400.00	4,800.00	4,800.00	4,800.00	4,800.00	4,800.00
Estibadores	1	400.00	4,800.00	4,800.00	4,800.00	4,800.00	4,800.00
Operador de caldero	1	400.00	4,800.00	4,800.00	4,800.00	4,800.00	4,800.00
Operador de línea de congelado	1	400.00	4,800.00	4,800.00	4,800.00	4,800.00	4,800.00
Operador de línea de deshidratado	1	400.00	4,800.00	4,800.00	4,800.00	4,800.00	4,800.00
Operador de equipo de refrigeración	1	400.00	4,800.00	4,800.00	4,800.00	4,800.00	4,800.00
Operaciones	18	13600	163200	163200	163200	163200	163200
Total		18,800.00	225,600.00	225,600.00	225,600.00	225,600.00	225,600.00

Gastos de Nomina Admón y Gcia.						
EsSalud		9%	14,688.00	14,688.00	14,688.00	14,688.00
5,200.00	5,200.00	5,200.00	5,200.00	5,200.00		
5,200.00	5,200.00	5,200.00	5,200.00	5,200.00		
			25,088.00	25,088.00	25,088.00	25,088.00
<hr/>						
EsSalud - operaciones		9%	14,688.00	14,688.00	14,688.00	14,688.00
2,000.00	2,000.00	1,900.00	1,900.00	1,900.00		
2,000.00	2,000.00	1,900.00	1,900.00	1,900.00		
			18,688.00	18,688.00	18,488.00	18,488.00

Fuente y elaboración: autor de esta tesis

6.2.6 Servicios tercerizados

La compañía en su presupuesto anual toma en cuenta una asistencia tercerizada de asesoramiento técnico para garantizar el normal desenvolvimiento de las actividades productivas y estas se desarrollen sin contratiempos, su costo anual asciende a USD 18000.

6.2.7 Desarrollo del capital humano

En el presente plan de negocio, la compañía valora una estrategia encaminada en el progreso de la capacidad y destreza humana. Impulsándose las subsiguientes acciones:

- ✓ Pedir ayuda con conferencias de estímulo y adiestramiento en el acopio, almacenamiento, empacado, refrigeración y venta de arándano fresco para

exportación a organismos expertos en el negocio agrícola como Sierra Exportadora.

- ✓ Incorporar en el presupuesto anual un fondo para gastos en entrenamiento de los trabajadores con el propósito de conseguir saberes que logren incluirse en el progreso de la compañía y sean notificados al personal
- ✓ Es creado un fondo de apoyo a los trabajadores, con préstamos personales para ciertas emergencias o requerimientos fortuitos.

El plan de capacitaciones del cual participa los trabajadores de la compañía se valora:

- ✓ Vigilancia de plagas y enfermedades.
- ✓ Factores críticos de la cadena de comercialización del arándano.
- ✓ Administración del personal.
- ✓ Aspectos de Seguridad Industrial e Higiene Ocupacional

6.2.8 La responsabilidad social empresarial

En la organización, la RSE se encuentra constituida por elementos del ambiente, el bienestar y la calidad de la mercancía. Esta es una parte del sistema de desarrollo futuro de la organización.

En el interior, se tiene el interés por participar de los trabajadores y de la colectividad, bien en actividades ejecutadas como en el efecto del negocio. Exteriormente, la organización se encamina a renovarse con políticas de

salvuarda ecológica, reutilización de artículos y cumplimiento de cada una de las pautas mundiales.

En el caso de que la organización consienta en cada uno de estos puntos de vista, es un punto para ser reconocido como proveedor de ciertas asociaciones que tienen la estrategia de trabajar con organizaciones socialmente y con capacidad ambiental responsable.

Seguidamente se puntualizan las funciones primordiales de los cargos gerenciales, las cuales se puntualizan en las tablas 27, 28, 29, 30 y 31.

Tabla 27.
Gerente General

THE BEST BERRIES PERÚ



Análisis y descripción del cargo

DESCRIPCION

Nombre del Cargo Gerente General

COMPETENCIAS

	Nivel de instrucción	Profesión
Educación	Superior	Licenciado en Finanzas, Administración de Empresas con Especialización en Comercio Internacional
Experiencia	Mínimo 5 años en cargos gerenciales y 2 en Comercio Exterior	
Conocimientos	Liderazgo	
	Analítico	
	Ingles Avanzado	
Habilidades	Trabajo en Equipo	
	Manejo de personal, conflictos y motivación personal	
Acciones y resultados	Crecimiento de la empresa	

RESPONSABILIDADES

Objetivo: Garantizar el funcionamiento de la empresa y velar por la adecuada gestión de la misma

	<p>Diseñar el plan estratégico y gerenciar los proyectos a gran escala para hacer crecer financieramente la empresa</p> <p>Suscribir todos los documentos necesarios para el otorgamiento y constitución de los contratos</p> <p>Avalar, girar, endosar y otorgar títulos de valores legalmente establecidos.</p> <p>Selección y formación del equipo de trabajo con alto rendimiento en el desempeño de sus funciones para el logro de los objetivos.</p>
Funciones	<p>Tiene bajo su responsabilidad las áreas de administración y finanzas, el área comercial y el área de operaciones en general, controlando los costos y gastos de la empresa en general</p> <p>Es el responsable de negociar las cosechas del fundo, desarrollar la fidelización con los clientes de la empresa, tomar las decisiones en la participación de Ferias, realizar degustaciones.</p> <p>Administrar el desempeño y desarrollo del personal a su cargo para mantener un recurso humano eficiente y motivado.</p> <p>Cumplir otras funciones que le asigne la Gerencia y los dispositivos legales vigentes, así como los estatutos de la empresa.</p>

Fuente Elaboración propia

Tabla 28.
Jefe de Administración

THE BEST BERRIES PERÚ



Análisis y descripción del cargo

DESCRIPCION	
Nombre del Cargo	Jefe de Administración
COMPETENCIAS	
Educación	Nivel de instrucción: Superior Profesión: Bachiller y/o Licenciado en Contaduría o Administración
Experiencia	Mínimo 2 años en cargos administrativos contables
Conocimientos	Contabilidad e Impuestos, leyes y permisos para contratos Analítico
Habilidades	Ingles Avanzado Trabajo en Equipo Manejo de personal, conflictos y motivación personal
Acciones y resultados	Administración de los Recursos
RESPONSABILIDADES	
Objetivo:	Llevar cuentas por pagar y cuentas por cobrar de la empresa
Funciones	Diseñar un plan estratégico para que su área tenga la liquidez que permita continuar la operación de la empresa. Llevar las cuentas por pagar y cancelar en los tiempos estipulados Cobrar los contratos a fecha posterior Emitir facturas y contratos

Diseñar y liderar objetivos y estrategias de ventas comerciales
posicionar la empresa en el mercado y web
evaluar y validar la satisfacción de clientes
analizar la calidad y competitividad de los servicios ofrecidos
diseñar servicios en coordinación con gerencia general y
gerencia de logística y operaciones
atender consultas, sugerencias y quejas de los clientes ya
relacionados
Cumplir otras funciones que le asigne la Gerencia y los
dispositivos legales vigentes, así como los estatutos de la
empresa

Fuente Elaboración propia

Tabla 29.
Jefe de Producción

THE BEST BERRIES PERÚ



Análisis y descripción del cargo

DESCRIPCION	
Nombre del Cargo	Jefe de Producción
COMPETENCIAS	
Educación	Nivel de instrucción: Superior Profesión: Bachiller y/o Licenciado en Contaduría o Administración
Experiencia	Mínimo 2 años en cargos administrativos contables
Conocimientos	Contabilidad e Impuestos, leyes y permisos para contratos Analítico
Habilidades	Ingles Avanzado Trabajo en Equipo Manejo de personal, conflictos y motivación personal
Acciones y resultados	Administración de los Recursos
RESPONSABILIDADES	
Objetivo:	Llevar cuentas por pagar y cuentas por cobrar de la empresa
Funciones	Establecer y administrar el programa de Planeamiento y Control de la Producción. Coordinar con la Gerencia, el Departamento de Comercialización y el Departamento de Mantenimiento, el Plan anual de Producción. Establecer un adecuado Control de Calidad de los productos.

Deberá cumplir otras funciones que le asigne la Gerencia y los dispositivos legales vigentes, así como los estatutos de la empresa.

Fuente Elaboración propia

Tabla 30.
Jefe de Mantenimiento

THE BEST BERRIES PERÚ



Análisis y descripción del cargo

DESCRIPCION	
Nombre del Cargo	Jefe de Mantenimiento
COMPETENCIAS	
Educación	Nivel de instrucción Profesión Superior Ingeniero de Producción, Mecánico, Industrial,
Experiencia	Mínimo 2 años en cargos administrativos contables
Conocimientos	Contabilidad e Impuestos, leyes y permisos para contratos Analítico
Habilidades	Ingles Avanzado Trabajo en Equipo Manejo de personal, conflictos y motivación personal
Acciones y resultados	Administración de los Recursos
RESPONSABILIDADES	
Objetivo:	Llevar cuentas por pagar y cuentas por cobrar de la empresa
Funciones	Establecer y administrar el programa de Planificación y control de Mantenimiento que garantice la continuidad operacional a un costo competitivo Aplicar y controlar el Programa de Mantenimiento Preventivo y correctivo Mantener una estadística sobre la Disponibilidad y Confiabilidad de la planta

Determinar los requerimientos de materiales directos y otros insumos provenientes del proceso productivo.

Cumplir y hacer cumplir los requisitos de Seguridad y Salud Ocupacional a todo el personal de la Planta.

Cumplir otras funciones que le asigne la Gerencia y los dispositivos legales vigentes, así como los estatutos de la empresa.

Fuente Elaboración propia

Tabla 31.
Gerente Control Calidad

THE BEST BERRIES PERÚ



Análisis y descripción del cargo

DESCRIPCION	
Nombre del Cargo	Gerente Control Calidad
COMPETENCIAS	
Educación	Nivel de instrucción Profesión Superior Ingeniero Agrónomo
Experiencia	Experiencia en el cultivo, cosecha y post cosecha del arándano
Conocimientos	Sólidos conocimientos en el manejo agronómico y herramientas de control de calidad del arándano
Habilidades	Liderazgo Analítico Trabajo en Equipo Manejo de personal, conflictos y motivación personal
Acciones y resultados	Crecimiento de la empresa
RESPONSABILIDADES	
Objetivo:	Garantizar el funcionamiento de la empresa y velar por la adecuada gestión de la misma
Funciones	Realizar inspecciones de control de calidad (QC) en packing o locación establecida Elaborar, validar los reportes de control de calidad de acuerdo a los estándares de la empresa Realizar informes diarios y semanales de trabajo Cumplir otras funciones que le asigne la Gerencia y los dispositivos legales vigentes, así como los estatutos de la empresa.

Fuente Elaboración propia

Tabla 32.
Gerente Seguridad Industrial

THE BEST BERRIES PERÚ



Análisis y descripción del cargo

DESCRIPCION	
Nombre del Cargo	Gerente Seguridad Industrial
COMPETENCIAS	
Educación	Nivel de instrucción Profesión
Experiencia	Superior Ingeniero Agrónomo
Conocimientos	Experiencia en el cultivo, cosecha y post cosecha del arándano Sólidos conocimientos en el manejo agronómico y herramientas de control de calidad del arándano
Habilidades	Liderazgo Analítico Trabajo en Equipo Manejo de personal, conflictos y motivación personal
Acciones y resultados	Crecimiento de la empresa
RESPONSABILIDADES	
Objetivo:	Garantizar el funcionamiento de la empresa y velar por la adecuada gestión de la misma

	<p>Brindar asesoría técnica, en cuanto a la creación e implementación de los programas de seguridad industrial, salud e higiene ocupacional.</p> <p>Planificar, dirigir y supervisar las actividades del personal a su cargo.</p> <p>Velar por el cumplimiento de las políticas y normas establecidas, en materia de seguridad.</p> <p>Dirigir los programas de capacitación y adiestramiento en materia de seguridad, salud e higiene ocupacional.</p> <p>Mantener vigente las diferentes certificaciones y requerimientos corporativos en los que la empresa pueda tener obligación.</p> <p>Coordinar el proceso de inspección en los puestos de trabajo.</p> <p>Asesorar a los comités de Seguridad y Salud en el Trabajo lo concerniente a la materia.</p> <p>Investigar accidentes de trabajo, determinar sus causas y recomendar medidas correctivas.</p>
Funciones	<p>Llevar y analizar estadísticas de accidentes laborales.</p> <p>Elaborar normas y procedimientos relacionados con la adquisición y dotación de equipos de protección personal.</p> <p>Asignar responsabilidades a los inspectores de seguridad e higiene ocupacional y revisar los informes que estos realizan.</p> <p>Planificar, organizar y evaluar los planes y programas de mantenimiento y seguridad industrial.</p> <p>Aplicar otros sistemas y procedimientos administrativos y técnicos para la ejecución o evaluación de proyectos.</p> <p>Participar en reuniones con el gerente de Producción y Mantenimiento para evaluar en conjunto los planes de producción y mantenimiento definidos por cada uno de tal forma de identificar oportunidades de mejoras y reducción de costos.</p> <p>Elaborar informes periódicos de las actividades realizadas.</p> <p>Realizar cualquier otra área a fin que le sea asignada.</p> <p>Cumplir otras funciones que le asigne la Gerencia y los dispositivos legales vigentes, así como los estatutos de la empresa.</p>

Fuente Elaboración propia

6.3 Estrategias de reclutamiento, selección y contratación de personal

Los empleados tendrán una capacitación anual de los aspectos básicos en el cultivo, cosecha, acopio almacenamiento, empacado y refrigeración del arándano fresco con fines de exportación, así como los aspectos legales y fitosanitarios en la comercialización de esa fruta.

Asimismo, tendrán una capacitación anual en el área de seguridad laboral tendiente a que la operación de la empresa se haga con cero impactos en la seguridad del personal de la compañía.

El plan de selección se hará conforme el marco legal establecido en el Perú y para ello constara de tres fases: la primera es la convocatoria de la oferta laboral en medios impresos y electrónicos para los puestos señalados en el organigrama de la empresa. Luego la recepción y evaluación de los CV'S para selección aquellos candidatos que mejor reúnen las condiciones para ocupar el cargo valorando los aspectos formativos, de conocimientos y actitudinales. Los que cumplan con dichos requisitos pasaran a la última fase que consistiera en los exámenes médicos legales pertinentes y la firma del contrato.

CAPÍTULO VII. PROYECCIÓN DE LOS ESTADOS FINANCIEROS

7.1. Datos, supuestos y políticas económicas y financieras

Para el cálculo de los estados financieros para la empresa, se usaron como supuestos los siguientes aspectos:

- ✓ Un incremento del 15% de las ventas a partir del segundo año hasta el año 5, que fue el horizonte económico que se consideró.
- ✓ Un impuesto sobre la renta de 29.5%.
- ✓ Depreciación en línea recta durante 60 meses.
- ✓ Horizonte económico de 5 años considerado a partir del inicio de las operaciones de la compañía.

7.2. Plan de ventas

Para proyectar este se consideró la variación de los precios internacionales de arándanos (a precios FOB) a partir de los cuales se estima vender el volumen del 5% de la producción anual de este fruto en el departamento de La Libertad. **THE BEST BERRY PERU** venderá sus productos al precio FOB referencial del mismo periodo al año anterior ajustándolo según la variabilidad que presenten en los mercados internacionales.

Continuando con la idea anterior, la tabla 33 muestra las ventas proyectadas anuales a precio FOB en USD del año 2018 y puede leerse que el primer año se tiene

presupuestado vender USD 323177.4 con un incremento del 15% interanual a partir del año 2. Ver (SIICEX, 2019).

Tabla 33.
Presupuesto de Ventas Proyectado

1er año	2do año	3er año	4to año	5to año
FOB USD	FOB USD	FOB USD	FOB USD	FOB USD
3232177.4	3717004.0	4274554.6	4915737.8	5653098.5

Fuente Elaboración propia

7.3 Análisis de costos

La tabla 34 exhibe el costo anual de empacar el arándano fresco y exportarlo hacia los Estados Unidos, así como su margen de comercialización y venta.

Tabla 34.
Estimación para empacar la demanda proyectada de arándanos

Producto	Unidad de medida	Precio de proveedor, USD	Cantidad	Total, USD
Acopio del Arándano	Toneladas	50	425.2865	21264.325
Bandejas de 125 g. fresco	millar	45.5	2502	113826.68
Cajas de cartón x 12 bandejas	mill.	120	208	25016.85
Masters x 40 cajas	pza.	1.3	5212	6775.40
Bolsas de polietileno a granel	pza.	0.2	338	67.60
Bolsas de polietileno 225 g.	mill.	50	22	1100.00
Cajas de cartón embalado	pza.	35	913	31955.00
Flejes de PVC	m.	0.1	653	865.30
Grapas metálicas	mill.	12	5	60.00
Total				200931.16
Margen de Comercialización				2154784.93
Precio de Venta				3232177.40

Fuente Elaboración propia

Para redondear el análisis de la estructura de costos de la empresa, la tabla 35 muestra la proyección de los costos de nómina para 5 años.

Tabla 35.
Proyección de los gastos de nómina

NOMINA MENSUAL				NOMINA PROYECTADA				
Cargo	Personas	Sueldo mens	Sueldo Mensual Acum, USD	1er año	2do año	3er año	4to año	5to año
Gerente general	1	2,500.00	2,500.00	30,000.00	30,000.00	30,000.00	30,000.00	30,000.00
Administrador Asesor Técnico	1	1,500.00	1,500.00	18,000.00	18,000.00	18,000.00	18,000.00	18,000.00
Empleados Administración y Gerencia	3	5,200.00	5,200.00	62,400.00	62,400.00	62,400.00	62,400.00	62,400.00
Jefe de operaciones	1	2,000.00	2,000.00	24,000.00	24,000.00	24,000.00	24,000.00	24,000.00
Jefe de Mantenimiento	1	1,500.00	1,500.00	18,000.00	18,000.00	18,000.00	18,000.00	18,000.00
Jefe Control de Calidad	1	1,500.00	1,500.00	18,000.00	18,000.00	18,000.00	18,000.00	18,000.00
Jefe Seguridad	1	1,200.00	1,200.00	14,400.00	14,400.00	14,400.00	14,400.00	14,400.00
Mecánico-Electricista	2	1,000.00	2,000.00	24,000.00	24,000.00	24,000.00	24,000.00	24,000.00
Laboratorista	1	1,000.00	1,000.00	12,000.00	12,000.00	12,000.00	12,000.00	12,000.00
Portero	1	400.00	400.00	4,800.00	4,800.00	4,800.00	4,800.00	4,800.00
Ayudante de acopio	1	400.00	400.00	4,800.00	4,800.00	4,800.00	4,800.00	4,800.00
Encargados de selección	1	400.00	400.00	4,800.00	4,800.00	4,800.00	4,800.00	4,800.00
Encargados de pesado	1	400.00	400.00	4,800.00	4,800.00	4,800.00	4,800.00	4,800.00
Encargados de envasado	1	400.00	400.00	4,800.00	4,800.00	4,800.00	4,800.00	4,800.00
Encargados de embalado	1	400.00	400.00	4,800.00	4,800.00	4,800.00	4,800.00	4,800.00
Estibadores	1	400.00	400.00	4,800.00	4,800.00	4,800.00	4,800.00	4,800.00
Operador de caldero	1	400.00	400.00	4,800.00	4,800.00	4,800.00	4,800.00	4,800.00
Operador de línea de congelado	1	400.00	400.00	4,800.00	4,800.00	4,800.00	4,800.00	4,800.00
Operador de línea de deshidratado	1	400.00	400.00	4,800.00	4,800.00	4,800.00	4,800.00	4,800.00
Operador de equipo de refrigeración	1	400.00	400.00	4,800.00	4,800.00	4,800.00	4,800.00	4,800.00
Operaciones	18	12600	13600	163200	163200	163200	163200	163200
Total		17,800.00	18,800.00	225,600.00	225,600.00	225,600.00	225,600.00	225,600.00

Gastos de Nomina Admón y Gcia.						
EsSalud	9%	14,688.00	14,688.00	14,688.00	14,688.00	14,688.00
Gratificaciones		5,200.00	5,200.00	5,200.00	5,200.00	5,200.00
Compensación Tiempo de Servicio		5,200.00	5,200.00	5,200.00	5,200.00	5,200.00
		25,088.00	25,088.00	25,088.00	25,088.00	25,088.00
Gastos de Nómina Ventas						
EsSalud - operaciones	9%	14,688.00	14,688.00	14,688.00	14,688.00	14,688.00
Gratificaciones Operaciones		2,000.00	2,000.00	1,900.00	1,900.00	1,900.00
Compensación Tiempo de Servicio		2,000.00	2,000.00	1,900.00	1,900.00	1,900.00
		18,688.00	18,688.00	18,488.00	18,488.00	18,488.00

Fuente Elaboración propia

7.4 Punto de equilibrio (PE)

El análisis del PE es de vital importancia como herramienta de gestión en cualquier tipo de negocio. En el caso de la presente compañía consagrada a la comercialización de arándano fresco, se requiere saber a cuanto se debe vender para poder cubrir los gastos operacionales y generar rentabilidad a los socios y accionistas por lo que dicho análisis es señalado en la tabla XXX presenta dichos datos, el punto de equilibrio determinado, así como su comprobación proyectado a los siguientes cinco años. El PE está dado por 1,337 pares de zapatos durante el primer año.

Tabla 36.
Estimación del punto de equilibrio

CONCEPTOS	PUNTO DE EQUILIBRIO				
	1er Año	2do año	3er Año	4to Año	5to Año
Valor de venta unitario	15.50	16.21	16.95	17.72	18.52
Costo variable unitario	1.45	0.55	0.50	0.45	0.41
Utilidad Marginal	14.06	15.66	16.45	17.26	18.11
Costos fijos mensuales	527,259.60	327,109.40	327,478.47	327,854.96	328,239.02
	1er Año	2do año	3er Año	4to Año	5to Año
Gastos Operativos	527,259.60	327,109.40	327,478.47	327,854.96	328,239.02
Utilidad Marginal	14.06	15.66	16.45	17.26	18.11
Unidades PE	37,509.91	20,888.68	19,911.95	18,992.92	18,126.27

Fuente Elaboración propia

La tabla 37 refleja la comprobación del PE calculado en la tabla 36 y allí se refleja los montos proyectados para cada año.

Tabla 37.
Comprobación del punto de equilibrio

	COMPROBACIÓN DEL PUNTO DE EQUILIBRIO				
	1er Año	2do año	3er Año	4to Año	5to Año
Valor de venta x punto de equilibrio mensual	581,553.72	338,578.84	337,417.69	336,473.58	335,716.61
Costo variable unitario x punto equilibrio mensual	54,294.12	11,469.44	9,939.22	8,618.62	7,477.59
GANANCIA BRUTA	527,259.60	327,109.40	327,478.47	327,854.96	328,239.02
GASTOS ADMINISTRATIVOS	320,971.60	120,459.60	120,459.60	120,459.60	120,459.60
GASTOS DE VENTAS	206,288.00	206,649.80	207,018.87	207,395.36	207,779.42

Fuente Elaboración propia

7.5 Adquisición de materiales e insumos para fabricar el producto

La adquisición de maquinaria, equipos y materia prima (los cuales fueron considerados en la inversión inicial) que representa la inversión fija tangible para iniciar las operaciones de la organización **THE BEST BERRY PERU** se muestran en las tablas 24 y 38. Adicionalmente, la tabla 39 muestra la depreciación de los equipos y máquinas durante los 5 años del avance de este estudio.

Tabla 38.
PLAN DE INVERSIÓN EN ACTIVOS ANÁLISIS ECONÓMICO FINANCIERO

INVERSIONES	RELACION DE LOS BIENES		COSTO UNITARIO, USD	COSTO TOTAL USD	
	Nº	DESCRIPCION CANTIDAD			
INVERSION FIJA TANGIBLE	MAQUINARIA	Cámara			
		1 refrigeración 1	1	12800	12800
		Dosificadora de			
		2 cinta 1	2	2100	4200
		Balanza			
		3 electrónica 300	2	500	1000
		kg			
		Cinta			
		4 transportadora 1	2	3100	6200
		Calibradora de			
		5 arándanos	2	4500	9000
		Cinta			
		6 transportadora 2	2	3100	6200
		Dosificadora de			
		7 bandejas	2	6500	13000
		Mesa de			
		8 embalado 1	2	750	1500
		Pallets de			
		9 apilado master	70	50	3500
		Montacargas de			
		10 3,5 T.M.	1	16000	16000
		Cámara de			
11 refrigeración 2	1	15500	15500		
Dosificadora de					
12 cintas 2	2	2100	4200		
Cinta					
13 transportadora 3	2	3100	6200		
Sopladora de					
14 aire	2	2750	5500		
15 Hidrolavadora	2	3400	6800		
Cinta					
16 transportadora 4	2	3100	6200		
Equipo					
17 congelado IQF	2	6000	12000		
Cinta					
18 transportadora 5	2	3100	6200		
19 Envasadora	2	2500	5000		
Mesa de					
20 embalado 2	2	750	1500		
Carrito de					
21 transporte	2	325	650		
Pallets de					
22 apilado 2	90	50	4500		

	Bandejas de recepción	360	25	9000
	Balanza electrónica 300 kg	1	500	500
	Tanque de pre-tratamiento	1	3500	3500
	Deshidratadora	1	6100	6100
	Mesa de selección	1	800	800
	Cuba de lavado	1	2400	2400
	Equipo secador de bandejas	1	1200	1200
	Bandejas de aceitado	5	600	3000
	Mesa de envasado y embalado	1	650	650
	Balanza electrónica 20 kg	1	300	300
	Caldero pirotubular 10 BHP	1	9500	9500
	Ablandador de agua	1	1500	1500
	Extractor de aire	12	325	3900
	Equipo de laboratorio	1	4800	4800
	Tanque almacenamiento agua	1	3600	3600
	Tanque almacenamiento petróleo	1	2800	2800
	Grupo electrógeno 220 kw	1	15000	15000
	Cámara de congelado	1	12500	12500
	Extintores polvo químico seco	12	100	1200
	Tanque de aire comprimido	1	7900	7900
	Ensunchadora]	3	1280	3840
	Total Activos Area de Producción 241640			
EQUIPOS DE COMPUTACION OFICINA	44 Computador	4	1500	6000
	Impresora/fax/ copiadora	1	1200	1200
	46 Teléfono fijo	1	50	50
	47 Escritorio	2	250	500
	48 Celular	3	400	1200
	Total Activos Area de Administración 8950			
MUEBLES Y ENSERES	Mesas de trabajo	6	500	3000
	50 Sillas	20	120	2400
	Estantes metálicos	10	100	1000
	52 Escritorio	7	220	1540
	Total muebles y enseres 7940			
	Total Activos Area Operativa 258530			

Fuente Elaboración propia

Tabla 39.
Depreciación, USD

DESCRIPCION	CANTIDAD	COSTO UNITARIO, USD	COSTO					
			Mensual	1er Año	2do Año	3er Año	4to Año	5to Año
Cámara refrigeración 1	1	12800	213.33	2,560.00	2,560.00	2,560.00	2,560.00	2,560.00
Dosificadora de cinta 1	2	2100	70.00	840.00	840.00	840.00	840.00	840.00
Balanza electrónica 300 kg	2	500	16.67	200.00	200.00	200.00	200.00	200.00
Cinta transportadora 1	2	3100	103.33	1,240.00	1,240.00	1,240.00	1,240.00	1,240.00
Calibradora de arándanos	2	4500	150.00	1,800.00	1,800.00	1,800.00	1,800.00	1,800.00
Cinta transportadora 2	2	3100	103.33	1,240.00	1,240.00	1,240.00	1,240.00	1,240.00
Dosificadora de bandejas	2	6500	216.67	2,600.00	2,600.00	2,600.00	2,600.00	2,600.00
Mesa de embalado 1	2	750	25.00	300.00	300.00	300.00	300.00	300.00
Pallets de apilado master	70	50	58.33	700.00	700.00	700.00	700.00	700.00
Montacargas de 3,5 T.M.	1	16000	266.67	3,200.00	3,200.00	3,200.00	3,200.00	3,200.00
Cámara de refrigeración 2	1	15500	258.33	3,100.00	3,100.00	3,100.00	3,100.00	3,100.00
Dosificadora de cintas 2	2	2100	70.00	840.00	840.00	840.00	840.00	840.00
Cinta transportadora 3	2	3100	103.33	1,240.00	1,240.00	1,240.00	1,240.00	1,240.00
Sopladora de aire	2	2750	91.67	1,100.00	1,100.00	1,100.00	1,100.00	1,100.00
Hidrolavadora	2	3400	113.33	1,360.00	1,360.00	1,360.00	1,360.00	1,360.00
Cinta transportadora 4	2	3100	103.33	1,240.00	1,240.00	1,240.00	1,240.00	1,240.00
Equipo congelado IQF	2	6000	200.00	2,400.00	2,400.00	2,400.00	2,400.00	2,400.00
Cinta transportadora 5	2	3100	103.33	1,240.00	1,240.00	1,240.00	1,240.00	1,240.00
Envasadora	2	2500	83.33	1,000.00	1,000.00	1,000.00	1,000.00	1,000.00
Mesa de embalado 2	2	750	25.00	300.00	300.00	300.00	300.00	300.00
Carrito de transporte	2	325	10.83	130.00	130.00	130.00	130.00	130.00
Pallets de apilado 2	90	50	75.00	900.00	900.00	900.00	900.00	900.00
Bandejas de recepción	360	25	150.00	1,800.00	1,800.00	1,800.00	1,800.00	1,800.00
Balanza electrónica 300 kg	1	500	8.33	100.00	100.00	100.00	100.00	100.00
Tanque de pre-tratamiento	1	3500	58.33	700.00	700.00	700.00	700.00	700.00

	Deshidratadora osmosis	1	6100	101.67	1,220.00	1,220.00	1,220.00	1,220.00	1,220.00	
	Mesa de selección	1	800	13.33	160.00	160.00	160.00	160.00	160.00	
	Cuba de lavado	1	2400	40.00	480.00	480.00	480.00	480.00	480.00	
	Equipo secador de bandejas	1	1200	20.00	240.00	240.00	240.00	240.00	240.00	
	Bandejas de aceitado	5	600	50.00	600.00	600.00	600.00	600.00	600.00	
	Mesa de envasado y embalado	1	650	10.83	130.00	130.00	130.00	130.00	130.00	
	Balanza electrónica 20 kg	1	300	5.00	60.00	60.00	60.00	60.00	60.00	
	Caldero pirotubular 10 BHP	1	9500	158.33	1,900.00	1,900.00	1,900.00	1,900.00	1,900.00	
	Ablandador de agua	1	1500	25.00	300.00	300.00	300.00	300.00	300.00	
	Extractor de aire	12	325	65.00	780.00	780.00	780.00	780.00	780.00	
	Equipo de laboratorio	1	4800	80.00	960.00	960.00	960.00	960.00	960.00	
	Tanque almacenamiento agua	1	3600	60.00	720.00	720.00	720.00	720.00	720.00	
	Tanque almacenamiento petróleo	1	2800	46.67	560.00	560.00	560.00	560.00	560.00	
	Grupo electrógeno 220 kw	1	15000	250.00	3,000.00	3,000.00	3,000.00	3,000.00	3,000.00	
	Cámara de congelado	1	12500	208.33	2,500.00	2,500.00	2,500.00	2,500.00	2,500.00	
	Extintores polvo químico seco	12	100	20.00	240.00	240.00	240.00	240.00	240.00	
	Tanque de aire comprimido	1	7900	131.67	1,580.00	1,580.00	1,580.00	1,580.00	1,580.00	
	Ensunchadora	3	1280	64.00	768.00	768.00	768.00	768.00	768.00	
	Total Activos Area de Producción					48328	48328	48328	48328	48328
EQUIPOS DE COMPUTACIÓN OFICINA	Computador	4	1500	100	1200	1200	1200	1200	1200	
	Impresora/fax/ copiadora	1	1200	20	240	240	240	240	240	
	Teléfono fijo	1	50	33	10	10	10	10	10	
				8.333333						
	Escritorio	2	250	33	100	100	100	100	100	
	Celular	3	400	20	240	240	240	240	240	
	Total Activos Area de Administración					1790	1790	1790	1790	1790
				TOTAL	50118	50118	50118	50118	50118	
MUEBLES Y ENSERES	Mesas de trabajo	6	500	50	600	600	600	600	600	
	Sillas	20	120	40	480	480	480	480	480	
	Estantes metálicos	10	100	67	200	200	200	200	200	
				25.666666						
	Escritorio	7	220	67	308	308	308	308	308	
Total muebles y enseres					1588	1588	1588	1588	1588	
Total Activos Area Operativa					853149					

Fuente Elaboración propia

7.6 Inversión inicial

La inversión requerida para comenzar a las rutinas de la organización para exportación de arándanos es de USD 491,565.16 y se estableció un plazo de 2 meses para ejecutar las actividades previas, es decir, desde el registro de la empresa, la adquisición e instalación de maquinaria, adquisición de materia prima, establecer acuerdos con los proveedores, alquiler y adecuación del local, convocatoria de trabajo y contratación de personal, hasta el diseño e implementación del plan de marketing. La tabla 40 muestra todos los montos relacionados a los puntos señalados.

Tabla 40.
Gastos de inicio de operaciones

Gastos pre operativos	
CONCEPTO	IMPORTE, USD
Gastos de sondeo de mercado	5000
Nombre de la empresa	40
Reserva de nombre	60
Elaboración de la minuta de constitución por parte del abogado	250
Escritura pública de constitución	320
Elevar la escritura pública de constitución a los registros públicos	120
Talón de boleta de venta 500 unidades	40
Talón de facturas para ventas 500 unidades	50
Guía de remisión 500 unidades	30
Registro de Compras	32
Registro de Ventas	32
Registro de Compras y Registro de Ventas	90
El local tiene más de 150m2	200
DIGESA Y OTROS PERMISOS	120
TOTAL GASTO REGISTRO DE LA EMPRESA	6384
Inversión en Activos Fijos	258,530.00
Alquiler del Local	2,000.00
Deposito en Garantía	4,000.00
Gastos de Remodelación y adecuación	1,500.00
Gastos de Servicios Públicos	100.00
Materiales de Oficina y de limpieza	120.00
Gasto de Marketing	18,000.00
Materia prima inicial	200,931.16
	491,565.16

Fuente: Elaboración propia

7.7 Proyección de flujo de caja

Los flujos de ingresos y egresos que presentará en los próximos cinco años la organización **THE BEST BERRY PERU** están representados en la tabla XXX. Cabe señalar que la inversión inicial será cubierta por dos personas quienes fungirán como socios fundadores aportando cada uno el 50% del capital requerido esperando recuperar la inversión hecha al cabo de un año de comercialización de arándanos frescos.

Tabla 41.
Flujo de Caja Proyectado a 5 años

Flujo de Caja Proyectado a 5 años						
	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	
Año 0	1er año	2do año	3er año	4to año	5to año	
Ingresos por Ventas	3,232,177	3,717,004	4,274,555	4,915,738	5,653,098	
Total Ingresos	0	3,232,177	3,717,004	4,274,555	4,915,738	5,653,098
Egresos						
Pago Proveedores Alquiler	-24,000	-36,000	-36,000	-36,000	-36,000	
Sueldos y Salarios	225,600	-225,600	-225,600	-225,600	-225,600	
Gastos de Nómina	-43,776	-50,176	-50,176	-50,176	-50,176	
Gastos de Administración	-13,384	-13,384	-13,384	-13,384	-13,384	
Total Gastos	0	126,440	-343,521	-343,890	-344,267	-344,651
Inversión	-491,565	1,400				
Total Egresos	-491,565	126,440	-342,121	-343,890	-344,267	-344,651
Flujo de Caja Neto	-491,565	3,358,618	3,374,883	3,930,664	4,571,471	5,308,447
Flujo de Caja Acumulado	-491,565	2,867,053	6,241,935	10,172,599	14,744,070	20,052,518

Fuente Elaboración propia

7.8 Estados de ganancias y pérdidas proyectados

Otro informe financiero a presentar es el estado de ganancias y pérdidas que exhibe la rentabilidad de la compañía en los próximos 5 años. Los socios contarán con dichos datos para examinar el escenario financiero, estructura de ingresos, costos y gastos, que les permitirá tomar decisiones apropiadas acerca del futuro de su organización. Dicha información es detallada en la tabla 41.

Tabla 42.
Estado de resultados proyectado

ESTADO DE RESULTADOS PROYECTADO					
Concepto	1er año, USD	2do año, USD	3er año, USD	4to año, USD	5to año, USD
Ventas En USD	3232177.4	3717004.0	4274554.6	4915737.8	5653098.5
Unidades Facturadas	208473.8	229321.2	252253.3	277478.6	305226.5
Costos de Ventas					
Mano de Obra Directa	200,931	25,088	25,088	25,088	25,088
Alquiler de Oficinas	18,000	18,000	18,000	18,000	18,000
Depreciación	50,118	50,118	50,118	50,118	50,118
Otros Gastos	32,708	32,708	32,708	32,708	32,708
Total Costos de Ventas	301,758	125,914	125,914	125,914	125,914
Utilidad Bruta	2,930,420	3,591,090	4,148,640	4,789,823	5,527,184
Gastos Admón. y Gcia.					
Sueldos y Salarios	62,400	62,400	62,400	62,400	62,400
Gastos de Nómina	25,088	25,088	25,088	25,088	25,088
Depreciación	1,588	1,588	1,588	1,588	1,588
Otros Gastos	13,384	13,384	13,384	13,384	13,384
Alquiler de Oficinas	500	18,000	18,000	18,000	18,000
Total de Gastos Admón. Y Gcia.	102,960	120,460	120,460	120,460	120,460
Gastos de operaciones					
Sueldos y Salarios	163,200	163,200	163,200	163,200	163,200
Gastos de Nómina	18,688	25,088	25,088	25,088	25,088
Gastos de Marketing	18,000	18,362	18,731	19,107	19,491
Total de Gastos de Ventas	199,888	206,650	207,019	207,395	207,779
GANANCIA OPERATIVA	2,627,572	3,263,980	3,821,162	4,461,968	5,198,945
Impuesto a la renta	-775,134	-962,874	-1,127,243	-1,316,281	-1,533,689
GANANCIA NETA	1,852,438	2,301,106	2,693,919	3,145,688	3,665,256

Fuente Elaboración propia

En la tabla 42 se contempla que las ganancias netas del primer año de producción son USD 1852438. Esto les permite a los inversionistas ver la ruta que sigue el capital invertido y apreciar si estos fueron conducidos apropiadamente. Adicionalmente, este informe les indica la eficiencia y eficacia en la gestión ejecutada.

7.9 Balance general proyectado

Seguidamente, se muestra el balance general como informe financiero que presenta el estado de la fábrica en un momento dado. La tabla 43 muestra de manera contable los activos, los pasivos y el patrimonio neto. Al no contemplarse la venta a crédito, no existen cuentas por cobrar. Puede observarse que los activos están conformados mayormente por la maquinaria y los equipos de fabricación los cuales aportan S/. 36,929.40 Soles para un total de activos de S/. 58,091.40 soles.

Tabla 43.
Balance general proyectado

BALANCE GENERAL

ACTIVOS		PASIVOS Y CAPITAL	
Activos Corrientes		Pasivos Corrientes	
Caja		Préstamos por pagar	
Inventario	200,931	Total Pasivos	0
Total Activos Circulantes	200,931		
Activos Fijos		Capital	
Mobiliario y equipo	258,530.00	Capital Neto	
Depreciación		Aporte Capital Social	459,461.16
Deposito en Garantía			
Total Activos Fijos	258,530.00	Total Capital Neto	459,461.16
ACTIVOS	459,461	PASIVOS + CAPITAL	459,461.16

Fuente Elaboración propia

7.10 Análisis de rentabilidad

A partir del flujo de caja mostrado en la tabla 44 se obtuvieron las estimaciones del Valor Actual Neto (VAN) y la Tasa Interna de Retorno (TIR), siendo USD y 685.77%, respectivamente.

Tabla 44.
Flujo de caja proyectado

	Año 0	1er año	2do año	3er año	4to año	5to año
Flujo de Caja Neto (USD)	-491,565	3,358,618	3,374,883	3,930,664	4,571,471	5,308,447

Fuente Elaboración propia

A partir del VAN se puede afirmar que instalar y poner en marcha de la empresa comercializadora de arándanos frescos **THE BEST BERRY PERU** es un proyecto viable por cuanto genera ganancias y la TIR muestra que el plan es totalmente rentable.

7.11 Expectativas y riesgos

Seguidamente, se exhibe un estudio considerando colocar el dinero de la inversión de este proyecto en una cuenta bancaria en lugar de desarrollar la instalación de esta fábrica. La tabla 45 muestra una comparación entre las empresas financieras y su TAE anual en moneda extranjera (USD), ver (SBS, 2019).

Tabla 45.
Tasa de interés promedio de las empresas financieras

Tasa Anual (%)	Depósitos de Ahorro	Depósitos a Plazo					Depósitos a Plazo	Depósitos CTS
		Hasta 30 días	31-90 días	91-180 días	181-360 días	Más de 360 días		
Crediscotia	0.03	1.40	0.87	0.74	1.46	1.55	1.35	-
TFC	0.18	2.51	1.09	2.41	2.00	2.31	2.46	1.50
Compartamos	0.10	-	-	-	-	1.00	1.00	0.20
Confianza	0.20	-	0.40	0.50	0.60	0.70	0.55	1.47
Qapaq	-	-	-	-	0.25	-	0.25	-
Oh!	-	-	-	-	-	-	-	-
Efectiva	-	-	-	-	-	-	-	-
América	-	-	-	-	-	-	-	-
Mitsui	-	-	-	-	-	-	-	-
Proempresa	0.05	-	-	0.20	0.30	0.30	0.29	-
Credinka	0.10	-	-	0.17	0.10	-	0.15	-
Promedio	0.08	2.50	1.00	1.14	1.52	1.62	2.20	1.23

Fuente Elaboración propia

Durante la búsqueda de las mejores opciones para la colocación del capital (en USD) en entidades financieras se encontró que la agencia bancaria TFC ofrece 1.50% de interés anual, acorde a la Superintendencia de Bancos, Seguros y AFP (SBS, 2019), y al compararla con la TIR obtenida de 685.77% para el primer año se vuelve obvio indicar que aunque el factor de riesgo es más alto en el proyecto de exportación de arandano fresco empacado, el hecho de tener una tasa interna de retorno considerablemente mayor invita a los inversionistas a decidir por el proyecto y no a colocar su dinero en una entidad financiera aunque ello sea muy seguro.

7.12 Análisis de sensibilidad

En virtud de lo atractiva de la TIR como del VPN, no hace falta realizar un análisis de sensibilidad dado que los márgenes de rentabilidad del proyecto son muchos mas altos que lo que normalmente se utilizan como referentes. Ver 7.10.

CAPÍTULO VIII. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

8.1 Conclusiones

La ventana comercial más favorable para la exportación de arándano (ver figura 5) es entre los meses donde el Perú comienza su cosecha de arándanos está en máximo y las demás naciones del mundo están por empezar y/o ya han terminado.

El aumento de la demanda internacional por consumir productos saludables, ha estimulado la producción y comercialización de arándano fresco, esto representa un beneficio para la nación peruana para su desarrollo interno.

El clima y el pH son las variables más incisivas en el cultivo de arándanos tanto como las plagas, lo que un control de estas garantizara un mejor rendimiento por hectárea cultivada.

Lo atractivo de la comercialización del arándano está en su alta tasa interna de retorno (TIR) para una inversión relativamente alta. Los cálculos aquí hechos muestran que es altamente atractivo y rentable este negocio y se recupera la inversión al término de un año.

El plan de comercialización de **THE BEST BERRY PERU** estará orientado en principio hacia el mercado de los Estados Unidos dado que en dicho país el consumo interno aumenta considerablemente año tras año.

Conforme al estudio mundial del arándano fresco, esta demanda mundial ha ido aumentando de forma sostenible con el paso de los años con lo que se abre una ventaja comparativa para incrementar la producción anual de este rubro principalmente durante los meses en donde la oferta mundial esta baja.

El galpón de procesamiento del arándano desde el acopio hasta su exportación estará ubicado en Trujillo específicamente en La Libertad, en donde se da la mayor producción nacional de este fruto.

Por ser esta zona privilegiada en el cultivo y cosecha de arándanos, permite disponer de mano de obra especializada en cada una de las etapas que comprende la comercialización de este fruto.

El crecimiento de la empresa se verá influenciado por dos variables: la primera es la demanda mundial de arándanos y la otra la capacidad de acopio que tenga la organización para su procesamiento y posterior exportación.

Este plan de negocio que se ejecutará en el departamento de La Libertad para el acopio, procesamiento, comercialización y exportación de arándanos fresco logra concluir que esta actividad comercial es factible por lo siguiente: este proyecto contempla una inversión de USD 491,565.16 con un VAN de USD 18,211,450 y una TIR de 685.77%. Desde todos los escenarios posibles, es estratégico invertir en el negocio de la comercialización internacional de este fruto.

Acorde con la matriz Canvas, la propuesta de valor, presentada en el modelo de negocios para arándanos fresco se orienta al nicho de mercado brindando un producto de elevada calidad conforme a los estándares mundiales, ofrecido cuando hay falta de producto de la competencia.

Del análisis estratégico, se establece que con la existencia de los instrumentales necesarios, de un entorno empresarial propicio, se puede desplegar y llevar a la práctica

una cadena productiva para la elaboración, colocación y exportación de arándanos frescos hacia los Estados Unidos.

Por último y no menos importante, la gestión de la temperatura, el mantenimiento de la cadena de frío y la certeza de la calidad en el acopio y clasificación del producto son esenciales.

8.2 Recomendaciones

Se debe estudiar la viabilidad de que la cosecha de arándanos en el Perú comience en donde la oferta mundial de este fruto es mínima y así aprovechar las ventajas comparativas que ofrecen los altos precios internacionales (a precios FOB) para la economía nacional.

Ejecutar un análisis de mercado destinado a valorar la eventualidad de expandir la oferta de arándanos en otras presentaciones

Realizar un estudio de mercado para ampliar el mercado de exportación particularmente hacia Países Bajos y China.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Berrypro. (Junio de 2019). Obtenido de <http://berrypro.eu/instalacion-para-arandanos-lineal/>

Council, B. (s/f). *MARKET ANALYSIS REPORT*. Canada.

Escalante, J. (7 de Julio de 2017). *Marketing*. Obtenido de <http://marketinglink.up.edu.pe/impacto-la-imagen-corporativa/>

Estado, E. (19 de Junio de 2019). *El Estado*. Obtenido de <https://www.gob.pe/institucion/minagri/noticias/29490-minagri-produccion-de-arandanos-entre-enero-abril-crecio-en-105-por-mayor-demanda-de-mercados>

Gestion. (28 de Enero de 2019). *Gestión*. Obtenido de <https://gestion.pe/economia/arandanos-radiografia-cultivo-cuya-produccion-crece-206-anual-peru-257019-noticia/>

Manzo, R. (2017). *Arándanos en Perú, Situación Actual de Producción y Perspectiva Futura*. Huelva.

Marcelo, C., & Harispe, M. (s/f). *The Business Model Canvas. Un lenguaje común para describir, visualizar, evaluar y cambiar modelos de negocios*. Obtenido de http://www.fadu.edu.uy/marketing/files/2013/04/BMC_2015.pdf

Minagri. (2016). *El Arandano. en el Peru y el mundo*. Lima. Obtenido de

http://agroaldia.minagri.gob.pe/biblioteca/download/pdf/tematicas/f-taxonomia_plantas/f01-cultivo/el_arandano.pdf

Mincetur. (Febrero de 2019). *Ministerio de de Comercio Exterior y Turismo*. Obtenido

de https://www.mincetur.gob.pe/wp-content/uploads/documentos/comercio_exterior/estadisticas_y_publicaciones/estadisticas/exportaciones/2019/RMC_Junio_2019.pdf

Peru, F. (2017). *Frutera Peru* . Obtenido de

http://www.fruteraperu.com.pe/inicio_esp.html

Porter, M. (1986). México: C.E.C.S.A.

Porter, M. (2010). *Ventaja competitiva. Creación y sostenibilidad de un rendimiento superior*. Madrid : Ediciones Pirámide.

Sallenave, J. (1994). *La Gerencia Integral*. Caracas: Grupo Editorial Norma.

Santillán del Río, A. (s/f). *Entrepreneur*. Obtenido de

<https://www.entrepreneur.com/article/259246>

SBS. (Agosto de 2019). Obtenido de Superintendencia de Banca, Seguros y AFP:

<http://www.sbs.gob.pe/app/pp/EstadisticasSAEEPPortal/Paginas/TIPasivaDepositoEmpresa.aspx?tip=F>

Sierra Exportadora . (Julio de 2019). Obtenido de

<https://www.sierraexportadora.gob.pe/estadistica/>

SIICEX. (Julio de 2019). Obtenido de

http://www.siicex.gob.pe/siicex/portal5ES.asp?_page_=172.17100&_portletid_=s fichaproductoinit&scriptdo=cc_fp_init&pproducto=0810400000

Sisex. (s/f). PERFIL DE MERCADO DE ARÁNDANOS EN LOS ESTADOS UNIDOS DE NORTEAMERICA. Recuperado de

<http://www.siicex.gob.pe/siicex/documentosportal/alertas/documento/doc/679028340radE80FF.pdf>

SNI. (17 de Septiembre de 2017). *Sociedad Nacional de Industrias*. Obtenido de

Sociedad Nacional de Industrias: <https://www.sni.org.pe/peru-cae-5-posiciones-en-el-ranking-del-informe-global-de-competitividad-2017-2018/>

SUNAT. (Agosto de 2017). *SUNAT*. Obtenido de

<http://www.sunat.gob.pe/orientacionaduanera/exportacion/index.html>

Systemfrost. (2019). *System Frost*. Obtenido de

<http://www.systemfrost.com:85/es/soluciones/seccion/tuneles-de-frio-enfriamiento-rapido>

USDA. (14 de Agosto de 2019). Precios de arribo de fruta en el mercado norteamericano. Los Angeles .