



ESCUELA DE NEGOCIOS

MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS_MBA

ELABORAR UN PLAN DE NEGOCIOS PARA LA COMERCIALIZACIÓN DE ARÁNDANOS A FIN DE CONOCER EL FRUTO POR SUS BENEFICIOS PARA LA SALUD, PARA UN GRUPO OBJETIVO DE MUJERES DE 25 A 45 AÑOS, EN LA CIUDAD DE QUITO EN EL AÑO 2022.

**Profesor
Jesenia Edelmira Verdezoto Camacho**

**Autora
Paulina Elizabeth Nogales Mosquera**

2022

RESUMEN

Mediante el desarrollo de un plan de negocios, se presenta la creación de un nuevo proyecto de negocios, así como las estrategias que permitirán cumplir con las metas planteadas y la solución de problemas que pudiesen presentarse. Además, en este sentido se acoge como producto, a los arándanos, por sus beneficios a la salud. Es por ello que nace el desarrollo del presente estudio, que tienen el objetivo de elaborar un plan de negocios para la comercialización de arándanos a fin de conocer el fruto por sus beneficios para la salud, para un grupo objetivo de mujeres de 25 a 45 años, en la ciudad de Quito en el año 2022. Para lo cual, se emplea como metodología, al análisis del entorno interno para la comercialización de los arándanos en el país; así como el análisis de las fuerzas de Porter. Mediante la cual se obtienen como resultado que, según el análisis de mercado se considera una adaptación y preferencia del producto por parte de los compradores potenciales para que generen a la empresa un beneficio económico, con una aceptación de precios del 71.8% de las personas encuestadas, que los 125 gramos del producto deben estar considerado en un rango en precio menor a USD 5.00. Concluyendo que, para los costos por procesos se obtiene un valor para el año uno de \$137.485; con gastos operativos de un valor anual de \$69.233; posteriormente se presenta el valor de los ingresos para el primer año de \$294.192; con una utilidad neta para el primer año de \$ 31.891.

ABSTRACT

Through the development of a business plan, the creation of a new business project is presented, as well as the strategies that will allow meeting the goals set and the solution of problems that may arise. In addition, in this sense, blueberries are welcomed as a product, due to their health benefits. That is why the development of this study was born, which has the objective of elaborating a business plan for the commercialization of blueberries in order to know the fruit for its health benefits, for a target group of women from 25 to 45 years old, in the city of Quito in the year 2022. For which the analysis of the internal environment for the commercialization of blueberries in the country is used as a methodology; as well as the analysis of Porter's forces. By means of which the result is obtained that, according to the market analysis, it is considered an adaptation and preference of the product by potential buyers so that they generate an economic benefit for the company, with a price acceptance of 71.8% of the people surveyed, that the 125 grams of the product must be considered in a price range of less than USD 5.00. Concluding that, for process costs, a value for year one of \$137,485 is obtained; with operating expenses of an annual value of \$69,233; subsequently, the value of income for the first year of \$294,192 is presented; with a net profit for the first year of \$31,891.

ÍNDICE DEL CONTENIDO

RESUMEN	2
ABSTRACT	3
1. INTRODUCCIÓN	1
2. REVISIÓN DE LITERATURA	2
2.1. Hallazgos de la revisión de la literatura académica relacionada con el negocio planteado	2
2.2. Proyectos similares que se hayan diseñado, analizado y/o puesto en práctica previamente.	4
3. IDENTIFICACIÓN DEL OBJETO DE ESTUDIO	9
4. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	10
5. OBJETIVO GENERAL	11
6. OBJETIVOS ESPECÍFICOS	12
7. JUSTIFICACIÓN Y APLICACIÓN DE LA METODOLOGÍA	13
7.1. Entorno macroeconómico y político	13
7.1.1. Componente Político	13
7.1.2. Componente Económico	14
7.1.3. Componente Sociocultural	15
7.1.4. Componente Tecnológico	16
7.1.5. Componente Ecológico	16
7.1.6. Componente Legal	17
7.2. Perspectivas económicas 2021	18
7.2.1. Análisis del sector:	18
7.2.2. Tamaño de la industria:	19
7.2.3. Ciclos económicos:	21
7.2.4. Análisis de la competencia	23
7.2.4.1. Amenaza de Entrada Nuevos Competidores	23
7.2.4.2. Rivalidad entre competidores	24
7.2.4.3. Amenaza de llegada de nuevos productos sustitutos	25
7.2.4.4. Posición de fuerza de proveedores	25
7.2.4.5. Posición de Fuerza del cliente	25
7.2.4.6. Contexto Institucional	26
7.2.5. Análisis del mercado/ investigación del mercado/mercado objetivo	27
7.2.5.1. Población Objetivo	27
7.2.5.2. Determinación de la muestra	28
7.2.5.3. Resultados de la Encuesta	29
7.2.5.4. Estructura de mercado	29
7.2.5.5. Edad	29
7.2.5.6. Sector de Vivienda	30
7.2.5.7. Preferencia de Consumo	31

7.2.5.8. Factores de Influencia	33
7.2.5.9. Perfil del Consumidor	34
7.2.6. Análisis FODA	34
7.2.6.1. Fortaleza (INTERNO)	34
7.2.6.2. Oportunidad (EXTERNO)	34
7.2.6.3. Debilidad (INTERNO)	35
7.2.6.4. Amenazas (EXTENO)	36
7.2.7. Definición de la estrategia genérica específica del negocio	37
8. RESULTADOS	39
8.1. Naturaleza, filosofía del negocio y estilo corporativo	39
8.2. Misión y visión.	40
8.2.1. Misión	40
8.2.2. Visión	40
8.3. Objetivos de crecimiento y financieros considerando el análisis de la industria.	41
8.4. Información legal	42
8.4.1. Tipo de Empresa	42
8.4.2. Legislación vigente	43
8.4.2.1. Ventajas de la comercialización de arándanos	43
8.4.2.2. Desventajas de la comercialización de arándanos	44
8.5. Estructura Organizacional	44
8.5.1. Estudio de los colaboradores	45
8.6. Ubicación	48
8.7. Ventaja competitiva y propuesta de posicionamiento	49
8.8. Estrategias de Mercado	49
8.8.1. Matriz BCG	49
8.8.2. Producto o servicio	53
8.8.2.1. Diseño	54
8.8.2.2. Calidad	55
8.8.2.3. Empaque	55
8.8.2.4. Garantía y servicio postventa	56
8.8.2.5. Formas de pago	56
8.8.3. Estrategias de distribución	58
8.8.4. Estrategias de precios	58
8.8.5. Estrategias de Promoción y Comunicación:	60
8.9. Presupuesto:	62
8.10. Proyecciones de ventas:	62
8.10.1. Punto de Equilibrio	64
8.10.2. Proyección de años futuros	66
9. DISCUSIÓN DE LOS RESULTADOS Y PROPUESTA DE SOLUCIÓN	67

9.1. PROPUESTA DE SOLUCIÓN AL PROBLEMA PLATEADO-OPERACIONES	67
9.1.1. Gestión táctica de operaciones	67
9.2. Descripción del Proceso	69
9.2.1. Diagrama de Flujo y Descripción Proceso	69
9.2.1.1. Área de Recepción de Materia Prima.	70
9.2.1.2. Ingreso a cuarto frío	70
9.2.1.3. Calibración por tamaño	70
9.2.1.4. Ingresa al proceso de pesado y empaque	71
9.2.1.5. Proceso de etiquetado	71
9.2.1.6. Proceso de Enfriamiento Secundario	71
9.2.1.7. Control de Calidad	72
9.2.1.8. Embarque	72
9.2.2. Cadena de Valor	73
9.3. Necesidades y Requerimientos de Capacidad Instalada	74
9.3.1. Materias primas	74
9.3.2. Tecnología Requerida de acuerdo al proceso	74
9.3.3. Descripción de equipos y maquinas	75
9.3.4. Mantenimiento	78
9.3.5. Mano de obra operativa especializada requerida	79
9.3.6. Cuantificación de los costos	79
9.3.6.1. Detalle de Inversiones	80
9.3.6.2. Detalle de Gastos	81
9.4. Plan de Producción	84
9.5. Plan de Compras	85
9.5.1. Capacidad de atención de pedidos	85
9.5.2. Importancia relativa de los proveedores	86
9.5.3. Pago a proveedores	86
9.5.4. Cobro a las cadenas de supermercados o retails	86
9.5.5. Control de Calidad	87
9.6. KPI's de desempeño de la gestión táctica	88
9.7. Supuestos a considerar para la elaboración del plan financiero	93
9.7.1. Proyecciones de Ventas	95
9.7.2. Costos por procesos	95
9.7.3. Gastos Operativos	96
9.7.4. Depreciaciones	96
9.7.5. Préstamo	97
9.8. Estados Financieros Proyectados	98
9.8.1. Estado de Resultados	98
9.8.2. Estado de Situación o balance general	99
9.8.3. Estado de Flujo de Caja	101
9.8.4. Análisis de relaciones financieras	103
9.8.4.1. CAPM y WACC	103
9.8.4.2. Índices Financieros	104

9.9. Impacto Económico	106
9.10. Impacto regional	107
9.11. Impacto social	107
9.12. Impacto ambiental	107
9.13. Generación de empleo	107
10. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	108
10.1. CONCLUSIONES	108
10.2. RECOMENDACIONES	112
11. REFERENCIAS	113

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1: Estrategias de precios	59
Tabla 2: Tasas	60
Tabla 3: Transporte.....	62
Tabla 4: Promoción y publicidad.....	62
Tabla 5: Proyecciones de Ventas	64
Tabla 6: Punto de Equilibrio	65
Tabla 7: Proyección de ventas años futuros	66
Tabla 8: Cadena de Valor.....	73
Tabla 9: Equipos necesarios para la planta.....	74
Tabla 10: Equipos necesarios para la planta	79
Tabla 11: Equipos de Oficina.....	80
Tabla 12: Muebles de Oficina	80
Tabla 13: Marca y Registro Comercial.....	81
Tabla 14: Costos de Constitución de Empresa.....	81
Tabla 15: Gastos Sueldo de Personal	82
Tabla 16: Alquiler inmueble	82
Tabla 17: Promoción y publicidad.....	83
Tabla 18: Servicios básicos	83
Tabla 19: Transporte.....	83
Tabla 20: Venta de Arándanos	84
Tabla 21: Compra de Arándanos.....	85
Tabla 22: KPIS.....	92
Tabla 23: Inversiones	94
Tabla 24: Inversiones	95
Tabla 25: Inversiones.....	95
Tabla 26: Gastos Operativos	96
Tabla 27: Depreciación	97

Tabla 28: Préstamo.....	97
Tabla 29: Estado de Resultados Proyectado.....	98
Tabla 30: Análisis Vertical y Horizontal.....	99
Tabla 31: Balance General Proyectado	100
Tabla 32: Estado de Flujo de Efectivo	101
Tabla 33: Estado de Flujo de Efectivo	102
Tabla 34: Punto de Equilibrio.....	102
Tabla 35: Tasa de Descuento, CAPM, WACC.....	103
Tabla 36: Índices Financieros	104
Tabla 37: Índices de Valoración de la Empresa.....	104

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1: Organigrama estructural.....	45
Figura 2: Localización	48
Figura 3: Matriz BCG.....	50
Figura 4: Producto.....	54
Figura 5: Diseño de Marca	54
Figura 6: Empaque Clamshells	56
Figura 7: Comercialización del producto	58
Figura 8: Material Promocional.....	61
Figura 9: Punto de Equilibrio	65
Figura 10: Gestión operativa	67
Figura 11:: Flujograma de procesos.....	70

ÍNDICE DE GRÁFICOS

Gráfico 1: Edad	30
Gráfico 2: Sector de Vivienda.....	30
Gráfico 3: Aceptación de fruto.....	31
Gráfico 4: Frecuencia de consumo del fruto.....	32
Gráfico 5: Introducción de los arándanos en dieta nutricional.....	32
Gráfico 6: Factores de influencia al realizar compra de frutas	33

1. NTRODUCCIÓN

El arándano es de la familia de los blueberries estimada como una súper fruta por sus propiedades nutricionales de beneficio a la salud, como un alto antioxidante que sirve de paleativo ante ciertas enfermedades; es por ello que, durante la época de pandemia la población busca alimentarse con productos cien por ciento naturales, fáciles de llevar y consumir, así como que cuenten con propiedades antioxidantes y omega 3.

El arándano en la última década, tuvo una gran demanda en cadenas de comercialización y mercados; por lo que, existe oportunidad de negocio en el territorio nacional, y puede expandirse el mercado entregando un fruto con calidad en presentación fresca, congelado o puede ser utilizado como materia prima para la elaboración de diferentes productos. Es así que, Ecuador tiene iniciativas a corto y mediano plazo para abarcar el mercado nacional y a la exportación; para lo cual, se fomenta el cultivo del arándano con el fin de abastecer el mercado nacional y con miras a la exportación; con el cumplimiento de protocolos fitosanitarios.

Ante lo cual, nace el desarrollo del presente estudio que busca elaborar un plan de negocios para la comercialización de arándanos a fin de conocer el fruto por sus beneficios para la salud, para un grupo objetivo de mujeres de 25 a 45 años, en la ciudad de Quito en el año 2022: para lo cual, este informe que se presenta evidencias inicialmente el problema y la revisión bibliográfica que permite sustentar de forma teórica la investigación, para posteriormente sustentar la información con datos de la fuente, que permiten establecer la situación, y crear propuestas que denotan en conclusiones concretas de estudio.

2. REVISIÓN DE LITERATURA RELACIONADA AL PROBLEMA

2.1. Hallazgos de la revisión de la literatura académica relacionada con el negocio planteado

Según el autor De la Colina (2009) El arándano o blueberry se consume tradicionalmente en Norteamérica (EE.UU. y Canadá), y algunos países europeos como Italia, Inglaterra, Alemania y Holanda, como así también en Japón, pero Estados Unidos es el principal productor, consumidor, exportador e importador de arándanos del mundo y constituye un mega mercado de más de 262 millones de consumidores con una tasa de natalidad anual de alrededor del 1% y un crecimiento en las expectativas de vida de sus habitantes, la tendencia de consumo del arándano y otras berries (frambuesas, moras, zarzas), es creciente/en los mercados mencionados, por la incorporación progresiva del concepto de la alimentación sana y natural que adoptan los consumidores ubicados en países desarrollados, ya que a este tipo de frutas se las vincula con su origen silvestre.

Según los autores Menéndez, Córdoba, Contardi, & Güerci (2015), en los últimos años se han logrado importantes avances en el ámbito de la oncología y sus terapias alternativas. Sin embargo, según la Organización Mundial de la Salud (OMS), el cáncer sigue siendo una de las principales causas de muerte en el mundo. Durante el 2012 las personas que murieron por esta enfermedad ascienden a 8,2 millones y se proyecta un aumento significativo de los casos anuales para las próximas dos décadas. Cerca del 30% de estas defunciones se relacionan a factores de riesgo relacionados con la dieta o ciertas conductas, tales como: índice de masa corporal elevado, ingesta reducida de frutas y verduras, falta de actividad física, consumo de tabaco y alcohol.

En la actualidad, se asume cada vez más la idea del efecto protector del consumo de frutos ricos en compuestos bioactivos para la salud y se han identificado componentes con un gran potencial en la prevención de determinados desórdenes. Bajo este contexto, la composición y capacidad antioxidante de los arándanos, respaldan su papel en la reducción de la inflamación y del estrés oxidativo, procesos altamente vinculados no solo al desarrollo del cáncer, sino también a las consecuencias de las terapias asociadas al mismo. De esta manera, tanto este fruto, como sus compuestos en formulaciones farmacológicas, se han ido incorporando en la dieta a través de diferentes suplementos dietarios.

Con relación al comportamiento de los consumidores, según el autor Casco (2020), la necesidad de conocer más sobre el Covid_19 llevó a un aumento de cibercondría. La implementación de las medidas de aislamiento social y la restricción de la circulación limitó la disponibilidad y accesibilidad a productos y servicios. Esto llevó aprovechar mejor los recursos con los que se contaron. Se dio una priorización a productos que se deben consumir y en que gastar cuidando las finanzas y la salud. La tecnología digital permitió estar conectados a pesar de la cuarentena. Surgieron nuevas opciones para no convertirse en islas y conectarse con el mundo exterior y también para facilitar trabajar desde casa.

Los puntos investigados se relacionan con el enfoque del plan de negocios en la comercialización de arándanos y la aceptación del público objetivo, tomando como referencia las preferencias de consumidores de países del primer mundo, se considera importante conocer los compuestos bioactivos que tiene la fruta y los beneficios para la salud como alternativo para prevención de enfermedades graves. Conocer las preferencias de los consumidores post pandemia y el cambio del estilo de vida; son puntales para la orientación del plan de negocios.

2.2. Proyectos similares que se hayan diseñado, analizado y/o puesto en práctica previamente.

Según Campana Fuentes (2020), en su Propuesta de un Plan de Negocios para la Comercialización de Arándanos en Calidad de Pasas para la Región Arequipa, para Perú Provincia de Arequipa, se realizó una investigación exploratoria utilizando métodos de investigación cualitativos y cuantitativos; aplicado a un nicho de mercado de personas de sexo masculino y femenino entre 18 y 60 años de edad realizando 383 encuestas cuyos resultados fueron:

Del estudio de mercado, al tratarse de un producto nuevo e innovador se determinó una demanda futura basado en el consumo de arándanos frescos en la ciudad de Arequipa, cuya proyección en cinco años (2019 – 2023), es de 2144.88 Toneladas de arándanos para el 2023, cubriendo así el 7.26% de la demanda insatisfecha. El estudio económico financiero de la inversión concluye con VAN mayor a 0 un TIR de 77% lo que quiere decir que el proyecto es viable con una relación costo beneficio de 4.27 aceptable.

Según Espinoza Castro (2018), en su Propuesta de un Plan de negocios para la producción y comercialización de exfoliantes faciales a base de arándanos importados desde Chile, en la ciudad de Quito , se realizó una Investigación cualitativa la cual está comprendida por la entrevista a expertos y un grupo focal (6 personas) ; Investigación cuantitativa mediante encuestas (55 mujeres residen en norte y valles de Quito , rango de edad de 18 a 45 años) , nivel socioeconómico alto , medio - alto , medio . que consuman productos cosméticos faciales al menos 3 veces por semana los resultados obtenidos fueron los siguientes:

Estrechadas relaciones comerciales entre Ecuador y Chile mediante el acuerdo de complementación económica permitirán que la materia prima necesaria para la elaboración de los exfoliantes faciales ingrese al país sin pagar aranceles. La industria cosmética promete un crecimiento constante y ambicioso debido a la tendencia progresiva en los últimos 10 años, una industria atractiva a pesar de ciertas barreras de entrada. Grupo focal muestra interés en los beneficios que producen los arándanos en la piel. Análisis del proyecto es financieramente viable, rentable tanto para la Empresa como para el inversionista.

Según Licapa Quichca , Acuña Willis , & Claudet Morote (2015), en su Plan de negocios para la Exportación de Chía y arándano atomizados a Estados Unidos; se realizó una investigación exploratoria, analizando los aspectos genéricos relativos a la producción y exportación de arándano como chía atomizados. Luego de un exhaustivo análisis, se han identificado criterios principales que permitirán seleccionar el mercado destino o países de interés del producto. Usando la metodología de ponderación de estos factores o criterios, se encontró, en primer lugar, a EE.UU., seguido de Canadá, Reino Unido y Alemania.

Investigación cualitativa con entrevistas a profundidad realizadas a expertos. Investigación cuantitativa: encuestas con preguntas específicas a posibles clientes. Una encuesta dirigida al consumidor final (Malhotra 2004: 5). Tomándose como muestra a los funcionarios de la Cámara de Comercio Americana del Perú (AMCHAM), y de la embajada de EE.UU. en el Perú. La otra encuesta está dirigida al distribuidor, ya que, en el mercado de EE.UU., existe una amplia variedad de retailers entre los cuales destacan: cadenas de supermercados estatales y nacionales, tiendas de conveniencia y tiendas por Internet; y estas tratan de posicionarse diferenciándose con características tales como: variedad, calidad de producto, ubicación y número de locales. Los resultados obtenidos en esta investigación fueron:

La población busca alimentarse con productos cien por ciento naturales, fáciles de llevar y consumir, así como que cuenten con propiedades antioxidantes y omega 3. En lo que respecta a la empresa, se considera como una oportunidad trabajar con proveedores con un sistema de organización “just in time” en la entrega de la materia prima. Estados Unidos cumple las expectativas de consumo del producto en vista que existe una fuerte tendencia a la mejora continua de la salud. Se consideró California, ya que el crecimiento de consumo de productos funcionales se debe al aumento de los problemas de salud, las mejores condiciones económicas, el crecimiento de grupos demográficos claves (wells, baby boomers, bay bust, envejecimiento y conveniencia) y a un mayor enfoque en el comercio online. El resultado económico del presente negocio ha generado como resultado una tasa de ganancia requerida anual de 35% (COC) obteniendo una tasa interna de retorno de 111,7%, lo cual indica que el plan de negocio es económicamente viable para los accionistas.

Según Colina Vines & Salgado Portugal (2018), en su propuesta plan de negocios para la producción de arándanos cultivados en el valle de Cañate (region Lima) y su exportación al mercado de Estados Unidos de América; se desarrolla una metodología para evaluar proyectos, la investigación del producto, recopilando información necesaria para su recolección, acopio y manipuleo. Investigación de mercado, donde se estudiará la situación actual interna y externa, específicamente del mercado americano, considerando los precios actuales e históricos, la variación de consumo durante el año. Análisis de requerimientos legales necesarios para ingresar con la fruta fresca al mercado de Estados Unidos, junto con las condiciones fitosanitarias nacionales para poder exportar. Tipo de clientes del producto Género: mujer y hombre rango de edad de 25 – 45 años en la ciudad de Bogotá con hábitos saludables. Se realiza una investigación cuantitativa con encuestas con preguntas específicas del tema, aplicadas al público objetivo indicado.

Los principales resultados obtenidos fueron: Uno de los principales destinos para las exportaciones de arándanos peruanos, en sus variedades de fresco, congelado y deshidratado, es Estados Unidos por su economía, el consumo de los habitantes, la alta aceptación del producto y los beneficios que se tienen por al acuerdo comercial de libre comercio. Representa un mercado potencial no solo para los productores del Valle de Cañete, sino para casi todas las zonas agrícolas del Perú. Se estima que esta tendencia creciente de consumo en Estados Unidos se mantendrá, principalmente en arándanos frescos. El análisis en el escenario optimista se tiene una VAN de 294,467 y un TIR de 46.08%. En el escenario pesimista se tiene un VAN de -52,796 y un TIR de 27.40%. Debido a que en el primer escenario el VAN sale menor que cero, en el escenario pesimista el proyecto no es viable. En el escenario optimista los resultados del VAN y el TIR son positivos, el negocio sigue siendo rentable.

Según Camelo Chacón , Torres Vargas, & González Urbina (2020), en su propuesta de plan de negocios para comercialización de arándanos liofilizados en polvo: Creación de la comercializadora “Green Commerce Colombia”, realizan Investigación cuantitativa, se realiza encuestas con preguntas específicas del tema, aplicadas al público objetivo descrito. Investigación cuantitativa: por medios cuantificables se analiza la información recabada. Público Objetivo, genero hombre y mujer rango de edad de 25 a 45 años en la ciudad de Bogotá con hábitos saludables.

Los resultados obtenidos fueron: Este emprendimiento contribuye en la comunidad a través de la comercialización de un producto a base de arándanos azules, frutos encontrados en la agricultura Colombiana que fomenta el crecimiento de comunidades campesinas y empresarios que con sus cultivos no solo van a depender de la venta a nivel nacional para la fruta

fresca, y la espera del crecimiento de exportación a diferentes países que actualmente depende de muchos requerimientos legales y fitosanitarios fuera de su alcance inmediato de estos agricultores, sino, convirtiendo todos los beneficios de esta en un producto como el arándano liofilizado en polvo que mantiene todas las características de la fruta y no es perecedero en un tiempo corto como lo es la fruta fresca. El proyecto es viable desde el punto de vista financiero en los escenarios optimista y normal, lo anterior a razón que las socias esperan recuperar el capital invertido antes del tercer año y lograr un punto de equilibrio en menos de 20 meses.

3. IDENTIFICACIÓN DEL OBJETO DE ESTUDIO

En la ciudad de Quito en la Provincia de Pichincha la comercialización de arándanos para un grupo objetivo de mujeres de 25 a 45 años nace como una idea por las tendencias actuales sociales y culturales de llevar un estilo de vida saludable. El arándano es de la familia de los blueberries estimada como una súper fruta por sus propiedades nutricionales de beneficio a la salud, como un alto antioxidante que sirve de paleativo ante enfermedades como cáncer, infecciones a las vías urinarias, regulador de la presión arterial; fortifica las defensas, es antiinflamatorio, coadyuvante en diabetes mencionando las más importantes.

En época de pandemia, el arándano ha tenido una gran demanda en cadenas de comercialización y mercados por lo que existe oportunidad de negocio en el territorio nacional; puede expandirse el mercado entregando un fruto con calidad en presentación fresca, congelado o puede ser utilizado como materia prima para la elaboración de diferentes productos.

4. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

El arándano constituye uno de los principales cultivos de fruto exótico no tradicional en creciente demanda en este último tiempo, apreciado en mercados del exterior por sus características nutricionales y sabor. El cultivo de los arándanos en nuestro país es altamente apetecido en mercados del exterior por la calidad del producto, convirtiéndose en una alternativa de exportación viable. Los precios de venta elevados y la poca oferta actual hacen que el cultivo de este fruto rentable para los empresarios comercializadores y productores.

Una vez que se comprobó que los arándanos se adaptaron al clima y suelo ecuatoriano la influencia de la luminosidad da como resultado que el fruto tenga excelentes características. Por lo expuesto se consideró realizar un plan de negocios para la comercialización de arándanos para un grupo objetivo de mujeres de 25 a 45 años, para la ciudad de Quito, por causar impacto positivo en el mercado de la salud que se expande en el mundo, con una aceptación mayor en las mujeres que buscan alimentos antioxidantes, nutritivos y funcionales que pueden ser incluidos en la dieta diaria.

5. OBJETIVO GENERAL

Elaborar un plan de negocios para la comercialización de arándanos a fin de conocer el fruto por sus beneficios para la salud, para un grupo objetivo de mujeres de 25 a 45 años, en la ciudad de Quito en el año 2022.

6. OBJETIVOS ESPECÍFICOS

Determinar el nivel de demanda de arándanos en mujeres de 25 a 45 años estableciendo estrategias que permita posicionar el producto en la ciudad de Quito en un 20% al grupo analizado para el año 2022.

Analizar la industria del mercado nacional e internacional de arándanos para el grupo objetivo propuesto en un período de 6 meses.

Determinar la comercialización de arándanos para la ciudad de Quito del grupo en referencia, con el 30% de los productores de las zonas potenciales de la provincia de Pichincha para el año 2022.

Identificar las estrategias de comercialización y ventas de arándanos para el grupo en referencia con la finalidad de colocar el 100% del acopio de la fruta para el grupo objetivo en la ciudad de Quito para el año 2022.

7. JUSTIFICACIÓN Y APLICACIÓN DE LA METODOLOGÍA

En este capítulo se realiza el análisis del entorno interno para la comercialización de los arándanos en el país, se ubicará al producto en la industria correspondiente, para determinar variables macroeconómicas, sociales, políticas y tecnológicas que influyen directamente en el proyecto y se realizará análisis de las fuerzas de Porter. Con relación al CIIU (Clasificación Nacional de Actividades Económicas), los arándanos tienen la siguiente clasificación A 0125.01 Cultivo de Otros Frutos y Nueces de árboles y arbustos.

7.1. Entorno macroeconómico y político

7.1.1. Componente Político

Con relación a la Ley LORSA artículo 21 referente a la comercialización interna. El Estado creará el Sistema Nacional de Comercialización para la soberanía alimentaria y establecerá mecanismos de apoyo a la negociación directa entre productores y consumidores , e incentivará la eficiencia y racionalización de las cadenas y canales de comercialización ; además procurará el mejoramiento de la conservación de los productos alimentarios en los procesos de post – cosecha y de comercialización ; y , fomentará mecanismos asociativos de los microempresarios , microempresa o micro pequeños y medianos productores de alimentos , para protegerlos de la imposición de condiciones desfavorables en la comercialización de sus productos , respecto de las grandes cadenas de comercialización e industrialización , y controlará el cumplimiento de las condiciones contractuales y los plazos de pago (Ley Orgánica, 2010).

7.1.2. Componente Económico

El Banco Central estima un crecimiento económico de 3,1% durante 2021, a partir de un buen comportamiento esperado tanto de la recuperación del consumo de hogares, así como del sector externo vía exportaciones e importaciones, el producto interno bruto nominal de 2021 será de 100.816 millones de dólares corrientes y 67.539 millones de dólares constantes. (García Alvarez & Almeida Guzmán , 2021)



Cuadro 1. PIB

Fuente: FMI 2020

El reporte del FMI reconoce, entre otros, que Ecuador está creciendo más rápido de lo esperado, que hay acumulación de reservas internacionales, superávit en la cuenta corriente del país, cuentas fiscales que están saneándose y un sector monetario fortalecido. En el acuerdo con el FMI ha prevalecido la visión del actual gobierno, que tiene un horizonte más amplio para estabilizar las finanzas públicas. De esta manera, el ajuste fiscal será menor al esperado en un inicio: 5,5 % del PIB de ajuste se establecía en la revisión de diciembre de 2020, ahora será de 4,5 % del PIB (Ministerio de Economía y Finanzas , s.f.).

El informe técnico del FMI sobre el Ecuador proyecta, además, un mayor crecimiento de la economía nacional (promedio de 2,8 % entre 2022 y 2026)

en comparación con el escenario anterior. Sin embargo, se establece que la mejora de la economía podría acelerarse con base en el impulso de reformas estructurales en materia laboral, mercados de bienes, mercados financieros (que garanticen mejor acceso), y en las prácticas de gobierno corporativo del Estado para que sea más eficiente y transparente (Finanzas, s.f.).

7.1.3. Componente Sociocultural

La pandemia impactó fuertemente a la sociedad, ocasionando que el mundo se adapte a la nueva normalidad en las esferas de la educación, economía, trabajo y estilo de vida en general, en ese sentido, la alimentación no fue la excepción, pues la crisis sanitaria impulsó cambios considerables en nuestro estilo de vida, así como los hábitos de consumo; buscando elegir, cada vez más, alimentos sanos y sostenibles (UTPL, 2021).

Para asegurar un proceso de reactivación más acelerado el país debe trabajar en poder colocar una mayor producción tanto en los mercados internacionales cuanto en el local, en ambos casos es importante apuntar a una estructura productiva más competitiva y dinámica , es decir reducir impuestos en lo posible y la carga burocrática y procesos , también es importante señalar que el mayor impacto favorable vendrá de la dinamización del mercado laboral , esto considerando las cifras registradas en el INEN que más de 700.000 personas habían perdido su puesto de empleo pleno (Andrade, Pisco , Quinde, & Coronel , 2021).

7.1.4. Componente Tecnológico

El comercio electrónico o e-commerce consiste fundamentalmente en el desarrollo de acciones de mercado, ventas, servicio al cliente, gestión de cartera, gestión logística y en general, todo evento de tipo comercial e intercambio de información llevado a cabo por medio de internet (Blogotec, 2008).

Las ventajas que se manejan en los negocios virtuales son la expansión de mercado globalizada que se alcanza, y la rapidez con la que se manejan los negocios. Aunque las relaciones con los clientes son interpersonales y pueden causar complicaciones en los negocios, el uso de las nuevas tecnologías y su innovación han creado cambios que han mejorado la comunicación con el cliente y la empresa (Blogotec, 2008).

Actualmente se ha avanzado en la conformación de herramientas muy creativas y dinámicas que hacen llamativas las páginas, con la integración de formatos que enlazan textos, sonidos e imágenes, bajo un criterio multimedia, atrayendo la atención de las personas que acceden a las mismas desde motores de búsqueda disponibles en la red y dados a conocer por la misma empresa (Blogotec, 2008).

7.1.5. Componente Ecológico

La pandemia obligó a las organizaciones a fortalecer sus estrategias de diversificación, a buscar alianzas, potenciar mercados locales e implementar canales de venta en línea, en relación con los mercados internacionales se logró tener una mayor conciencia sobre la necesidad de tener un consumo responsable que permita ingresos dignos, además de una producción sostenible, demostró que el Comercio Justo es un importante aliado de las organizaciones, pues les permite hacer frente a necesidades urgentes y

también fortalecerse para lograr resiliencia ante la crisis actual y otras como el cambio climático (Ministerio de Producción, 2020).

El COVID-19 ha creado conciencia en la población mundial sobre los beneficios que el consumo de frutas y vegetales aportan al organismo y al sistema inmune de las personas. Sin embargo, su ingesta está muy por debajo de la recomendada por organismos de salud a nivel internacional (PROECUADOR, 2021).

En este sentido, muchos de los productores de este segmento alimentario han estado respondiendo a estas necesidades de conveniencia con frutas y verduras precortadas y preparadas, a menudo en envases fáciles de abrir, por supuesto, esta conveniencia debe ir de la mano con las tendencias de sostenibilidad y seguridad, que están orientadas a temas relacionados con el reciclaje, reducción en el uso de plásticos de un solo uso, responsabilidad y compromiso con el medio ambiente (PROECUADOR, 2021).

En la investigación se analiza que los consumidores tienen afinidad por adquirir productos más sostenibles y ambientalmente amigable.

7.1.6. Componente Legal

En la investigación realizada se identifican algunas barreras de entrada con relación a la implementación del proyecto, encontrar la diferenciación del servicio que se ofertará ya que al ser comercialización y venta del producto que no produce la empresa, debe darse un valor agregado a los consumidores como información y capacitación acerca de los beneficios del fruto y formas de consumirlo.

La marca y fidelización del producto es un punto importante para la comercialización y ventas, actualmente los mercados son competitivos y

constantemente deben estudiar los cambios en el comportamiento de los consumidores sobre todo a raíz de la pandemia, para atraer a nuevos clientes y fidelizar a los existentes.

El canal de distribución y la forma de comercializar los arándanos dependerá del destino final del fruto, sea para consumo en fresco o para el proceso en la industria alimenticia, nutrición o cosmético.

Política Gubernamental en Ecuador con relación a la tramitología legal, que más adelante se realiza un resumen ejecutivo de los requisitos para la conformación y expendio de registros sanitarios para el funcionamiento y comercialización de la empresa. La normativa legal a considerar con relación a la contratación de personal y los costos que implica el mantenimiento de la nómina.

Se considera también los costos de montar la operación para la implementación del proyecto y la inversión inicial que se debe realizar por parte de los accionistas, así como también el acceso a fuentes de financiamiento para la operación por parte de una institución financiera.

7.2. Perspectivas económicas 2021

7.2.1. Análisis del sector:

La Agencia de Regulación y Control Fito y Zoonosanitario – Agrocalidad, certificó la primera exportación de arándanos con destino a Países Bajos, un total de 144 blísteres del producto, cultivado por AASA Corporation en Cayambe, serán enviados vía aérea al país de destino; Agrocalidad ha brindado apoyo en la certificación de las variedades a utilizar en la siembra de los arándanos, así como también la inspección y el visto bueno que certifica que el producto cumple con los requisitos fitosanitarios del país de

destino, este primer envío busca abrir mercado para el arándano ecuatoriano en el contexto europeo, lo cual aumenta el potencial de exportaciones de productos no tradicionales para la reactivación económica (Agrocalidad, 2021).

En el país se fomenta el cultivo del arándano con el fin de abastecer el mercado nacional y con miras a la exportación ; el cultivo se realizará en las provincias de Carchi, Imbabura, Pichincha, Cotopaxi, Tungurahua y Azuay, que son aptas para este cultivo no tradicional, Ecuador tiene iniciativas a corto y mediano plazo para abarcar el mercado nacional y a la exportación, para esto debe cumplir los protocolos fitosanitarios y los respectivos permisos (Frutícola, 2021).

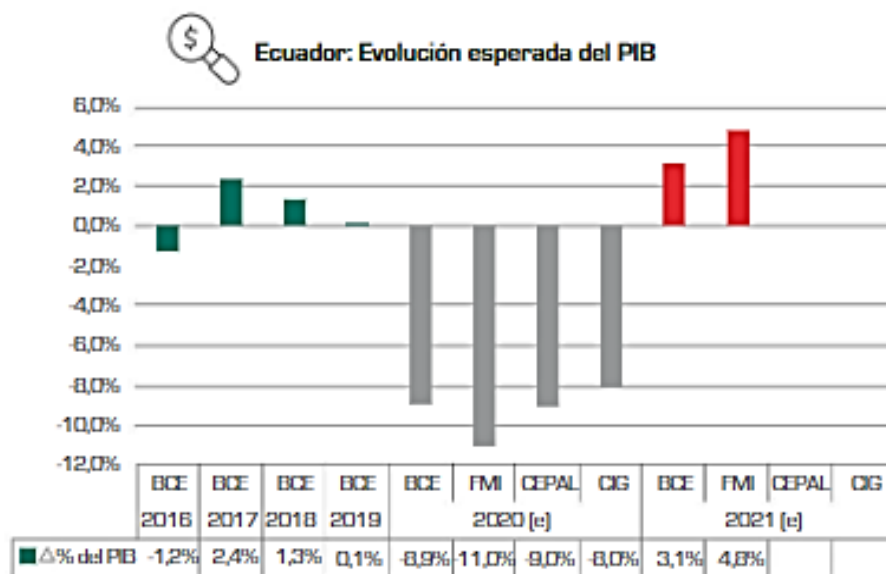
Según la Federación de Productores y Exportadores de Arándanos (Fepexa), hay 50 hectáreas en producción, que aún no son suficientes para cubrir el mercado local, en un cultivo nuevo en el Ecuador por lo que se debe incentivar a nuevos agricultores a que se sumen a la producción de esta fruta que tiene una alta demanda (Frutícola, 2021).

7.2.2. Tamaño de la industria:

El Banco Central del Ecuador prevé que el Producto Interno Bruto (PIB) en 2021 registre un crecimiento interanual de 3,55% (USD 68.661 millones en valores constantes año base 2007), una recuperación frente a la contracción de 7,75% de 2020. Esta actualización refleja un mayor crecimiento del PIB en comparación al 2,8% proyectado en mayo 2021 (Banco Central del Ecuador, 2021)

El crecimiento se debe al éxito del plan de vacunación; al aumento del crédito del sistema financiero nacional (USD 4.926 millones en el período enero-

octubre de 2021); a la recuperación de las exportaciones petroleras; al buen desempeño de las exportaciones no petroleras y al aumento en el flujo de remesas. Estos factores impulsaron el consumo final de los hogares y la inversión (Banco Central del Ecuador, 2021).



Elaboración: Cámara de Industrias de Guayaquil
Gráfico N° 3

Cuadro 2 Evolución esperada del PIB

Fuente: Banco Central del Ecuador

En la economía del Ecuador el sector industrial y agropecuario juegan un papel de suma importancia para el crecimiento económico del país, a pesar de que el desarrollo de estos dos sectores no ha sido igual, es decir, cada uno ha crecido conforme los gobiernos de turno le han dado el grado de interés, a pesar de ello, es de vital importancia la correlación del sector agropecuario-industrial para aportar de modo importante a la economía ecuatoriana. Bajo este contexto, a continuación, se presenta una tabla estadística que resume el desarrollo del sector agropecuario e industrial período 2000-2018, la variación de cada uno de los sectores y los datos obtenidos a precios corrientes (Chuncho Juca, Uriguen , & Nervo, 2021).



Cuadro 3. Evolución de la producción sector agropecuario e industrial

Fuente: CTU

7.2.3. Ciclos económicos:

La producción de arándanos en Ecuador es reciente, el fruto se cultiva en climas de la Sierra y Costa en zonas de altas temperaturas en el día y bajas por la noche, la variedad biloxi es un tipo de arándano liberado en el mercado que presta las condiciones climáticas en el país para su producción, su siembra puede darse hasta en una altitud de 2800 metros, la cosecha de la planta se realiza a los 6 o 7 meses de la plantación, cuando el fruto adquiere un tono azulado cerca al color negro (Líderes, 2018).

Una característica de este fruto es que el rendimiento por planta va escalando, al menos hasta el cuarto año de la cosecha, en el primer año puede ser un kilo por planta, pero al cuarto puede alcanzar 3.5 kg, una planta de arándano puede cosechar de 10 a 15 años (Líderes, 2018).

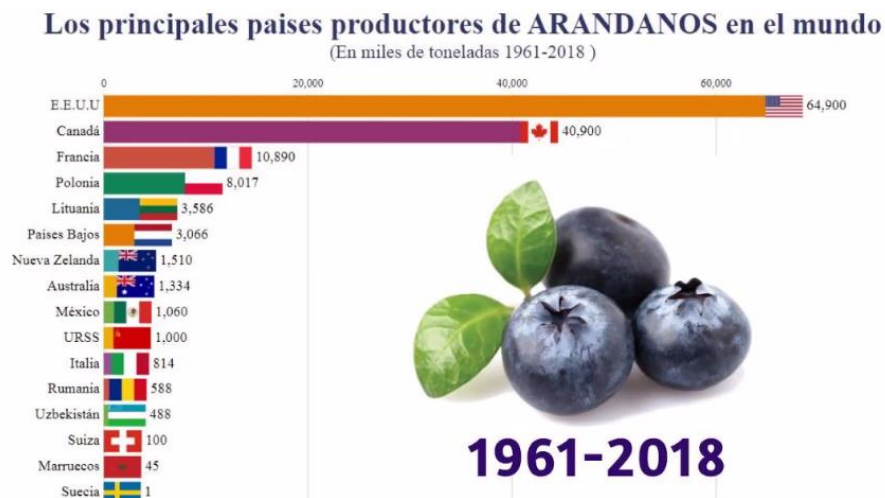
Una ventaja que tiene Ecuador y le favorece en la competencia con otros mercados son las condiciones del medioambiente; un clima similar durante todos los meses y la luminosidad que brinda la línea ecuatorial, esto permite recolectar el fruto en cualquier época del año, esto se logra dividiendo los cultivos en lotes para que produzca todo el año es decir cada lote se

encuentra en las fases de: formación, desarrollo, producción y cosecha (Líderes, 2018).

Con relación a la importancia en el mercado, EEUU es el principal productor consumidor exportador e importador de arándanos en el mundo junto a Canadá abarcan el 90% del área productiva local.

Los principales países productores europeos son: Francia, Holanda, Alemania, Polonia y España; los países que demandan este tipo de frutos son: Japón, Italia, Inglaterra, Bélgica y Holanda.

Canadá es el principal proveedor de arándanos congelados del mundo, pero a diferencia de EEUU la producción canadiense es mayoritariamente de tipo silvestre.



Cuadro 4. Principales productores

Fuente: CTU

El punto crítico en este negocio es buscar los clientes, por esto este proyecto se iniciará en primera instancia en un mercado local, en la parte gubernamental para el productor existen altas restricciones para la

importación de plantas y tecnología para los sistemas de riego y sustrato, lo que se considera una barrera para el desarrollo de este negocio (Líderes, 2018).

7.2.4. Análisis de la competencia

7.2.4.1. Amenaza de Entrada Nuevos Competidores

Productores de arándano de la sierra ecuatoriana conformaron la Federación Ecuatoriana de Productores y Exportadores de Arándano (Fepexa), con el objetivo de impulsar y fomentar la producción de arándanos, con los más altos estándares de calidad y sostenibilidad ambiental (Plaza, 2021).

La organización, que agrupa a 22 productores ubicados en las provincias del Carchi, Imbabura y Pichincha, busca posicionar esta fruta en el mercado local y en la oferta agroexportadora ecuatoriana, los arándanos pertenecen al género *Vaccinium*, una fruta con sabor dulce y con grandes propiedades beneficiosas para la salud por su alto nivel de antioxidantes. El cultivo se inició en el 2015 con los primeros emprendedores que desarrollaron ensayos y pruebas piloto, confirmando que las condiciones climáticas ecuatorianas son favorables para el cultivo (Plaza, 2021).

Al ser un fruto reciente en el mercado ecuatoriano, en la investigación realizada se identifican las siguientes empresas que cultivan y comercializan arándanos en la Sierra Ecuatoriana:

Empresas	Forma	Oferta	Fecha de Apertura Empresa	Ubicación
Ecuablue	Cultivo y Comercialización	Exportador de Arándanos	2018	Sierra Ecuatoriana _ Puenbo
Ecuarandano	Cultivo y Comercialización	Local y vision de Exportar	2015	Sierra Ecuatoriana _ Guayllambamba
Agricola Oro Azul	Cultivo y Comercialización	Local y vision de Exportar	2015	Sierra Ecuatoriana _ Carchi
Bio arandano	Cultivo y Comercialización	Local y vision de Exportar	2017	Sierra Ecuatoriana _ Cayambe

Cuadro 5 : Competidores en Pichincha

Fuente: Elaboración Propia

A través de agremiaciones o soporte del Gobierno para la comercialización del producto se trata de evitar contrabando y normar el precio del producto, lo que se pretende es formalizar a los agricultores y productores informales.

7.2.4.2. *Rivalidad entre competidores*

Número de Competidores : los arándanos como se ha indicado son nuevos en el mercado ecuatoriano , por lo que existe oportunidad para la inversión en este mercado se identifica que los productores consideran ser parte de agremiaciones para conseguir beneficios por parte del gobierno y sobre todo fomentar la producción con los más altos estándares de calidad para alcanzar en algún momento la posición que Perú ; Chile y Argentina en Sudamérica como productores y exportadores de esta fruta hacia Europa , Asia y principalmente a Norte América .

Los primeros emprendedores de este cultivo iniciaron en el 2015 durante este tiempo han identificado y aprendido el comportamiento de las diferentes variedades de arándanos en suelo y clima ecuatoriano como Biloxi, Emerald y Legacy.

7.2.4.3. Amenaza de llegada de nuevos productos sustitutivos

Se pueden considerar a los principales sustitutos de esta fruta a los frutos del bosque como las fresas, la frambuesa y la mora, productos considerados de competencia directa y complementaria, sin embargo se considera que las manzanas , peras , uvas , mandarinas , son frutos que se pueden considerar sustitutos pues los consumidores se guían por el precio, sin embargo los arándanos por sus singulares propiedades nutricionales permiten a los consumidores, la aceptación en su canasta ; haciendo para los inversionistas un mercado atractivo que está en expansión nacional y mundial.

7.2.4.4. Posición de fuerza de proveedores

La Empresa negociará con los pequeños agricultores, para fomentar la comercialización de arándanos en el sector en donde estará situado el centro de acopio; se evidencia en la investigación que existen algunos agricultores informales, actualmente tienen plantaciones de otros berries sin embargo no dejan de lado la posibilidad de cultivar arándanos, actualmente no existe una guerra de precios, tienden mantener estructuras estables con relación a precios de distintos proveedores.

7.2.4.5. Posición de Fuerza del cliente

Los arándanos pueden ser consumidos por hombres, mujeres y niños de cualquier edad, sin embargo, el grupo focalizado para el proyecto se considera potencial; la empresa al ser intermediaria debe comercializar la colocación de los arándanos, en el siguiente cuadro se registran los potenciales clientes a los que se debe mercadear:

No.	Potenciales Clientes
1	Corporación la Favorita C. A
2	Corporación el Rosado S.A.
3	Tiendas Industriales Asociadas (TIA) S.A.
4	Mega Santa María S.A.
7	Coral Hipermercados
5	Micro Mercados en las Zonas Norte y Valles
6	Captación de Clientes individuales por redes sociales

Cuadro 6: Potenciales Clientes

Fuente: Elaboración Propia

Existe una alta probabilidad de integración en el sector por ser un producto que se cultiva recientemente en el mercado ecuatoriano, con relación a la calidad del producto, Ecuador es uno de los países con altas bondades de producción de arándanos en cualquier temporada del año, con impacto positivo en la calidad del fruto. Hay interés por parte de los productores e inversionistas impulsar su producción y comercialización para responder a nuevas demandas.

En la Empresa se pretende realizar un manejo adecuado de relaciones comerciales con los clientes y captar correctamente las necesidades para establecer soluciones.

7.2.4.6. Contexto Institucional

En contexto con el plan de negocio en el país existen regulaciones que se debe cumplir para la constitución de la empresa y también relacionados con proveedores. Las entidades gubernamentales que están involucradas son : Ministerio de Agricultura , Ministerio del Ambiente , Municipio de Quito ,

Servicio de Rentas Internas , Notarías entre las principales como para poder realizar la tramitología legal correspondiente a constitución de la empresa, reserva del nombre , elaboración de estatutos , permisos municipales , inscripción de la compañía , documentos habilitantes, obtención del Ruc, conocimiento de Ley de defensa del consumidor y Ley para emprendimientos.

7.2.5. Análisis del mercado/ investigación del mercado/mercado objetivo

El ámbito de estudio de mercado se considera la ciudad de Quito provincia de Pichicha, se utiliza criterios de segmentación geográfica, demográfica y conductual, enfocando principalmente en conocer la aceptación y conocimiento del fruto, se utiliza el método cuantitativo con la herramienta de encuestas para conocer aceptación del producto.

El segmento objetivo se encuentra principalmente en los sectores valles y norte de Quito, seguido por los sectores Sur y Centro de la ciudad, personas que cuenten con la capacidad económica y que estén interesadas en el producto para integrarlo a su canasta por el aporte nutricional que del fruto en beneficio de la salud de su familia.

7.2.5.1. Población Objetivo

El nicho de mercado al que está dirigido el plan de negocios para la comercialización de arándanos a fin de conocer las necesidades para un grupo objetivo de mujeres de 25 a 45 años, en la ciudad de Quito en el año 2022 con relación a las expectativas del fruto referente a sus beneficios para la salud.

7.2.5.2. Determinación de la muestra

Para determinar la muestra se toma en consideración las variables demográficas que se detallan en el siguiente cuadro:

Geograficas	%	Segmento
Provincia de Pichincha Total (Ultimo Censo INEC 2010)		2.239.191
Mujeres (Ultimo Censo INEC 2010)		1.150.380
Hombres (Ultimo Censo INEC 2010)		1.088.811
Rango analizado de Mujeres (Ultimo Censo INEC 2010)		924.483
Como referencia corresponde al 70% de mujeres en el rango analizado		70%
Total		805.266
Demograficas		Segmento
Nivel Socio Económico Alto A (1,9%) (Ultimo Censo INEC 2010)	1,90%	15.300
Nivel Socio Económico Medio B (11,2%) (Ultimo Censo INEC 2010)	11,20%	90.190
Total		105.490
Conductuales		Segmento
Compra del fruto 1 vez por semana 25,5%	25,50%	26.900
Compra del fruto 2 a 4 vez por semana 21,6%	21,60%	22.786
toda la semana 16.7%	16,70%	17.617
Segmento Objetivo corresponde a :		67.303

Cuadro 7: Determinación de la Muestra

Fuente: Elaboración Propia

La segmentación conductual, corresponden a porcentajes de la encuesta realizada para este proyecto por lo que se determina que el mercado objetivo al cual va dirigido este proyecto corresponde a 67.303 personas, en el siguiente cuadro se determina el tamaño de la muestra realizada para la encuesta ejecutada:

N	67.303
Z	1,96
d	0,03
q	0,05
p	0,95
n	202

Cuadro 8: Cálculo de la Muestra

Fuente: Elaboración Propia

7.2.5.3. *Resultados de la Encuesta*

Se determinó que el tamaño de la muestra corresponde a 202 personas. La encuesta fue realizada por mujeres entre las edades de 21 a 60 años residentes en la ciudad de Quito en los sectores Norte, Valles, Sur y Centro, se formularon una serie de preguntas y los resultados se los expone a continuación. La fuente de información corresponde a la encuesta diseñada y aplicada virtualmente a 303 personas de la ciudad de Quito.

7.2.5.4. *Estructura de mercado*

Con las respuestas obtenidas, se puede evidenciar que el rango que se definió para el proyecto está en un 64% de las personas encuestadas. Sin embargo, se cuenta con un importante segmento de edad que se encuentra fuera del rango de estudio 34% que están interesadas en el tema, para los cuales también se integrarán en la focalización de estrategias por considerarse un grupo de atracción referente a los integrantes del hogar para el consumo de arándanos.

7.2.5.5. *Edad*

En la encuesta realizada con relación a la frecuencia de consumo el 70 % de mujeres consume el fruto por lo menos 3 veces por semana, que

coincidió con el 70% del rango de mujeres analizado de acuerdo a los datos consultados en el último censo del INEN en el año 2010.

307 respuestas

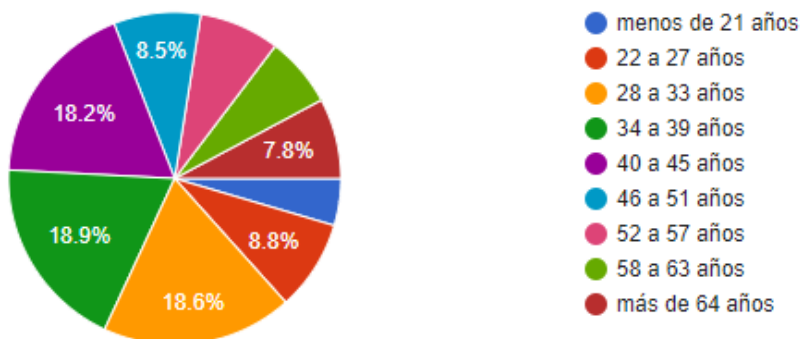


Gráfico 1: Edad

Fuente: Encuesta

7.2.5.6. Sector de Vivienda

Se determina que los sectores de las personas encuestadas son Norte, Valles y Sur de la ciudad de Quito con un potencial de aceptación del 99.7 %, el 70% de las personas encuestadas consumen el fruto al menos dos veces por semana, información relevante para realizar los análisis financieros más adelante.

307 respuestas

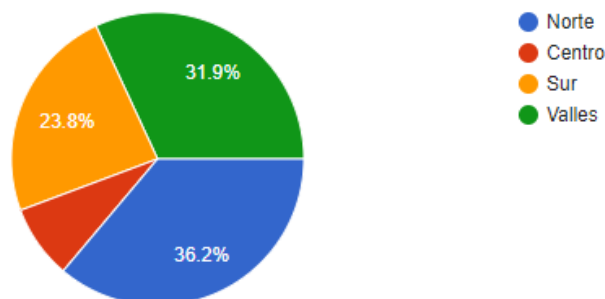


Gráfico 2: Sector de Vivienda

Fuente: Encuesta

307 respuestas

**Gráfico 3:** Aceptación de fruto**Fuente:** Encuesta

7.2.5.7. *Preferencia de Consumo*

La preferencia de los consumidores es como fruta para el consumo directo con el 65.9% de aceptación, la cadena de abastecimiento será en supermercados y mercados o plazas en los sectores Norte, Valles y Sur de la ciudad. Los usuarios prefieren comprar el fruto en lugares de residencia cercanos en donde suelen realizar la compra de su canasta, con lo anterior se debe tomar en cuenta que los consumidores tienen necesidad de conseguir fácilmente el fruto en condiciones de calidad excelentes.

¿Con que frecuencia consume la fruta?

306 respuestas

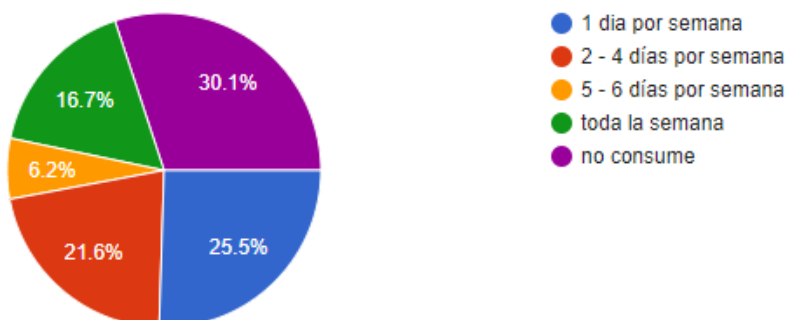


Gráfico 4: Frecuencia de consumo del fruto

Fuente: Encuesta

Se investigó al grupo encuestado como le gustaría incluir los arándanos en su dieta nutricional, el 66% de la población prefiere consumir el fruto para el consumo directo, esto nos da una percepción que las personas tienden a contribuir a mejorar sus hábitos alimenticios es decir nos encontramos ante una población proactiva en cuanto a prevención de enfermedades

Como le gustaría incluir los arándanos en su dieta nutricional ?

305 respuestas

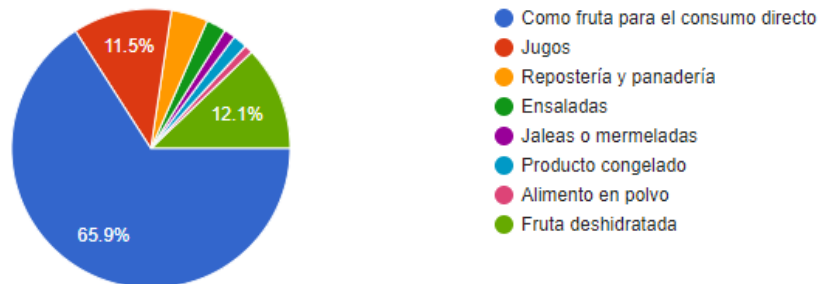


Gráfico 5: Introducción de los arándanos en dieta nutricional

Fuente: Encuesta

7.2.5.8. Factores de Influencia

En cuanto a factores que influyen en la compra del mercado de frutas para el hogar las encuestadas dan mayor importancia a la calidad del producto 76.7%, el precio con un 31.8% y la necesidad con un 21%, para nombrar los más importantes. Se considera que la fruta visualmente debe estar en perfecto estado y presentación para que sea atractivo a los consumidores y relacionados con el precio competitivo, estos factores se tomarán en cuenta para las estrategias de comercialización.

¿Cuándo Usted realiza el mercado de frutas en que se basa para comprar ?

305 respuestas

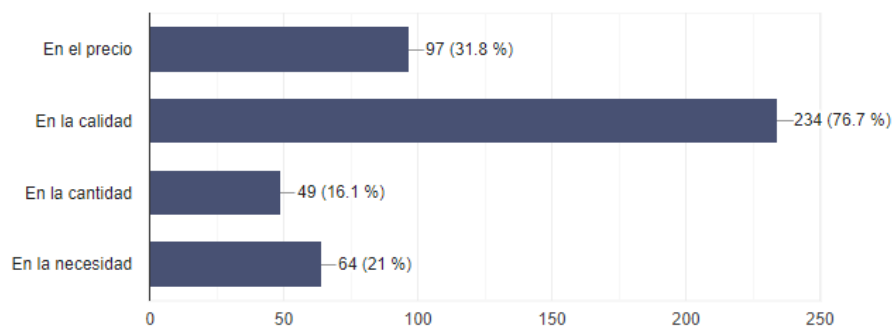


Gráfico 6: Factores de influencia al realizar compra de frutas

Fuente: Encuesta

En cuanto a la promoción las personas encuestadas están interesadas en formar parte de redes sociales para el conocimiento y salud nutricional que el fruto puede proporcionar para el bienestar familiar.

Se obtuvo una importante referencia en cuanto al precio del producto el mismo que debe situarse en un rango de menos de \$5 USD por 125 gramos del producto

7.2.5.9. *Perfil del Consumidor*

De acuerdo a las encuestas realizadas se identifican las siguientes características demográficas a considerarse para el perfil del consumidor:

- Género: Mujeres
- Rango de Edad: 25 – 45 años
- Zona Geográfica: Distrito Metropolitano de Quito
- Interesadas en conocer buenos hábitos alimenticios y nutricionales para su familia

7.2.6. Análisis FODA

7.2.6.1. *Fortaleza (INTERNO)*

Poder de negociación en el manejo de relaciones comerciales con los clientes de forma adecuada para captar correctamente la necesidad de los clientes y proponer una solución adecuada para garantizar la fidelización.

Existen plataformas digitales que permitan realizar análisis de las preferencias de los consumidores y analizar competencia.

Recursos necesarios, se cuenta con recursos económicos para inicio del proyecto.

Personal Capacitado, conocimiento técnico de posibles socios.

7.2.6.2. *Oportunidad (EXTERNO)*

Crecimiento de la demanda importante para el sector, en el país se identifica una tendencia positiva, desde hace unos 5 años y con la llegada de la

Pandemia por Covid 19, se acentúa la preferencia por parte de los consumidores por productos que aporten para su familia en una alimentación saludable para elevar el sistema inmune.

Programas de incentivo para emprendimiento por parte del Gobierno, Según el GEM Ecuador 2013, en el 2013 se obtuvo un Índice de Actividad Emprendedora Temprana (TEA) de 36%; en este año aproximadamente 1 de cada 3 adultos había realizado gestiones para crear un negocio o poseía uno cuya antigüedad no superaba los 42 meses. Sin embargo, el 22.7% afirmaron haber emprendido aprovechando una oportunidad, mientras 12.1% lo hicieron por necesidad. La tasa de emprendimiento por necesidad al igual que el año anterior, se encuentra considerablemente por encima del promedio de la región 4.7% (Innovación, 2020).

Condiciones favorables para el cultivo de arándanos en Ecuador

El Gobierno Nacional tiene planes continuos de capacitación a los agricultores, productores y comercializadores de la fruta.

7.2.6.3. *Debilidad (INTERNO)*

Socios no cuentan con información relevante de fuentes primarias para el desarrollo de planes estratégicos.

Plan de marketing que contemple esquema de promociones, servicio post venta y marketing digital.

Es necesaria una inversión importante para la infraestructura que se requiere para el centro de acopio, por lo que, se necesita consultoría de técnicos con conocimientos en la materia para el estudio.

En primera instancia no se cuenta con el presupuesto necesario para poder contratar el personal administrativo y operativo para la ejecución.

Capacidad y tecnología de frío en campos productores, comercializadoras y en unidades móviles para una adecuada conservación y transporte de la fruta.

Precios controlados por los proveedores local. Precios dependen de oferta y demanda del producto

7.2.6.4. Amenazas (EXTENO)

Desafortunadamente, somos uno de los países con menor facilidad de hacer negocios en el mundo. Ocupamos el puesto 129 de 190 países en el Índice de Facilidad para Hacer Negocios 2020 del Banco Mundial. El excesivo número de trámites y los días necesarios para abrir un negocio nos restan competitividad en comparación a nuestros países vecinos. Mientras que en Chile se requieren 6 trámites y 4 días para abrir un negocio, en Ecuador se necesitan 11 trámites y 49 días (Lasso, 2021).

El actual presidente de la República en su plan de gobierno informa que el primer paso para apoyar al emprendimiento será simplificar la tramitomanía para el establecimiento y funcionamiento de los negocios. En Ecuador, como en las naciones líderes en emprendimientos, cada emprendedor podrá abrir su negocio en menos de una semana. Para esto, creará el proyecto de Ley del Primer Emprendimiento que se enfocará en dos sectores diferentes: el

primero, en las micro y pequeñas empresas; y el segundo, en las medianas y grandes empresas (Lasso, 2021).

Poder de negociación con los productores locales de la fruta, existen algunos tipos de arándano que están listos para la comercialización de 4 a 7 meses de ser sembrados.

Poder de negociación con los clientes, el mercado exige el fruto en forma fresca, pues el cliente tiene varias opciones de compra.

7.2.7. Definición de la estrategia genérica específica del negocio

Estrategia Ofensiva (Fortalezas + Oportunidades)

Desarrollar una planificación en el portafolio de los servicios con relación al producto enfocada a las nuevas y principales necesidades y preferencias del Cliente.

Capacitar a los productores informales de la zona a fin de brindar oportunidades de mejoramiento en la calidad de producción del fruto.

Establecer relaciones comerciales con los productores formales, con el objetivo de general alianzas que permitan potenciar a la marca en un mercado no potenciado.

Estrategias Defensivas (Fortalezas + Amenazas)

Hacer un análisis de precios de los productores ya que actualmente algunos son informales para contar con un margen adecuado de rentabilidad.

Levantar y definir los perfiles de productores y clientes del fruto adecuados al plan de comercialización y ventas de la Empresa.

Establecer relaciones comerciales y brindar capacitación permanente a los productores y a los equipos que trabajan en sus plantas, para transmitir información de requerimientos regulatorios gubernamentales con relación a la producción del fruto, así como requerimientos de calidad del mismo para la oferta al cliente.

Estrategias de Reorientación (Debilidades + Oportunidades)

Definir el plan estratégico de la empresa orientado al mercado objetivo.

Elaborar un plan de marketing enfocado al mercado objetivo que permita incrementar el nivel de ventas y afianzar la relación con el cliente.

Analizar diferentes fuentes de fondeo (Créditos, inversores).

Estrategias de Supervivencia (Debilidades + Amenazas)

Implementar el plan de marketing de forma integral y con seguimiento a través de la medición de kpi's.

Buscar un servicio de asesoría financiera integral para la optimización de recursos y conseguir las fuentes más adecuadas de fondeo.

Crear Alianzas Estratégicas entre productores y clientes corporativos en los mercados de destino.

8. RESULTADOS

Se presenta dentro de este apartado la información inicial de la naturaleza del negocio que se desea implementar, presentando la filosofía del negocio, misión, visión, objetivos y todos los lineamientos con relación al mercado para el alcance de un posicionamiento acorde y beneficioso para la empresa.

8.1. Naturaleza, filosofía del negocio y estilo corporativo

Andes Berry Ecuador es una empresa ecuatoriana que nace como una idea por las tendencias actuales sociales y culturales de llevar un estilo de vida saludable, dedicada a la y comercialización de arándanos de excelente calidad con el compromiso de cuidar el bienestar y la salud de nuestros clientes.

La empresa se fundamenta en brindar a los clientes una fruta que los beneficie en los siguientes aspectos: el arándano es una fruta ideal para la reducción del riesgo de enfermedades cardiovasculares, revitalizan la memoria, previenen y ayudan a frenar las infecciones urinarias, se consideran como uno de los alimentos ideales dentro de las dietas de adelgazamiento y finalmente se ha verificado mediante estudios que mejoran la salud ocular (García , García , & Cierdia , 2018).

Adicionalmente, la empresa presenta las siguientes oportunidades de mercado en las que se enfoca:

- Llevar directamente de los cultivos a las manos de nuestros clientes los arándanos frescos, mejorando el bienestar de cada consumidor.
- Proporcionar conocimiento constante a nuestros clientes de los valores nutricionales y excelentes beneficios del fruto fusionado con la alimentación balanceada.

- Establecer políticas de precios justos para nuestros clientes y productores de cultivos, garantizando estabilidad y bienestar de todos los actores involucrados.
- Estamos comprometidos con el desarrollo de nuestro país mediante generación de empleo y capacitación a los agricultores que cultivan el fruto en las plantaciones de nuestros proveedores aliados.

Se presentan los siguientes Valores Corporativos que permitan un accionar dentro y fuera de la organización:

- Honestidad
- Compromiso
- Competitividad
- Puntualidad
- Trabajo en equipo
- Orientación al cliente
- Responsabilidad social

8.2. Misión y visión.

8.2.1. Misión

Ofrecer un producto de calidad desde el procesamiento a la comercialización de fruta adaptándonos a las necesidades de cada cliente. Del mismo modo, involucrar a nuestros proveedores y empleados trabajando en equipo para lograr la excelencia.

8.2.2. Visión

Clientes satisfechos con nuestro producto, mejoramiento continuo e innovación y la generación de valor a nuestros grupos de interés.

8.3. Objetivos de crecimiento y financieros considerando el análisis de la industria.

- Determinar el nivel de demanda de arándanos en mujeres de 25 a 45 años estableciendo estrategias que permita posicionar el producto en la ciudad de Quito en un 10% al grupo analizado para el año 2022.
- Analizar la industria del mercado nacional e internacional de arándanos para el grupo objetivo propuesto en un período de 6 meses.
- Determinar la comercialización de arándanos para la ciudad de Quito del grupo en referencia, con el 30% de los productores de las zonas potenciales de la provincia de Pichincha para el año 2022.
- Identificar las estrategias de comercialización y ventas de arándanos para el grupo en referencia con la finalidad de colocar el 100% del acopio de la fruta para el grupo objetivo en la ciudad de Quito para el año 2022.

8.4. Información legal

8.4.1. Tipo de Empresa

Andes Berry Ecuador se constituye como Compañía Limitada basada en el Art 2 de la ley de compañías que menciona los siguientes requisitos:

- Reservar nombre en la Superintendencia de Compañías
- Elaborar el estatuto social
- Abrir una cuenta de integración
- Las compañías de responsabilidad limitada se constituyen con un capital mínimo de cuatrocientos dólares.
- Se requiere la apertura en cualquier banco con un monto mínimo de USD 400 con documentos de cada socio de la empresa, tal como indica la SC.
- La compañía se constituirá con dos socios; según normativa registrada en el primer inciso del Artículo 92 de la Ley de Compañías, reformado por el Artículo 68 de la Ley de Empresas Unipersonales de Responsabilidad Limitada, publicada en el Registro Oficial No. 196 de 26 de enero del 2006.
- Elevar a escritura pública para la aprobación de los estatutos, con un costo de USD 2.000.
- Posterior se obtiene los permisos de funcionamiento en el Municipio de Quito valorados en USD 120, patente que tiene un costo de USD 16 según el MSP.
- Inscripción y Representación, Andes Berry Ecuador será inscrita en el registro mercantil para realizar su primera junta de accionistas para nombramiento de representantes que serán sus fundadores.
- Inicio de Actividades económicas obtener un Registro Único de Contribuyentes en el SRI.

- Los Gastos para la tramitología legal de constitución de la compañía ascienden a USD 2700 en promedio.
- Para el pago de utilidades, la compañía procederá alineada al artículo 97 del código de trabajo establece que el empleador o empresa reconocerá en beneficio de sus trabajadores el quince por ciento (15%) de las utilidades líquidas. Para la determinación de las mismas, se tomará como base las declaraciones o liquidaciones del pago del impuesto a la renta.

8.4.2. Legislación vigente

De acuerdo con la Norma Técnica Ecuatoriana de Normalización (2012), menciona los parámetros que los arándanos deben cumplir para considerarse como frescos y aptos para su comercialización.

Es así que el 80% de la producción de arándanos se destina al mercado de las exportaciones a países extranjeros, que reconocen a este tipo de fruta como uno de los más frescos y de delicioso sabor del mercado, se recalca que el 20% restante de la producción se centra en el descarte del producto por no cumplir con los requerimientos del mercado al que se encuentra dirigido el producto.

8.4.2.1. Ventajas de la comercialización de arándanos

- Producto de uso para la elaboración de jugos, mermeladas, tortas y postres.
- Aceptación del mercado como una fruta con sabor inigualable.
- Apoyo en la salud ocular.
- Existen agremiaciones de productores de arándanos que se están integrando para buscar beneficios para esta agrupación.
- Usados frecuentemente para brindar a los niños una revitalización en su memoria.

- Con este proyecto la Empresa contribuirá a brindar empleos a los agricultores en las plantaciones que no están regularizadas.
- El arándano es una de las frutas más codiciadas dentro del mercado, y la empresa se direcciona al apoyo con el cuidado del medio ambiente, es decir se propende a la comercialización de un producto muy beneficioso para las personas y a su vez amigable con el medio ambiente.

8.4.2.2. Desventajas de la comercialización de arándanos

- Precio un poco alto por la calidad y el sabor del producto
- Variabilidad del porcentaje de azúcar en la fruta
- Tramitología para emprender es bastante compleja y de larga duración, como se realizó el análisis en amenazas en el FODA.

8.5. Estructura Organizacional

Se presenta la estructura organización de la empresa, junto con los departamentos de los cuales constara:

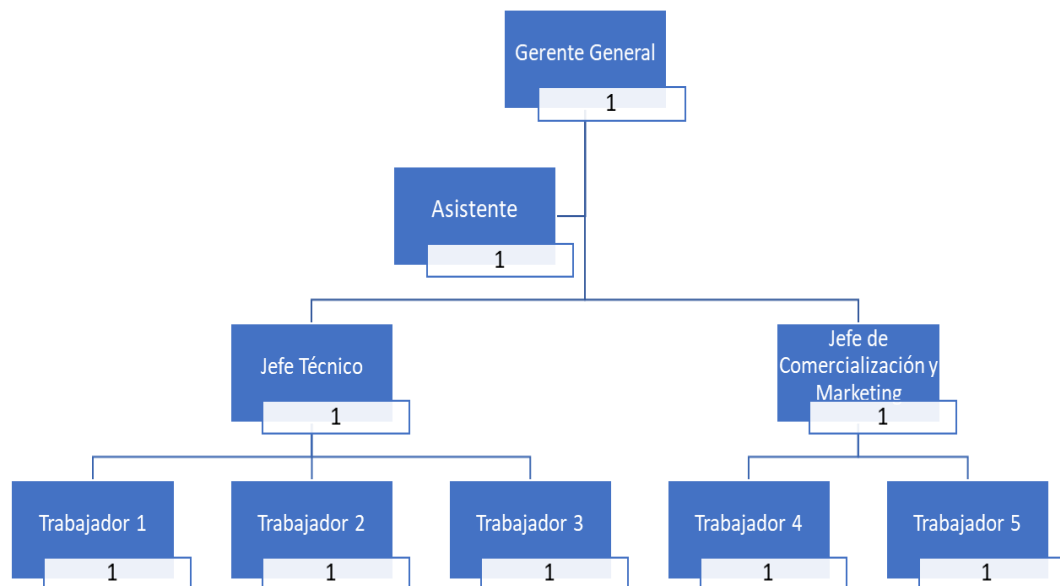


Figura 1: Organigrama estructural

Elaborado por: La autora

8.5.1. Estudio de los colaboradores

Gerente General

Responsabilidades

- Cumplir los acuerdos de la Junta Administrativa
- Vigilar el cumplimiento de los programas
- Coordinar Jefaturas
- Formular el proyecto del programa general
- Controlar cumplimiento de estándares de calidad

Perfil del colaborador

- Título de Cuarto Nivel en Carreras afines al cargo
- Cursos que avalen su direccionamiento estratégico
- Experiencia mínima de 5 años en cargos similares

Jefe Técnico

Responsabilidades

- Evaluar y controlar a las plantaciones de proveedores.
- Programar Capacitaciones.
- Ejecución y evaluación de las principales actividades de la empresa que permitan su desarrollo diario.
- Dirigir las labores administrativas de su área.
- Reportar procesos de calidad en el estudio de plantaciones.
- Calificación para determinación de plantas proveedoras con la mejor calidad de productos.

Perfil del colaborador

- Título de tercer nivel en administración o carreras afines con conocimiento en proyectos agrícolas.
- Experiencia mínima de 3 años en cargos similares
- Proactividad
- Trabajo en equipo

Jefe de comercialización y marketing

Responsabilidades

- Analizar metodología de trabajo y manual de ventas
- Análisis de Mercado para búsqueda de Clientes
- Cumplimiento del plan de marketing para lograr el mejor posicionamiento comercial en la web y redes sociales.
- Determinar el potencial de compra de las diferentes categorías de clientes

Perfil del colaborador

- Título de tercer nivel en Marketing con conocimientos en comercialización de productos.
- Experiencia mínima de 3 años en cargos similares
- Proactividad

- Trabajo en equipo

Asistente

Responsabilidades

- Se encuentra bajo la supervisión de la Gerencia, se encarga de receiptar pedidos de compra.
- Coordinar y concretar citas, reuniones de los ejecutivos con clientes
- Llevar agenda del Gerente
- Colaborar y trabajar con los ejecutivos administrativos de la empresa.
- Presentar reportes de funciones que se deleguen
- Manejar cierta información sobre la contabilidad de la organización

Perfil del colaborador

- Título de tercer nivel en administración o carreras afines
- Experiencia mínima de 1 años en cargos similares
- Proactividad
- Trabajo en equipo

Trabajadores u Operarios

Responsabilidades

Uso correcto de la maquinaria para la calibración, pesadoras, empaquetadoras, etiquetadoras y cuarto frío; ejecución de procesos de manera confiable y significativa bajo el cumplimiento de normas y control de calidad, para que la producción de los arándanos sea efectiva.

Responsabilidades

- Encendido de la maquinaria de manera que todo el proceso tenga concordancia y se evidencie una consecución en las actividades.
- Control de que los arándanos se mantengan en perfecto estado al pasar por los procesos dentro de la maquinaria.

- Verificar al término de cada orden de producción que la maquinaria funcione de manera correcta.

Perfil del colaborador

- Título de bachiller o técnico
- Edad: 18 a 45 años
- Buena presencia

8.6. Ubicación

Andes Berry Ecuador se localizará en la ciudad de Quito, en Cumbayá Barrio San Juan Aurora Estrada O5-5 y Medardo Silva que denota un lugar de comercialización y concurrencia de las personas muy afluente que permitirá el crecimiento progresivo de la Empresa presentado en la ubicación siguiente:

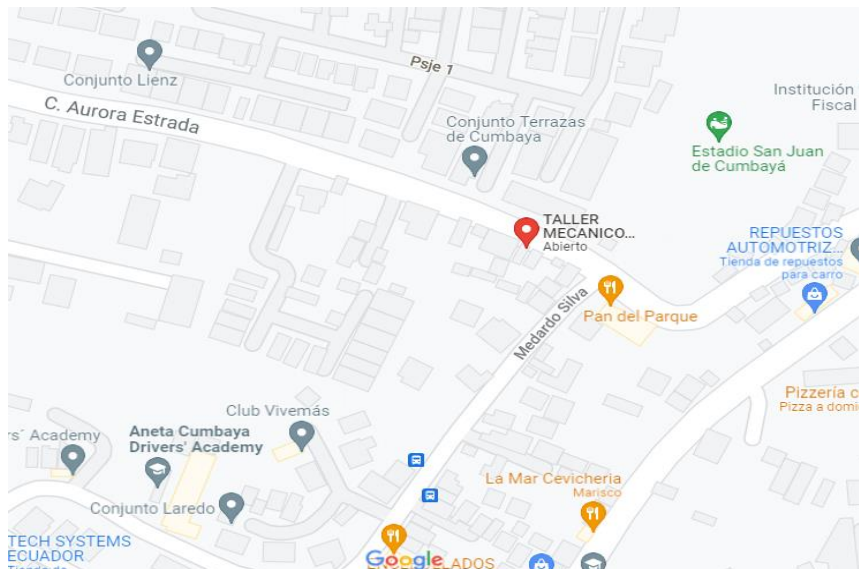


Figura 2: Localización

Fuente: Google Maps

Además, se recalca que la compañía se ubicará en Quito en la parroquia de Cumbayá, ya que se tiene una propiedad en la que se va a adecuar la oficina de comercialización, es una propiedad en donde se implementará el centro

de acopio, se considera que la ubicación es estratégica para la ejecución del proyecto.

8.7. Ventaja competitiva y propuesta de posicionamiento

La Empresa desarrollará una estrategia en el Estilo de Vida y salud de sus clientes, es una estrategia muy conocida en la actualidad basada en los intereses, la forma de vida, los valores y el comportamiento de los consumidores, para dirigirse a ellos y conseguir que se identifiquen con el producto (Rodriguez , 2020).

8.8. Estrategias de Mercado

8.8.1. Matriz BCG

La matriz BCG es una de las herramientas más usadas dentro de la gestión estratégica de una empresa que se encarga directamente de analizar el crecimiento y la cuota de los productos ofertante de una empresa hacia el mercado. La matriz se encuentra compuesta por cuatro cuadrantes: estrella, interrogante, vaca y perro, es decir cada uno de los integrantes de la misma sus valores dependerán de la cuota de mercado y del crecimiento del mismo.



Figura 3: Matriz BCG

Fuente: Vega (2019)

Dentro de la presente investigación, el producto estrella es el arándano que viene acompañado de la inversión de varios recursos al inicio de la inserción del producto en el mercado para que a futuro se conviertan en las vacas de la empresa.

Adicionalmente, los productos interrogantes dentro de la oferta de la empresa se direccionan a aquellos productos que se pueden lanzar al mercado que generen a largo plazo una rentabilidad, se debe evidenciar que este tipo de productos requiere una inversión por parte de la empresa.

Posteriormente, los productos catalogados como vacas nacen directamente de los productos estrellas que necesitan una inversión para la mantención de su posicionamiento en el mercado.

Finalmente, los productos perros son aquellos que se introdujeron al mercado con inversión de la empresa, pero que no rindieron ningún tipo de beneficio para la misma.

De acuerdo a la investigación realizada en función a las preferencias de los consumidores del mercado objetivo analizado, la distribución será a través de canales indirectos y directos este último en menor escala que el anterior, en donde se referencia a un grupo de personas que buscan productos de calidad que beneficien a su salud y la de su familia, quienes compran sus productos en cadenas de supermercados, mercados y plazas en donde generalmente realizan sus

compras. Por lo que se ha enfocado en la comercialización inicial del producto para la ciudad de Quito en los principales supermercados, micro mercados y plazas en donde se expenden frutos frescos para el consumo.

En esta línea el objetivo de Andes Berry Ecuador es mantener convenios con los distribuidores que conocen su mercado, quienes proporcionarán información de requerimientos semanales, mensuales y anuales de demanda lo que permitirá a la Empresa tener un stock permanente y líneas de negociación paralelas con los proveedores de las plantaciones de arándanos ; organización que permitirá a la dirección mantener los inventarios al día con el conocimiento de tiempos de entrega de pedidos, fechas, medios de pago, condiciones y ventas.

La empresa aplicará estrategias de enfoque, pretende satisfacer las demandas del nicho de mercado estudiado, en este caso el conocimiento del cliente es fundamental por lo que se tiene estructurados objetivos que se mencionan en el cuadro de KPIs más adelante con relación a publicidad comportamental en línea.

En el caso de venta directa por redes sociales o clientes directos, los pedidos serán captados en la empresa y atendidos hasta los tres primeros días posteriores a la compra del cliente.

En la encuesta realizada se obtiene el 77.7% del universo, que corresponde a un grupo de mujeres, que les gustaría ser parte en redes sociales recibiendo información sobre las bondades nutricionales de los arándanos y su incidencia en el cuidado de su salud; por lo que como parte de la estrategia de comercialización el conocimiento a nuestros clientes se la realizará por canales digitales.

Las herramientas de Automatización de Marketing involucran muchas funcionalidades, como Landing Pages, Email Marketing y flujos de automatización de email. Esto facilita y amplía la gestión de Leads y la madurez de éstos en el embudo de ventas. Esto se traduce en un aumento en el volumen de Leads más

preparados que serán enviados para ventas y también en mejoras en la productividad del equipo, ya que el proceso puede ser automatizado a través de disparadores predeterminados. (Blog de marketing digital de resultados , s.f.).

Estrategia de Lanzamiento

Para el lanzamiento del producto se utiliza las estrategias genéricas de Porter se opta por la estrategia de diferenciación aplicando las siguientes herramientas:

- Se atenderá a un sector de un nivel económico medio y alto
- Por ser personas que incluyen en su canasta familiar alimentos que proporcionan bienestar y nutrición en beneficio de su salud
- Lograr posicionar la marca con una propuesta innovadora que se destaca de la competencia.
- El producto por el plus de nutrición que lo acompaña presenta una exclusividad que será percibida por el cliente.

Estrategia de Posicionamiento

- Se espera lograr que la combinación de calidad del producto y capacitación para la nutrición que se oferta a los clientes sea percibida por ellos como único para la fidelización de los consumidores.
- Se diseñará una estrategia enfocada a más beneficio mayor precio, la compañía no solo ofertará el producto sino se preocupará por la salud y nutrición de los clientes que llevan un estilo de vida saludable.

Estrategia de Crecimiento

Uno de los retos más importantes es hacer crecer el negocio, el fruto que se comercializa puede ser utilizado en productos procesados para complementación nutricional y productos cosméticos, por lo que se considera realizar alianzas con productores de marcas orgánicas en la región para ofertar el fruto fresco para su procesamiento.

8.8.2. Producto o servicio

Las principales características del arándano para la adquisición de su preferencia dentro del mercado se centran en:

- El arándano es un fruto que crece silvestre en zonas frescas del hemisferio norte. Es una baya globosa de color negro azulado que mide unos 6mm de diámetro.
- El arándano es un fruto carnoso que crece silvestre en casi todo el hemisferio norte. Es una baya globosa, de unos 6mm de diámetro y de color negro azulado. Su pulpa es aromática, jugosa y de sabor algo ácido. Contiene numerosas semillas pardas de pequeño tamaño. En la parte superior tiene una pequeña corona que lo distingue de la grosella negra.
- El arándano se puede consumir como fruta de mesa, aunque su uso principal es la elaboración de diversos productos derivados, como confituras, mermeladas, purés, compotas, jaleas y zumos. También se preparan arándanos secos y congelados. En algunos países se preparan además sopas y fritos.

- Los arándanos son un alimento rico en vitaminas A y C, y aportan muy pocas calorías, ya que contienen pocas grasas y proteínas. Son ricos en antocianos, sustancias que tienen efectos beneficiosos sobre el aparato digestivo.



Figura 4: Producto

Fuente: anónimo

8.8.2.1. *Diseño*

El logo de la marca está inspirado en el arándano azul, Berry que es baya en inglés, Andes ya que en Chile, Argentina y Perú son países que son parte de la cordillera de los Andes en donde este fruto es cultivado para exportación con altos estándares de calidad y Ecuador por ser el país en donde se comercializará el fruto y su tierra es mega diversa.



Figura 5: Diseño de Marca

Fuente: Elaborado por la autora

8.8.2.2. *Calidad*

La calidad está definida por algunos factores como:

Calidad visible se refiere a la apariencia de la fruta, un fruto de color azul uniforme, presencia de cera en la superficie de la fruta (conocida como Blum) que el consumidor relaciona a la fruta fresca; ausencia de defectos como daño mecánico y pudriciones, forma y tamaño de la fruta, fruta con firmeza adecuada calidad organoléptica y calidad nutritiva (Dell Acqua , Moyano , & Galvan , 2019).

La calidad organoléptica está determinada por un contenido adecuado de azúcares, ácidos y compuestos volátiles responsables del aroma característico de la fruta. Por lo tanto, toda la operación de pre cosecha y post cosecha deben ir orientadas a maximizar la llegada del producto de calidad hasta el consumidor. Los índices de calidad normalmente usados por la industria de fruta fresca son: color, tamaño, forma, ausencia de defectos, firmeza y sabor (Dell Acqua , Moyano , & Galvan , 2019).

Calidad Nutritiva el arándano tiene un bajo contenido calórico, es pobre en grasa y en sodio. No posee colesterol, es rico en fibras minerales, destacándose su alta concentración de vitamina C. Posee propiedades antioxidantes que actúan contra los radicales libres, disminuyendo así la probabilidad de contraer cáncer y enfermedades coronarias (Dell Acqua , Moyano , & Galvan , 2019) .

8.8.2.3. *Empaque*

En la línea de las preferencias de las personas que participaron en el estudio de mercado en cuanto a la conciencia ambiental con el plástico, se pretende innovar con un empaque eco amigable, para realizar un marketing verde relacionado con una de las mayores tendencias en los negocios:



Figura 6: Empaque Clamshells

Fuente: Elaborado por la autora

Las nuevas investigaciones que se siguen produciendo, indican que los envases de plástico biodegradables son el futuro y más concretamente son una de las mejores opciones para recipientes en el sector alimentario (Arapack, 2018).

8.8.2.4. *Garantía y servicio postventa*

Se ofrece una garantía de 48 horas después de la entrega del producto para cambios en las bandejas que no se encuentren en perfectas condiciones, después de la culminación de este tiempo no se establecerá ningún tipo de cambio o a su vez devolución.

8.8.2.5. *Formas de pago*

La forma de pago se establece de la siguiente manera:

- De contado
- Con tarjeta de crédito
- Cheque
- Crédito a 8 días plazo

- Crédito a 15 días plazo
- Crédito a 1 mes plazo en compras superiores a los \$5000

Fortalezas del producto:

- Fruta de calidad, apetecible y de sabor agradable para su preferencia en el mercado
- fruto saludable con grandes cantidades de vitamina A y C.
- Alto valor antioxidante
- Altos márgenes de utilidad

Debilidades del producto:

- Exposición del producto a algún conservante
- fruta de delicada manipulación
- producto perecible a corto plazo
- Proceso de mantenimiento complicado

8.8.3. Estrategias de distribución

En el siguiente esquema se señala la ruta de circulación para la comercialización del producto hasta llegar al consumidor.

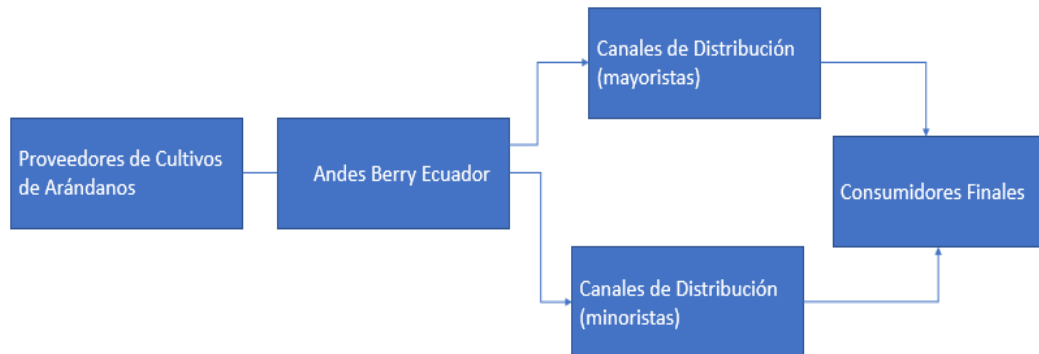


Figura 7: Comercialización del producto

Fuente: Elaborado por la autora

Los proveedores de las plantaciones, entregan el producto al centro de acopio de la Empresa, posterior pasa por un proceso de control de calidad previo el pago, para posterior proceso de empaque y distribución a los canales mayoristas y minoristas

En primera instancia el producto será distribuido a través una empresa de transporte refrigerado a los canales de distribución mayorista, que nos permitirá garantizar la calidad del fruto manteniendo la temperatura del producto durante su traslado hacia el canal de distribución.

8.8.4. Estrategias de precios

El arándano es un fruto que contiene comprobado beneficio nutricionales, por esta cualidad es un producto muy apreciado; Andes Berry Ecuador al comercializar arándanos frescos ofertará a precios muy similares a los existentes en el mercado nacional.

En la investigación realizada se tiene una referencia en cuanto aceptación de precios del 71.8% de las personas encuestadas, que los 125 gramos del producto deben estar considerado en un rango en precio menor a USD 5.00. Por lo que la Empresa debe situarse en un mercado competitivo similar a lo que manejan los competidores debido a que los consumidores generalmente conocen del fruto.

Para el análisis del precio óptimo se tomará en cuenta, la competencia, el costo de materia, empaque, transporte, personal encargado, que se lo analizará a detalle en el capítulo financiero.

El valor referencial del arándano en una presentación de 300 gramos es de 4.05 USD en promedio por lo que la Empresa ofertará el producto a este valor, tomando como referencia que está en el rango referencial aceptado por las personas encuestadas.

Análisis de costos del producto o servicio:

Precio	Cantidad	Medida	Costo	Total
Clamshell arándano	1	unidad	0,05	0,05
Etiquetas	1	unidad	0,01	0,01
Transporte	1	unidad	0,02	0,02
Pallet	1	unidad	0,01	0,01
300 gramos arándano grande y pequeño	300	gramos	3,96	3,96
Total				4,05

Tabla 1: Estrategias de precios

Fuente: Elaborado por la autora

Producción

Objetivo:

67.303	Segmento Objetivo
60.573	90%
300	gramos al mes según el análisis de la encuesta
1.817.181	gramos al mes para todo el universo real definido
1.817,18	kilos mes conversión en tabla
454,30	kg semana
72.687	clamshell/año
6.057	clamshell/mes
1.514	clamshell/semana
454	Kg/semana
91	Kg/día
11	Kg/hora
38	clamshell/h
294	clamshell/h
50%	arándano (pequeño)
50%	arándano (grande)

Tabla 2: Tasas

Fuente: Elaborado por la autora

8.8.5. Estrategias de Promoción y Comunicación:

La comercialización de un producto es fundamental para conseguir los resultados deseados en la empresa, por ello, es necesario diseñar estrategias que nos permitan llegar a obtener metas en la empresa; cuando se habla de estrategias de comercialización o marketing se trata de métodos de comercialización, formas de comercialización o estrategias de mercadeo (Emprende Pyme , s.f.).

El objetivo con relación a las estrategias de comunicación y promoción es resaltar el producto enfocado al mercado objetivo para que los clientes conozcan el producto y el plus diferenciador que tiene a través de la difusión de bondades de la fruta en la salud nutricional utilizando para esto redes sociales que son de aceptación del grupo objetivo encuestado y un folleto adjunto al empaque para la comercialización general de presentación.

- Promover alianzas estratégicas con los principales supermercados del país,

- Diseño de la página Web, con el fin de promocionar el producto y dar a conocer los beneficios de los arándanos para la salud, actualizando el contenido para los clientes y seguidores de la página con frecuencia semanal.
- Se coordinará alianzas con nutricionistas que serán entrevistados para su aporte en charlas con relación al complemento nutricional que Brinda los arándanos y sus derivados al incluirlos en la dieta alimentaria; contenido que será compartido en redes sociales de la empresa.
- Emplear el email marketing para la publicidad del producto hacia los clientes
- Participación en eventos nacionales en relación a ferias agrícolas, deportivas, nutricionales.
- Estrategia de experiencia al cliente, con relación a este tema se pretende tener un servicio virtual personalizado para los clientes, estableciendo protocolos de atención, para conseguir fidelización y aceptación de la marca.



Figura 8: Material Promocional

Fuente: Elaborado por la autora

8.9. Presupuesto:

Se han considerado los siguientes presupuestos en función a las Estrategias de Marketing antes mencionadas

Estrategias de Distribución:

Transporte	Anual
Transporte logístico	3.360
TOTAL ANUAL TRANSPORTE	3.360

Tabla 3 Transporte

Fuente: Elaborado por la autora

Estrategias de Promoción y Comunicación:

Promoción y publicidad	Anual
Redes Sociales	1.200
Página Web	1.200
Material Promocional	500
Investigaciones de Mercado	300
Eventos , Patrocinios y Degustaciones	500
TOTAL ANUAL PROMOCIÓN Y PUBLICIDAD	3.700

Tabla 4: Promoción y publicidad

Fuente: Elaborado por la autora

8.10. Proyecciones de ventas:

En relación a las vetas proyectadas, se consideró el universo real del análisis de estudio de mercado en donde se determina que la preferencia en el segmento objetivo de estudio es del 90% para la elaboración se consideró los siguientes supuestos:

1.- El 90% de preferencia de los consumidores por los arándanos es de 60.573 personas de la ciudad de Quito, por lo que se requiere 18.171.810 gramos mensuales de arándanos para cubrir la demanda total, considerando que en los objetivos se planteó posicionarse con el 10% del producto de Andes Berry Ecuador en el grupo analizado y que cada persona al mes necesite 300 gramos de arándanos el total de kilos por semana que la organización debe entregar a los puntos de distribución local son de 1.514 clamshells por semana.

2.- Es decir al año la empresa debe producir 72.687 clamshells.

3.- Partiendo de 454 kilos semanales se realiza la estimación de cálculos, tomando en consideración una merma del 20% en el producto, la organización al mes debería comprar 6.057 clamshells mensualmente a los productores de las plantaciones.

4.- Se considera también que el producto va hacer mezclado entre arándano grande y pequeño que llegue de la planta de producción al centro de acopio, se adquiere el 50% de fruto denominando grande y 50% del fruto pequeño en relación a los dos diámetros del fruto, considerando siempre la calidad ofertada a los clientes para armar los clamshells.

5.- El precio a tomar en cuenta para la proyección es considerado un clamshells de 300 g. que contienen el fruto en sus dimensiones consideradas en el punto anterior cuyo precio es \$ 4.00 el arándano pequeño y \$ 5.00 el arándano grande, negociación que se realizará con la planta productora.

6.- Estas ventas se realizará en consideración a las estrategias de comercialización que se pretende perseguir buscando alianzas y negociaciones con las cadenas de supermercados más importante a nivel local, hipermercados y micro mercados de acuerdo a la preferencia de los clientes encuestados para el estudio de mercado.

7.- Por otra parte, con el estudio de mercado que se pretende realizar por lo menos una vez al año con una empresa experta al respecto se pretende abarcar el mayor número de clientes para el mercadeo correspondiente por redes sociales.

INGRESOS MENSUALES AÑO 1

Mes	Año 1											
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
% Incremento mensual en la cantidad		2,00%	2,00%	2,00%	2,00%	2,00%	2,00%	2,50%	2,50%	2,50%	2,50%	2,36%
Cantidad proyectada de ventas	5.381	5.488	5.598	5.710	5.824	5.941	6.060	6.211	6.366	6.526	6.689	6.846
% Incremento en el precio												
Precio de venta	\$ 4,05	\$ 4,05	\$ 4,05	\$ 4,05	\$ 4,05	\$ 4,05	\$ 4,05	\$ 4,05	\$ 4,05	\$ 4,05	\$ 4,05	\$ 4,05
TOTAL	\$ 21.792,00	\$ 22.227,84	\$ 22.672,40	\$ 23.125,84	\$ 23.588,36	\$ 24.060,13	\$ 24.541,33	\$ 25.154,86	\$ 25.783,74	\$ 26.428,33	\$ 27.089,04	\$ 27.728,13

Tabla 5: Proyecciones de Ventas

Fuente: Elaborado por la autora

8.10.1. Punto de Equilibrio

Se determina que la Empresa llega a su punto de equilibrio en el año 1, cuando tenga unas ventas de \$ 171.645 con un número de clamshells distribuidos de 42.382.

	AÑO 1
Ingresos	\$ 294.192
Costos	\$ 167.118
Utilidad Bruta	\$ 127.074
Gastos operativos	\$ 69.233
Depreciación	\$ 4.908
Utilidad Operativa	\$ 52.933
Gastos financieros	\$ 2.907
Utilidad antes de impuestos	\$ 50.026
Impuestos	\$ 18.134
UTILIDAD NETA	\$ 31.891
UTILIDAD MENSUAL	\$ 2.658

Punto de Equilibrio	\$ 171.645
% CV PE	56,81%
CV Punto de Equilibrio	\$ 97.504

Demostración

Ventas	\$ 171.645
Costo de Ventas	\$ 97.504
Utilidad Bruta	\$ 74.141
Costos Fijos	\$ 74.141
Utilidad	\$ -

Clamshells requeridos	72.640
Costos Fijos	\$ 74.141
Costo Variable Unitario	\$ 2,30
Precio de Venta Unitario	\$ 4,05
Punto de Equilibrio unidades	42.382

Tabla 6: Punto de Equilibrio

Fuente: Elaborado por la autora

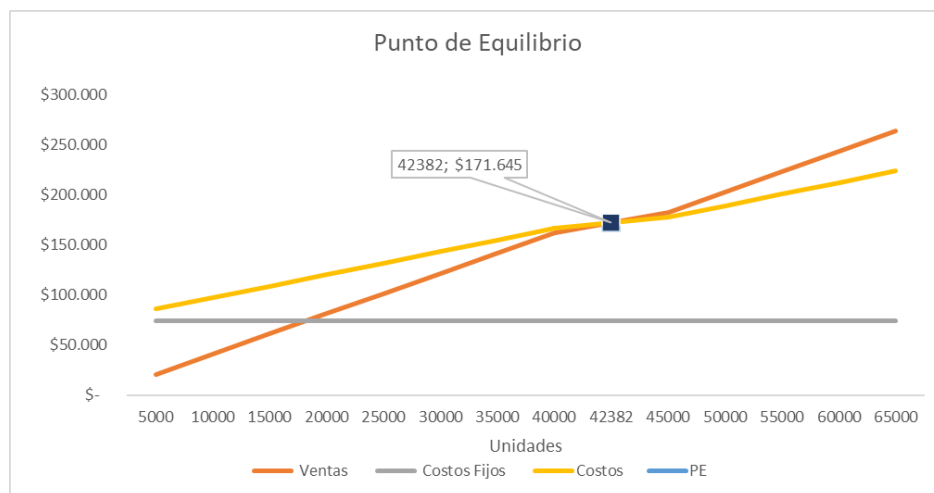


Figura 9: Punto de Equilibrio

Fuente: Elaborado por la autora

Se parte de una base de 72.640 clamshells al año que se debe producir para la comercialización, para hacer el pronóstico de las ventas, se estima un crecimiento del 2% mensual en las ventas y posterior a partir del octavo mes se considera un incremento de unos punto porcentuales que se evidencian en la tabla, todo el primer año se mantiene a un precio de USD 4.05; en los ingresos, se considera un incremento del 4% que se lo relaciona con el crecimiento de la industria y un 1% en el incremento en el precio a partir del segundo año.

8.10.2. Proyección de años futuros

Venta de arándano

	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
Cantidad anual de clamshells de 300 g	72.640,00	75.545,60	78.567,42	81.710,12	84.978,53
Precio (300 g)	\$ 4,05	\$ 4,09	\$ 4,13	\$ 4,17	\$ 4,21
TOTAL INGRESOS ANUALES VENTA ARÁNDANO	\$ 294.192	\$ 309.019	\$ 324.594	\$ 340.953	\$ 358.137

	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
TOTAL INGRESOS ANUALES VENTA ARÁNDANO	\$ 294.192	\$ 309.019	\$ 324.594	\$ 340.953	\$ 358.137
INGRESOS TOTALES ANUALES	\$ 294.192	\$ 309.019	\$ 324.594	\$ 340.953	\$ 358.137

Tabla 7: Proyección de ventas años futuros

Fuente: Elaborado por la autora

9. DISCUSIÓN DE LOS RESULTADOS Y PROPUESTA DE SOLUCIÓN

9.1. PROPUESTA DE SOLUCIÓN AL PROBLEMA PLATEADO- OPERACIONES

9.1.1. *Gestión táctica de operaciones*

Dentro del presente apartado se efectúa la gestión de operaciones que se centra en ser una práctica que se constituye en planificar, ejecutar y monitorear cada una de las actividades dentro de la empresa, que permita el correcto funcionamiento de los principales canales de funcionamiento del área operativa y administrativa. Se presenta la siguiente figura con relación a la composición de la gestión operativa:

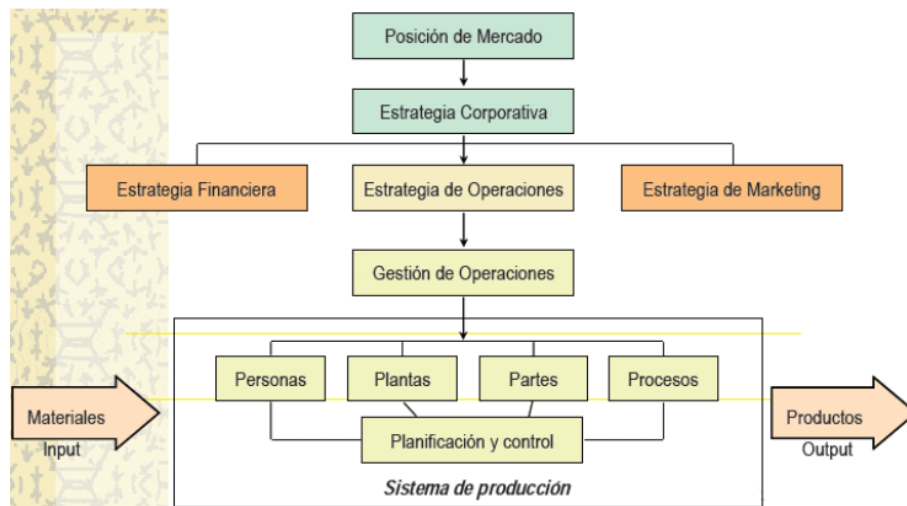


Figura 10: Gestión operativa

Fuente: Chacón & Rugel (2018)

El producto será comprado a las plantaciones semanalmente, para cubrir la demanda, en primera instancia se coordinará con proveedores de la zona y pequeñas plantaciones a las que se les comprará toda la producción requerida para cubrir la demanda. La Empresa para la comercialización y de acuerdo al estudio

realizado necesita adquirir 454 kilogramos de arándanos semanales para el expendio.

El camión refrigerado para el transporte de las clamshells hay que arrendarlo, se considera un rubro de entre \$70 y \$140 por día. Se debe tomar en cuenta que se cobrará \$70 el flete y que se pagarán uno o dos al día (ya sea el doble de fletes o el doble de distancia).

El arándano puede llegar a producir más de 10Tm de arándano por Ha anual, pero se toma en cuenta una producción teórica de 6Tm por Ha anual que está más ajustada a la realidad nacional.

Esto quiere decir que se deberían tener de proveedores por lo menos 7 Ha de arándano anual para poder producir si se toma en cuenta que el productor promedio tiene 2ha entonces se deberían tener entre 4 a 5 proveedores fijos fieles y buenos para poder producir los niveles que se han establecido.

Se requiere hacer la adquisición de tecnología para el centro de acopio detalle que se realiza más adelante en el apartado necesidades y requerimientos, con un valor estimado de USD 30.600.

Con relación las estrategias de promoción y publicidad, se tiene planificado creación de una página web y redes sociales, las mismas que se administraran de manera permanente por el jefe de Comercialización y Marketing igualmente el material promocional de lanzamiento de la marca, buscando espacios de degustaciones, eventos, patrocinios, etc., un valor estimado que se podrá visualizar en presupuestos y flujos corresponde a USD 3.700 al año.

9.2. Descripción del Proceso

9.2.1. Diagrama de Flujo y Descripción Proceso

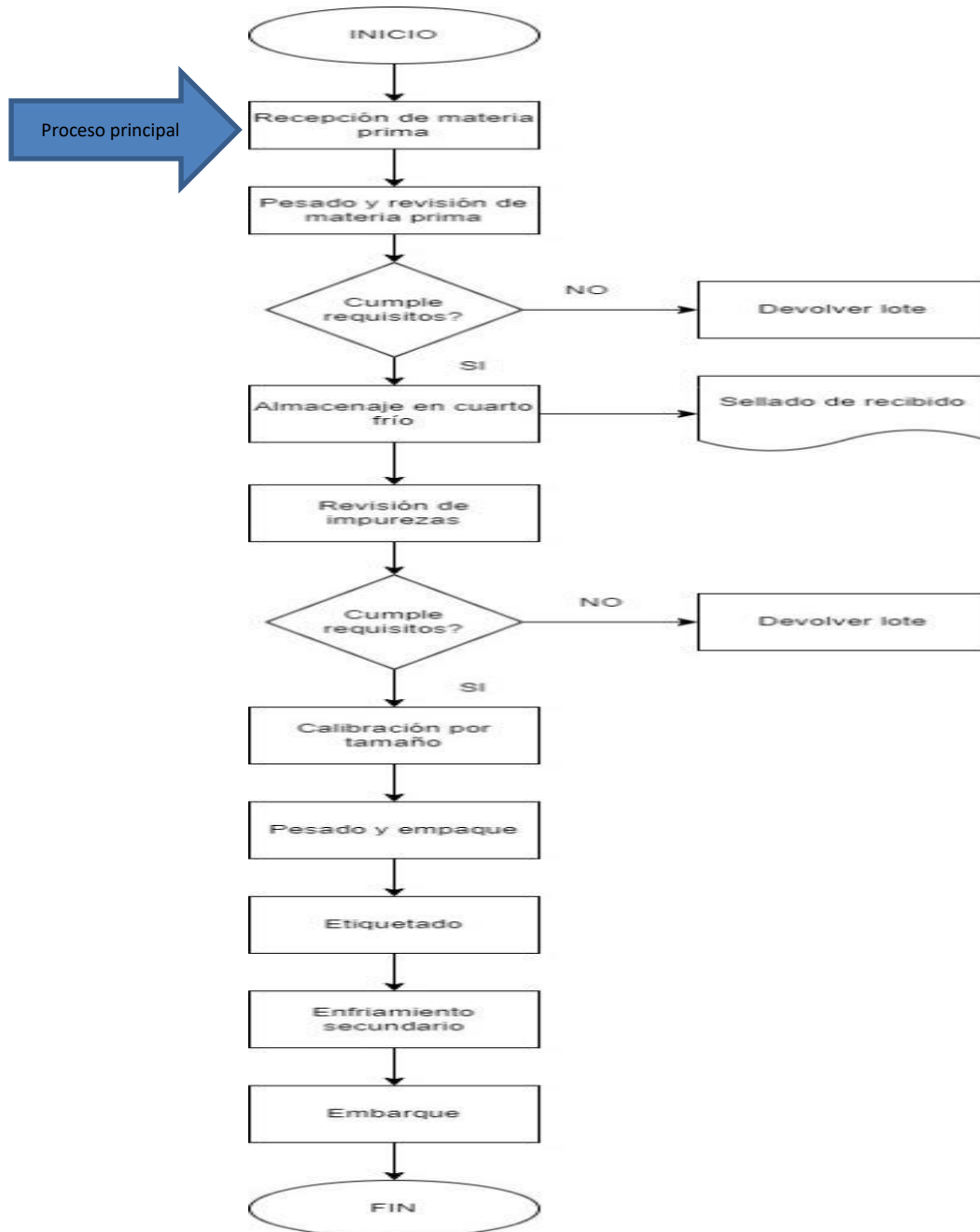


Figura 11:: Flujograma de procesos

Fuente: Elaborado por la autora

9.2.1.1. Área de Recepción de Materia Prima.

Inicia con el ingreso de los arándanos por parte de los productores , mismos que deben ser entregados en bandejas para berries, que permiten apilar una bajo la otra, tienen de 5 a 7 cm de profundidad, conteniendo arándanos frescos; preferiblemente , ya refrigerado , a los proveedores se les pide en una ficha de operación que cubran estos requerimientos, para esto existe una ficha técnica en la que se especifica, cómo debe llegar la fruta, el calibre, la temperatura, el briks, el color , el porcentaje de impurezas , con tal % de plagas . En esta primera fase se revisa que cumpla con los requisitos de materia prima una vez que pase todos estos filtros, recibimos el arándano y pasa el sello de recibido.

9.2.1.2. Ingreso a cuarto frío

Los arándanos deben mantenerse por debajo de 6 grados mejor si están a 3 grados centígrados, es decir al campo deben llegar entre 3 y 6 grados máximo, una vez que ya estén refrigerados, se realiza una segunda revisión de impurezas en una banda transportadora, para asegurar que no existan impurezas, que los arándanos estén frescos y limpios, ni con cuerpos extraños ni impurezas, ni insectos, para esto se requiere banda transportadora y recursos.

9.2.1.3. Calibración por tamaño

Esto se realiza con una banda calibradora que tiene 3 cilindros, es decir esta máquina separa el arándano en 3 diferentes calibres, aquí es el proceso en el que se discrimina si recibimos arándanos, grandes, medianos o chicos; para el proyecto se ha separado en dos grupos, grandes y chicos.

9.2.1.4. *Ingresa al proceso de pesado y empaque*

Proceso manual de empackado de los clamshells y se empacka para asegurar que vaya con el peso correcto, evidentemente al ser un proceso manual repetitivo y considerando que hay que realizar 38 por hora, se debe hacer entre 5 personas.

9.2.1.5. *Proceso de etiquetado*

Hay que tomar en cuenta que tenemos dos tipos de etiquetas , etiqueta de la marca , del logo , que tienen el registro sanitario , el código de barras , esa etiqueta la debe venir puesta desde el código de los empaques , normalmente el proveedor de empaques ofrece esas etiquetas , la empresa tiene una pistola etiquetadora cotizada , esta pistola , registra dos datos : el lote y precio de venta al público, eso sí va a ir cambiando con relativa frecuencia ,se registra una etiqueta PVP y etiqueta del lote , en ese lote también se envía la trazabilidad , eso puede ser tan sencillo como un punto una línea, un símbolo por cada proveedor que se tenga , de esa manera se asegura también la trazabilidad en esta etiqueta , que literalmente ingresan 8 a 12 caracteres.

9.2.1.6. *Proceso de Enfriamiento Secundario*

En este proceso se requiera que este a 0 grados, para su conservación, cuando el arándano se encuentra a 0 grados, se considera aun fruta fresca, cualquier temperatura menor a 0 grados se considera producto congelado y pierde valor significativamente por ser un producto congelado, luego el almacenamiento del producto congelado que viene de un cuarto frío a lo que se llama un clamshell listo para embarque.

Diferencia entre clamshell de cuarto frío y el listo para embarque, el listo para el embarque va empackado en una caja de cartón con 12 clamshells por caja, esto no

está considerado en los costos porque no es necesario, pero se diferencia en el proceso como clamshell listo para el embarque.

9.2.1.7. Control de Calidad

El control de calidad se hace desde la recepción de materia prima, se asegura una fruta de color azul purpúreo intenso, cobertura sebácea natural y herida de cosecha totalmente cicatrizada.

9.2.1.8. Embarque

Producto colocado en el camión , para subir esto en un camión y no perder cadena de frío y por lo tanto no pagar más en electricidad que lo planificado , se ha considerado un rubro en la manga de despacho , que es un sistema en la que de alguna manera , se hace que no pierda el frío , incluso se ponen unos acolchonamientos en las puertas , se hace un trabajo para dejarlo sellado y que no pase el aire ni el agua, entonces se hace una conexión entre la puerta del centro de acopio y la puerta de despacho y el camión que está embarcando , que básicamente mantiene el frío y las características de la planta y como el camión también va refrigerado , se asegura no perder el sistema de frío hasta que llega al producto final .

9.2.2. Cadena de Valor

Actividades de Soporte	Infraestructura				
	La Operación de la Empresa se realizará en una propiedad de Cumbayá de 1100 metros , en donde se adecuará el centro de acopio para la recepción y procesamiento de la materia prima y oficinas de comercialización				
	Desarrollo de la tecnología				
	Innovar en el desarrollo para el conocimiento de los arándanos a los clientes				
	Abastecimiento				
Gestión de proveedores, gestión de activos para la operación					
Actividades Primarias	Logística de entrada	Operaciones	Logística de salida	Marketing y Ventas	Servicio postventa
	<ul style="list-style-type: none"> * Recepción de órdenes de compra * Recepción en centro de acopio de arándanos de las plantaciones. 	<ul style="list-style-type: none"> • Control de Calidad • Selección de Materia Prima • Pesaje y almacenado de materia prima • Lavado y selección de materia Prima • Pesado y envasado • Empaquetado 	<ul style="list-style-type: none"> • Almacenamiento del Producto Final • Recepción de pedidos • Distribución del producto a las cadenas comerciales o clientes individuales 	<ul style="list-style-type: none"> • Creación de campañas de marketing * Promoción del producto Ferias , degustaciones , promoción en redes sociales y BTL * Gestión de medios digitales 	<ul style="list-style-type: none"> • Recepción de sugerencias de clientes por medio de la web y redes sociales • En las cadenas que se comercialice el producto , los ejecutivos de la empresa captan retroalimentaciones para mejoramiento en calidad y entrega del producto

Tabla 8: Cadena de Valor

Fuente: Elaborado por la autora

9.3. Necesidades y Requerimientos de Capacidad Instalada

Para el correcto funcionamiento de las actividades internas de la empresa se presentan las principales necesidades:

9.3.1. Materias primas

Se presentan las principales materias primas e insumos que se requieren para la comercialización del producto final.

La principal materia prima que la empresa maneja se direcciona al ingreso de los arándanos a las bodegas de la empresa para su respectivo tratamiento y conservación para la entrega a los clientes.

Se estima que para el inicio de la operación se deben adquirir 454 kilos de arándanos de las plantas productoras, con una merma del 20%, al precio pactado para los arándanos denominados grandes y pequeños respectivamente.




9.3.2. Tecnología Requerida de acuerdo al proceso

Tecnología	Características
Cuarto frío	Debe encontrarse con una temperatura aproximada de 6 grados, que permita su conservación para la venta al público.
Calibración por tamaño	Se realiza mediante el uso de una calibradora, con aproximadamente 3 cilindros encargados de la distribución de los arándanos por tamaño.
Proceso de pesado	Pesado de acuerdo a las presentaciones de los clamshells, de acuerdo al pedido de los clientes.
Proceso de empaque	Se realiza el sellado de cada una de las tarrinas de empaque

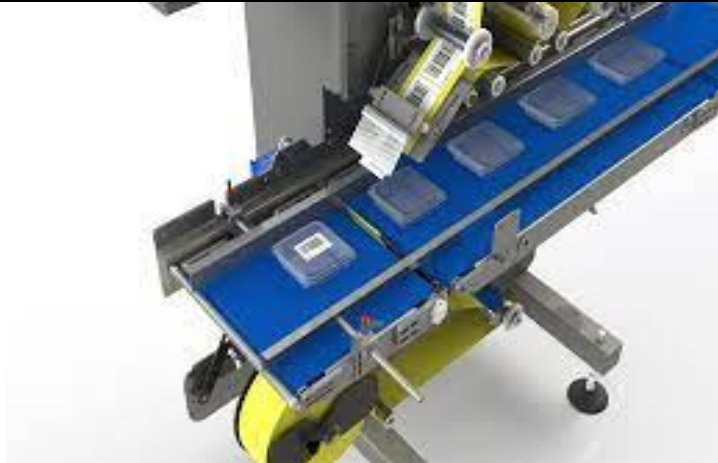
Tabla 9: Equipos necesarios para la planta

Fuente: Elaborado por la autora

9.3.3. Descripción de equipos y maquinas

Equipos	Características
Calibradora	
Pesadoras	
Empaquetadoras	

Etiquetadoras



Enfriadoras



Bodega de almacenamiento



Embarque de bodega



Control de calidad



Terrenos





Figura 1: Equipos y Maquinaria

Fuente: Elaborado por la autora

9.3.4. Mantenimiento

El mantenimiento que se tiene contemplado corresponde a las máquinas del proceso de recepción, pesado y empaque y etiquetado y control de calidad; al 3ero y 5to año de inicio de la empresa, se debe realizar mantenimiento de las máquinas o reposición si fuera el caso; sin embargo, en la investigación que se realiza la

limpieza de la maquinaria es cada vez que las maquinas paren una producción completa, de acuerdo a los pedidos de los clientes que se deben desarrollar.

9.3.5. Mano de obra operativa especializada requerida

La mano de obra operativa se manejará contemplada para el proceso de acopio de la Empresa en primera instancia con 5 trabajadores fijos que se encargarán del proceso operativo de planta.

Equipos necesarios para la planta

Proceso	Equipos	Mano de obra
Recepción	Traspaleta	1
Pesado y Empaque	Empacadora en clamshell	3
Etiquetado y control de calidad	Pistola etiquetadora	1
Mano de Obra en centro de operaciones		5

Tabla 10: Equipos necesarios para la planta

Fuente: Elaborado por la autora

9.3.6. Cuantificación de los costos

En cuanto a costos , se estima también un incremento en función del supuesto de incremento en ventas con un referencial del 5% (4% en función a crecimiento en ventas porque en teoría voy a tener que comprar más y un 1% por un posible crecimiento en precios del producto por parte de los productores) ; con relación a la electricidad , vamos produciendo más y por ende incrementa el consumo lo que se considera un crecimiento del 2.5% , costo de los clamshells tiene la misma lógica del incremento en compras del 5% .

Dentro de los costos se considera la mano de obreros 5 fijos con un sueldo básico, están relacionados al proceso productivo por lo que se considera dentro del costo.

9.3.6.1. Detalle de Inversiones

Equipos de oficina

DESCRIPCIÓN	CANTIDAD	VALOR UNITARIO	COSTO TOTAL
Computador Tratech Amd A6 Black Edition 3.5GHZ Dual Core	4	\$500,00	\$2.000,00
Impresora laser HP monocromática M102W 23PPM Wifi 10K	1	\$200,00	\$200,00
Teléfono inalámbrico	1	\$80,00	\$80,00
Dispensador de agua	1	\$100,00	\$100,00
COSTO TOTAL			\$2.380,00

Tabla 11: Equipos de Oficina

Fuente: Elaborado por la autora

Muebles de oficina

DESCRIPCIÓN	CANTIDAD	VALOR UNITARIO	COSTO TOTAL
Silla Ejecutiva Para Oficina	4	\$100,00	\$300,00
Archivadores aéreos	2	\$80,00	\$160,00
Archivadores	1	\$120,00	\$120,00
Silla Giratoria Oficinas	4	\$30,00	\$120,00
Estación De Trabajo Tipo L	2	\$200,00	\$400,00
COSTO TOTAL			\$1.100,00

Tabla 12: Muebles de Oficina

Fuente: Elaborado por la autora

Marca y registro comercial

DESCRIPCIÓN	COSTO TOTAL
Búsqueda de marca	\$0,00
Búsqueda de antecedentes de marca a nivel nacional	\$16,00
Pago de tasa de solicitud de registro correspondiente al valor	\$208,00
Documentación requerida	\$10,00
Certificación de autorización de marca origen ecuatoriano	\$72,00
Mantenimiento de la marca se mantendrá hasta dos años de acuerdo a la fecha que fue emitida	\$1.331,89
COSTO TOTAL	\$1.637,89

Tabla 13: Marca y Registro Comercial

Fuente: Elaborado por la autora

Compañía

DESCRIPCIÓN	COSTO TOTAL
Elevar a Escritura Pública estatutos	\$2.000,00
Permisos de Funcionamiento en el Municipio	\$120,00
Patente	\$16,00
Inscripción de Facturas	\$200,00
Licencia de funcionamiento	\$150,00
Registro Sanitario	\$200,00
COSTO TOTAL	\$2.686,00

Tabla 14: Costos de Constitución de Empresa

Fuente: Elaborado por la autora

9.3.6.2. Detalle de Gastos

Gastos

Se realiza el cálculo de los sueldos de los colaboradores administrativos, de acuerdo a la actual normativa de incremento de sueldo base a USD 500; que se tomó en cuenta para el análisis y elaboración de proyecciones, se proyecta un ligero incremento de sueldos en el tercero y quinto año.

Sueldos personal	Gasto Anual
Gerente General	12.944
Jefe Técnico	10.503
Jefe de Comercialización	10.503
Asistente administrativo	8.062
TOTAL ANUAL SUELDOS PERSONAL	42.013

Tabla 15: Gastos Sueldo de Personal

Fuente: Elaborado por la autora

Alquiler de inmueble

se mantiene los dos primeros años congelado y luego se incrementa según la inflación, se ha considerado una inflación proyectada del 2.5% para que se incremente paulatinamente.

Alquiler inmueble	Gasto Anual
Arriendo	14.400
TOTAL ANUAL ALQUILER INMUEBLE	14.400

Tabla 16: Alquiler inmueble

Fuente: Elaborado por la autora

Publicidad

Con Relación a la publicidad, se parte de una inversión de 1.26% de promoción, es decir el presupuesto de promoción y publicidad para el total de ingresos proyectados en el año 1, se considera bajo por ser el inicio del emprendimiento, sin embargo, a medida que la operación avanza, se ha considerado llegar al quinto año con un incremento de hasta un 2.21% de las ventas, esto en función de que si la empresa se proyecta vender más necesita publicitarse.

Promoción y publicidad	Gasto Anual
Redes Sociales	1.200
Página Web	1.200
Material Promocional	500
Investigaciones de Mercado	300
Eventos , Patrocinios y Degustaciones	500
TOTAL ANUAL PROMOCIÓN Y PUBLICIDAD	3.700

Tabla 17: Promoción y publicidad

Fuente: Elaborado por la autora

Servicios básicos

Se considera un porcentaje de incremento anual en función al consumo de la planta del 1.5%.

Servicios básicos	Gasto Anual
Luz	1.800
Agua	2.400
Telefonía	600
Internet	960
TOTAL ANUAL SERVICIOS BÁSICOS	5.760

Tabla 18: Servicios básicos

Fuente: Elaborado por la autora

Transporte

Con relación al transporte, se ajusta para la proyección anual en función al 2.50% de inflación, considerando un supuesto de cambio en tarifas anuales por parte de las cargueras.

Transporte	Gasto Anual
Transporte logístico	3.360
TOTAL ANUAL TRANSPORTE	3.360

Tabla 19: Transporte

Fuente: Elaborado por la autora

9.4. Plan de Producción

Un plan de producción se caracteriza de manera principal por el enfoque en cómo se realiza el proceso para la obtención de un producto final, y que denote cada uno de los departamentos que se encuentran activos dentro del mismo para la producción permitiendo un estimado de la capacidad productiva de las entidades.

El objetivo principal de la ejecución correcta del plan de producción se centra en alcanzar una producción de aproximadamente 72.687 unidades producidas para el año 1 con un valor a la venta de \$4,05, permitiendo a la empresa el alcance un aproximado en ventas de \$294.383, consecuentemente se espera a corto y largo plazo el alcance de más producción de acuerdo a número de ventas.

Venta de arándano

	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
Cantidad anual de clamshells de 300 g	72687	72687	72687	72687	72687
Precio (300 g)	\$ 4,05	\$ 4,05	\$ 4,05	\$ 4,05	\$ 4,05
TOTAL INGRESOS ANUALES VENTA ARÁNDANO	\$ 294.383	\$ 294.383	\$ 294.383	\$ 294.383	\$ 294.383

	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
TOTAL INGRESOS ANUALES VENTA ARÁNDANO	\$ 294.383	\$ 294.383	\$ 294.383	\$ 294.383	\$ 294.383
INGRESOS TOTALES ANUALES	\$ 294.383	\$ 294.383	\$ 294.383	\$ 294.383	\$ 294.383

Tabla 20: Venta de Arándanos

Fuente: Elaborado por la autora

La empresa se enfoca en la comercialización de arándanos frescos para la alimentación diaria y los beneficios que brinda de acuerdo a las necesidades que los clientes necesitan, de acuerdo a las especificaciones que se mencionan a continuación, las compras que se va a realizar de acuerdo a las estrategias planteadas es adquirir 50% de producción de fruto con tamaño grande y 50% fruto pequeño sin que esto merme su calidad.

9.5. Plan de Compras

Los principales proveedores que la empresa se encuentra en uso son los productores del arándano que se encuentran ubicados en la zona sierra del país, que se dedican netamente al cultivo de arándanos.

Las compras se manejarán en función a las estrategias establecidas para requerimientos que la empresa necesita para la respectiva selección y posterior comercialización de los arándanos

Compras arándano	Kilos de Arándanos
Semanal	454
Merma	91
Compra total a la semana	545
Compra total al mes	2.181
Compra total al año	26.167

Tamaño Arándano	Volumen al año
Arándano (pequeño) 50%	13084
Arándano (grande) 50%	13084
Total kilos año	26167

Tabla 21: Compra de Arándanos

Fuente: Elaborado por la autora

9.5.1. Capacidad de atención de pedidos

La empresa Andes Berry Ecuador, cuenta con todos los recursos necesarios para brindar la atención prioritaria a cada uno de los pedidos solicitados por los clientes, es decir la empresa cuenta con una persona encargada de la recepción de cada uno de los pedidos por parte de los clientes potenciales y consecuentemente permite que la empresa maneje una calidad con relación a los mismos en concordancia con el servicio que se encuentra ofertando.

9.5.2. Importancia relativa de los proveedores

La importancia de los proveedores dentro de Andes Berry Ecuador es muy diversificada ya que de alguna manera inicia con ellos el proceso de producción de la empresa, es decir la importancia de sus contribución es primordial para las actividades que se deben realizar dentro de la planta, de igual manera la empresa implementa con cada uno de los productores de arándanos un contrato de 1 año en el que se mencionan cada una de las acciones de entrega de la producción total del arándano de cada uno de los proveedores, es decir este trabajo garantiza que las empresas y los productores puedan establecer convenios de beneficio mutuo generando productividad y crecimiento del negocio.

9.5.3. Pago a proveedores

El pago a los proveedores se lo realiza de contado a la entrega de cada remesa de arándanos de acuerdo a las características y convenio establecido con cada uno de los clientes que se refieren al tamaño de los arándanos.

Por otra parte, los proveedores que manejan los Clamshells, etiquetas, etc. se manejará un pago del 75% de contado y el 25% restante en la siguiente entrega.

La producción requerida para la operación es pagada con un anticipo de 8 días del 20% y el saldo 21 días después de entregada la mercadería en el centro de acopio.

9.5.4. Cobro a las cadenas de supermercados o retails

Según la norma regulatoria para cadenas de supermercados y sus proveedores, según el artículo 12 plazos de pago están regidos para la empresa que según el supuesto de ventas encajaría como una Pequeña Empresa el pago por parte de la cadena debería hacer es hasta los 30 días. El plazo establecido se deberá contar a partir de la fecha de entrega – recepción de la mercancía, la cual debe estar

acompañada de la respectiva factura (Ministerio de Coordinación de Producción, 2017).

9.5.5. Control de Calidad

El control de calidad es una herramienta de suma importancia de medición de acuerdo a si los respectivos aspectos del producto que la empresa oferta que deben encontrarse dentro de varios parámetros que denoten si el producto se encuentra apto para el consumo humano.

El plan de control de calidad se realizará a cada una de las remesas para comercialización con la aplicación a plantillas de control para el efecto.

Es fundamental que los productores presenten un sistema de trazabilidad documentado que le permita al posible cliente certificar la calidad del producto, los productores deben registrar los pasos del ciclo productivo, es decir, desde su origen hasta la ubicación en un establecimiento comercial, la trazabilidad debe orientarse a encontrar la calidad del producto que demanda el comprador, esto beneficia , ya que ante un reclamo se puede detectar con celeridad la anomalía y en qué momento esta se produce en el ciclo de producción de los arándanos (Forbes , Mangas Ramis , & Pagano , 2009).

Esta trazabilidad se la registrará dentro del proceso de empackado, para lo que se tiene una pistola etiquetadora con esta tecnología para el efecto.

9.6. KPI's de desempeño de la gestión táctica

	OBJETIVOS	ESTRATEGIAS DIGITALES	ACCIONES TÁCTICAS		KPI'S
NOTORIEDAD	Atraer a clientes potenciales, dando a conocer a la empresa como la pionera en la comercialización de arándanos.	Contenido nutricional	SEO	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Diseño y creación de la página web de la empresa ▪ Convertir a la página en la primera opción de búsqueda en el primer año de funcionamiento de la empresa. ▪ Establecimiento y selección adecuada de las palabras clave a emplear. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Número de visitas en cada canal de distribución de arándanos ▪ Total, de visitas al sitio web de Andes Berry Ecuador. ▪ Posición de la página web en los principales motores de búsqueda existentes.
			Social media	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Crear cuentas de la empresa en las principales redes sociales (Facebook, Instagram, YouTube). ▪ Organizar un calendario de campañas para publicidad en redes sociales. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Número y porcentaje de incremento de seguidores en redes sociales. ▪ Número de impresiones ▪ Número de reacciones en la publicación.

OBJETIVOS	ESTRATEGIAS DIGITALES	ACCIONES TÁCTICAS		KPI'S
			<ul style="list-style-type: none"> ▪ Creación de contenido publicitario orientado a las redes sociales, mencionando la página web de la empresa. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Numero de mensajes internos por red social ▪ Número de visitas alcanzadas en el sitio web por medio de publicaciones orgánicas realizadas en redes sociales. ▪ Número de reproducciones de videos.
	Contenido pagado	SEM	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Posicionar anuncios de la empresa Andes Berry Ecuador empleando las herramientas de pago de Google. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Número de visitantes único ▪ Duración media de la visita
		Social media	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Creación de un calendario de campañas de publicidad pagada para redes sociales 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Número y porcentaje de incremento de seguidores en redes sociales. ▪ Numero de impresiones

	OBJETIVOS	ESTRATEGIAS DIGITALES	ACCIONES TÁCTICAS		KPI'S
					<ul style="list-style-type: none"> ▪ Numero de reacciones en la publicación. ▪ Numero de mensajes internos por red social ▪ Número de visitas generadas a la página web por medio de publicidad orgánica publicada en redes sociales.
CONVERSIÓN	Lograr una tasa de conversión de clientes del 26% del total de visitas recibidas en los diferentes medios web de la empresa	Inbound Marketing	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Identificar las métricas del usuario (preferencias, rutas). ▪ Medir de manera regular las campañas de publicidad en los diferentes medios con el fin de evaluar posibles modificaciones. ▪ Trabajo con personas reconocidas e influencers con el fin de tener mayor captación de público. 		<ul style="list-style-type: none"> ▪ Empleo de las métricas arrojadas por Google Analytics y de las redes sociales con el fin de determinar la efectividad de las campañas hechas. ▪ Numero de reacciones en la publicación del influencer o persona reconocida.

OBJETIVOS	ESTRATEGIAS DIGITALES	ACCIONES TÁCTICAS		KPI'S	
		<ul style="list-style-type: none"> ▪ Organizar y actualizar de manera constante el sitio web con el fin de tener un mejor posicionamiento SEO. 		<ul style="list-style-type: none"> ▪ Tasa de conversión ▪ ROI para la empresa ▪ Numero de leads generados por medio del influencer. 	
	Descuentos y promociones	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Incluir fechas en las que se harán descuentos y promociones en los paquetes turísticos. ▪ Crear códigos de descuento 		<ul style="list-style-type: none"> ▪ Numero de conversiones que se emplearon en la promoción. ▪ Tasa de conversión. ▪ Reporte de códigos usados por los clientes 	
FIDELIZACIÓN	Lograr que el 75% de los clientes de la empresa vuelvan a contratar	Seguimiento post venta	Bases de datos	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Envío de emails por la preferencia del servicio. ▪ Envío de información de nuevas promociones y descuentos. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Número de clientes antiguos ▪ Número de nuevos clientes ▪ Número de clientes referidos

OBJETIVOS	ESTRATEGIAS DIGITALES	ACCIONES TÁCTICAS		KPI'S
nuevamente el servicio		Mensajes de seguimiento	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Realizar publicaciones con las experiencias de los clientes con relación a tiempo y calidad del producto. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Número de clientes nuevos captados por la empresa
	Atención a la cliente personalizada	Recepción de sugerencias	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Escuchar sugerencias realizadas por diferentes medios ▪ Elaboración de encuestas de satisfacción al cliente 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Promedio entregado por las encuestas realizadas. ▪ Numero de opiniones y sugerencias atendidas/número total de opiniones y sugerencias ▪ Reputación online

Tabla 22: KPIS

Fuente: Elaborado por la autora

9.7. Supuestos a considerar para la elaboración del plan financiero

- La Inversión Inicial para el proyecto es de \$ 68. 403,89, la cual incluye los costos de todas la máquinas y herramientas para el proceso de recepción, empaquetado, etiquetado y venta de arándano. Además, considera las adecuaciones en el terreno donde se desarrollará el proyecto y los muebles para adecuar las oficinas del mismo.
- Los ingresos se calcularon en base a la cantidad de clamshells de 300 g que se venderán al año, de acuerdo al procesamiento de arándano semanal (454 kg/semana). El precio de venta elegido fue de \$ 4,05 por empaque de 300 g.
- Los costos se conforman de la electricidad requerida por las máquinas, el costo de los clamshells y las compras anuales de arándano. El costo unitario de cada clamshell es de \$ 0,05 ctvs. y se comprará 50% de arándano pequeño y 50% de arándano grande; el costo por kilo es de \$ 4,00 y \$ 5,00, respectivamente.
- Dentro de los gastos se incluyeron los sueldos más beneficios de ley de 5 trabajadores fijos que se encargarán del desarrollo y control del proceso. El sueldo para cada trabajador es de \$ 425,00 considerados como mano de obra directa. Así mismo, se estableció un equipo de trabajo administrativo conformado por: Gerente General, Jefe Técnico, Jefe de Comercialización y un Asistente Administrativo, cuyos sueldos se establecieron de acuerdo a su nivel de responsabilidades y también se incluyeron los beneficios de ley para cada uno.

- Por otro lado, dentro de los gastos se registra el alquiler del terreno donde se establecerá el proyecto, el pago de servicios básicos, la promoción y publicidad y el valor del transporte logístico para la venta de arándano.
- En este caso se decidió solicitar un crédito por USD 21.537, es decir, el 29% de la inversión inicial se financiará con deuda y el resto con capital otorgado por los accionistas. El crédito elegido es un Microcrédito para Activo Fijo para Producción con Cuota Anual Fija a un plazo de 5 años.
- Con relación a las inversiones que se presupuestó en el capítulo correspondiente se resume en el siguiente cuadro el detalle a considerar en los Estados:

Inversiones	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Recepción	\$ 1.500,00				
Enfriamiento	\$ 7.800,00				
Selección y Calibre	\$ 10.000,00				
Pesado y Empaque	\$ 1.500,00		\$ 1.500,00		
Etiquetado y control de calidad	\$ 800,00		\$ 300,00		\$ 300,00
Almacenamiento de P.T.	\$ 7.800,00				
Embarque	\$ 1.200,00				
Adecuaciones terreno	\$ 30.000,00				
Equipos de oficina	\$ 2.380,00				
Muebles de oficina	\$ 1.100,00				
Marca y registro comercial	\$ 1.637,89				
Compañía	\$ 2.686,00				
TOTAL	\$ 68.403,89	\$ -	\$ 1.800,00	\$ -	\$ 300,00

Tabla 23: Inversiones

Fuente: Elaborado por la autora

- Para el año 3 se considera realizar la compra de 3 balanzas 1 pistola etiquetadora y al 5to año una pistola etiquetadora.
- Para el ejercicio se ha considerado una tasa de descuento del 13.31% y una tasa impositiva del 36.25% (incluye el 15% trabajadores y luego el 25 de impuesto a la renta) se realiza el cálculo más adelante para la explicación.

9.7.1. Proyecciones de Ventas

Venta de arándano

	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
Cantidad anual de clamshells de 300 g	72687	72687	72687	72687	72687
Precio (300 g)	\$ 4,05	\$ 4,05	\$ 4,05	\$ 4,05	\$ 4,05
TOTAL INGRESOS ANUALES VENTA ARÁNDANO	\$ 294.383	\$ 294.383	\$ 294.383	\$ 294.383	\$ 294.383

	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
TOTAL INGRESOS ANUALES VENTA ARÁNDANO	\$ 294.383	\$ 294.383	\$ 294.383	\$ 294.383	\$ 294.383
INGRESOS TOTALES ANUALES	\$ 294.383	\$ 294.383	\$ 294.383	\$ 294.383	\$ 294.383

Tabla 24: Inversiones

Fuente: Elaborado por la autora

9.7.2. Costos por procesos

Costos procesos

	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
Compras arándano	\$ 117.755	\$ 123.642	\$ 129.824	\$ 136.316	\$ 143.131
Electricidad	\$ 16.098	\$ 16.500	\$ 16.913	\$ 17.336	\$ 17.769
Costo clamshells	\$ 3.632	\$ 3.814	\$ 4.004	\$ 4.204	\$ 4.415
TOTAL ANUAL PROCESOS	\$ 137.485	\$ 143.956	\$ 150.742	\$ 157.856	\$ 165.315

MANO DE OBRA DIRECTA

	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
	\$ 29.634	\$ 33.159	\$ 34.685	\$ 36.210	\$ 37.736
TOTAL ANUAL PROCESOS	\$ 167.118	\$ 177.115	\$ 185.426	\$ 194.066	\$ 203.051
COSTOS TOTALES ANUALES	\$ 167.118	\$ 177.115	\$ 185.426	\$ 194.066	\$ 203.051

Tabla 25: Inversiones

Fuente: Elaborado por la autora

9.7.3. Gastos Operativos

Sueldos personal

	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
Gerente General	\$ 12.944	\$ 13.344	\$ 14.564	\$ 14.564	\$ 15.785
Jefe Técnico	\$ 10.503	\$ 10.903	\$ 12.124	\$ 12.124	\$ 13.344
Jefe de Comercialización	\$ 10.503	\$ 10.903	\$ 12.124	\$ 12.124	\$ 13.344
Asistente administrativo	\$ 8.062	\$ 8.462	\$ 9.683	\$ 9.683	\$ 10.903
TOTAL ANUAL	\$ 42.013	\$ 43.613	\$ 48.494	\$ 48.494	\$ 53.376

Alquiler inmueble

	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
Arriendo	\$ 14.400	\$ 14.400	\$ 14.760	\$ 15.129	\$ 15.507
TOTAL ANUAL ALQUILER INMUEBLE	\$ 14.400	\$ 14.400	\$ 14.760	\$ 15.129	\$ 15.507

Promoción y publicidad

	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
Redes Sociales	\$ 1.200	\$ 1.400	\$ 1.800	\$ 2.200	\$ 2.600
Página Web	\$ 1.200	\$ 1.300	\$ 1.500	\$ 1.700	\$ 1.900
Material Promocional	\$ 500	\$ 600	\$ 800	\$ 1.000	\$ 1.200
Investigaciones de Mercado	\$ 300	\$ 400	\$ 600	\$ 800	\$ 1.000
Eventos , Patrocinios y Degustaciones	\$ 500	\$ 600	\$ 800	\$ 1.000	\$ 1.200
TOTAL ANUAL PROMOCIÓN Y PUBLICIDAD	\$ 3.700	\$ 4.300	\$ 5.500	\$ 6.700	\$ 7.900
	1,26%	1,39%	1,69%	1,97%	2,21%

Servicios básicos

	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
Luz	\$ 1.800	\$ 1.827	\$ 1.854	\$ 1.882	\$ 1.910
Agua	\$ 2.400	\$ 2.436	\$ 2.473	\$ 2.510	\$ 2.547
Telefonía	\$ 600	\$ 609	\$ 618	\$ 627	\$ 637
Internet	\$ 960	\$ 974	\$ 989	\$ 1.004	\$ 1.019
TOTAL ANUAL SERVICIOS BÁSICOS	\$ 5.760	\$ 5.846	\$ 5.934	\$ 6.023	\$ 6.113

Transporte

	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
Transporte logístico	\$ 3.360	\$ 3.444	\$ 3.530	\$ 3.618	\$ 3.709
TOTAL ANUAL TRANSPORTE	\$ 3.360	\$ 3.444	\$ 3.530	\$ 3.618	\$ 3.709

TOTAL GASTOS OPERATIVOS	\$ 69.233	\$ 71.603	\$ 78.219	\$ 79.965	\$ 86.605
--------------------------------	------------------	------------------	------------------	------------------	------------------

Tabla 26: Gastos Operativos

Fuente: Elaborado por la autora

9.7.4. Depreciaciones

Se realiza el cálculo de las depreciaciones en base a la información técnica de las inversiones, los cálculos que no se toman en cuenta para las depreciaciones son marca y registro comercial y el valor de la constitución de la compañía; se considera además el supuesto de reinversiones al año 3 y al año 5.

DEPRECIACION

	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	Valor contable año 5	Valor de mercado año 5	Diferencia
Recepción	\$ 150,00	\$ 150,00	\$ 150,00	\$ 150,00	\$ 150,00	\$ 750,00	\$ 600,00	\$ -150,00
Enfriamiento	\$ 780,00	\$ 780,00	\$ 780,00	\$ 780,00	\$ 780,00	\$ 3.900,00	\$ 3.120,00	\$ -780,00
Selección y Calibre	\$ 1.000,00	\$ 1.000,00	\$ 1.000,00	\$ 1.000,00	\$ 1.000,00	\$ 5.000,00	\$ 4.000,00	\$ -1.000,00
Pesado y Empaque	\$ 150,00	\$ 150,00	\$ 300,00	\$ 300,00	\$ 300,00	\$ 1.800,00	\$ 1.200,00	\$ -600,00
Etiquetado y control de calidad	\$ 80,00	\$ 80,00	\$ 110,00	\$ 110,00	\$ 140,00	\$ 880,00	\$ 560,00	\$ -320,00
Almacenamiento de P.T.	\$ 780,00	\$ 780,00	\$ 780,00	\$ 780,00	\$ 780,00	\$ 3.900,00	\$ 3.120,00	\$ -780,00
Embarque	\$ 120,00	\$ 120,00	\$ 120,00	\$ 120,00	\$ 120,00	\$ 600,00	\$ 480,00	\$ -120,00
Construcción	\$ 1.500,00	\$ 1.500,00	\$ 1.500,00	\$ 1.500,00	\$ 1.500,00	\$ 22.500,00	\$ 18.000,00	\$ -4.500,00
Equipos de oficina	\$ 238,00	\$ 238,00	\$ 238,00	\$ 238,00	\$ 238,00	\$ 1.190,00	\$ 952,00	\$ -238,00
Muebles de oficina	\$ 110,00	\$ 110,00	\$ 110,00	\$ 110,00	\$ 110,00	\$ 550,00	\$ 440,00	\$ -110,00
TOTAL	\$ 4.908,00	\$ 4.908,00	\$ 5.088,00	\$ 5.088,00	\$ 5.118,00	\$ 41.070,00	\$ 32.472,00	\$ -8.598,00

Tabla 27: Depreciación

Fuente: Elaborado por la autora

9.7.5. Préstamo

El préstamo, se considera solicitarlo por USD 21.537, tomando la relación deuda capital establecido en política del 29% de deuda vs 71 % de capital, se toma en consideración una tasa del 13.50% por ser un emprendimiento, generalmente las Instituciones Financieras toman estas operaciones como de alto riesgo.

Amortización préstamo

Préstamo	21.537
Plazo años	5
Interés	13,50%
Pago capital	365
Pago interés	365

Periodo	Intereses	Amortización	Cuota	Saldo Final
1	2.907,45	3.290,62	6.198,07	18.246,08
2	2.463,22	3.734,85	6.198,07	14.511,23
3	1.959,02	4.239,05	6.198,07	10.272,18
4	1.386,74	4.811,33	6.198,07	5.460,85
5	737,22	5.460,85	6.198,07	0,00

Tabla 28: Préstamo

Fuente: Elaborado por la autora

9.8. Estados Financieros Proyectados

9.8.1. Estado de Resultados

Se puede evidenciar que con los supuestos considerados se podría tener una utilidad moderada.

Se ha realizado análisis vertical y horizontal, en donde se puede apreciar con relación a los costos que se mantiene en una banda del 56.9%, estable, es decir que no se disparan mantienen una paridad bastante fija, no se considera realizar nuevas líneas de producto.

Con relación a los gastos, respecto a las ventas, igualmente se tienen un crecimiento estable en relación al manejo no se considera incrementos.

En el análisis horizontal se evidencia el crecimiento que se estableció con relación al incremento en 4% de las ventas y el precio 1%

Estado de Resultados Proyectado

	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
Ingresos	\$ 294.192	\$ 309.019	\$ 324.594	\$ 340.953	\$ 358.137
Costos	\$ 167.118	\$ 177.115	\$ 185.426	\$ 194.066	\$ 203.051
Utilidad Bruta	\$ 127.074	\$ 131.904	\$ 139.168	\$ 146.887	\$ 155.087
Gastos operativos	\$ 69.233	\$ 71.603	\$ 78.219	\$ 79.965	\$ 86.605
Depreciación	\$ 4.908	\$ 4.908	\$ 5.088	\$ 5.088	\$ 5.118
Utilidad Operativa	\$ 52.933	\$ 55.393	\$ 55.861	\$ 61.835	\$ 63.363
Gastos financieros	\$ 2.907	\$ 2.463	\$ 1.959	\$ 1.387	\$ 737
Utilidad antes de impuestos	\$ 50.026	\$ 52.929	\$ 53.902	\$ 60.448	\$ 62.626
Impuestos	\$ 18.134	\$ 19.187	\$ 19.539	\$ 21.912	\$ 22.702
UTILIDAD NETA	\$ 31.891	\$ 33.743	\$ 34.363	\$ 38.535	\$ 39.924
UTILIDAD MENSUAL	\$ 2.658	\$ 2.812	\$ 2.864	\$ 3.211	\$ 3.327

Tabla 29: Estado de Resultados Proyectado

Fuente: Elaborado por la autora

Estado de Resultados Proyectado

	Análisis vertical					Análisis horizontal			
	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5	AÑO 1-2	AÑO 2-3	AÑO 3-4	AÑO 4-5
Ingresos						5,0%	5,0%	5,0%	5,0%
Costos	56,81%	57,32%	57,13%	56,92%	56,70%	6,0%	4,7%	4,7%	4,6%
Utilidad Bruta	43%	43%	43%	43%	43%	3,8%	5,5%	5,5%	5,6%
Gastos operativos	23,53%	23,17%	24,10%	23,45%	24,18%	3,4%	9,2%	2,2%	8,3%
Depreciación						0,0%	3,7%	0,0%	0,6%
Utilidad Operativa	18%	18%	17%	18%	18%	4,6%	0,8%	10,7%	2,5%
Gastos financieros	1%	1%	1%	0%	0%	-15,3%	-20,5%	-29,2%	-46,8%
Utilidad antes de impuestos	17%	17%	17%	18%	17%	5,8%	1,8%	12,1%	3,6%
Impuestos	6%	6%	6%	6%	6%	5,8%	1,8%	12,1%	3,6%
UTILIDAD NETA	11%	11%	11%	11%	11%	5,8%	1,8%	12,1%	3,6%

Tabla 30: Análisis Vertical y Horizontal

Fuente: Elaborado por la autora

9.8.2. Estado de Situación o balance general

El estado de situación financiera este atado a un Estado de Flujo de Efectivo para analizar el efectivo registrado en el balance.

Se determina que en relación al efectivo a partir del año 3 se incrementa en consideración al año 0, porque el negocio genera ganancias, esto en relación al incremento de ventas a considerar y se puede analizar una reinversión en nuevos equipos o compra del terreno en donde está ubicado el centro de acopio, y la otra opción sería el pago de dividendos a partir del año cuatro y cinco en donde se tiene un monto importante de efectivo.

Cuentas por cobrar, de las ventas anuales la empresa tiene 30 días, de acuerdo a la normativa de pagos de supermercados y retails.

En inventarios, debe estar alrededor de 2 días máximo el producto en el centro de acopio ya que corremos el riesgo de deterioro del mismo, por lo que tengo inventarios bajos por la ciclicidad del producto.

Propiedad planta y equipo, se registra de inversiones establecidas, en cuanto a propiedad, planta y equipos.

Proveedores, el pago es al contado con relación a las plantaciones en primera instancia hasta, solo se toma en consideración el pago a los proveedores los clamshells se ha pactado pagar a 21 días

Impuestos por pagar , se deja dentro de este segmento ya que termino el año y no pago aun impuesto a la renta ni participación a trabajadores , estos dos rubros , quedan como impuestos por pagar , que se pagan en marzo y abril del siguiente año por eso quedan como por pagar , sueldos , una parte quedan por pagar que es la parte que se aporta al IESS , al cierre de mes se cuenta con unos días para pagar a la institución ya que el sueldo como tal está pagado al empleado , por eso siempre queda como sueldos por pagar .

La deuda, está atada a la amortización del préstamo y va reduciéndose hasta llegar al 5to año.

En Capital se tiene, el aporte de los socios; utilidades retenidas del Estado de Resultados.

Estado de Situación						
	AÑO 0	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
ACTIVOS	70.120,59	117.602,75	148.678,82	179.232,95	196.079,04	211.448,93
ACTIVOS CORRIENTES	6.040,59	58.430,75	94.414,82	128.256,95	150.191,04	170.378,93
Efectivo	5.197,63	33.071,79	67.778,10	100.278,09	120.802,42	139.509,52
Cuentas por Cobrar	-	24.516,00	25.751,61	27.049,49	28.412,78	29.844,79
Inventarios	842,96	842,96	885,11	929,37	975,83	1.024,63
ACTIVOS NO CORRIENTES	64.080,00	59.172,00	54.264,00	50.976,00	45.888,00	41.070,00
Propiedad, Planta y Equipo	64.080,00	64.080,00	64.080,00	65.880,00	65.880,00	66.180,00
Depreciación acumulada		4.908,00	9.816,00	14.904,00	19.992,00	25.110,00
PASIVOS	21.716,70	37.307,51	34.641,05	30.832,62	28.410,97	23.818,87
PASIVOS CORRIENTES	180,00	19.061,43	20.129,81	20.560,44	22.950,12	23.818,87
Cuentas por pagar proveedores	180,00	211,87	222,46	233,58	245,26	257,53
Impuestos por pagar		18.134,29	19.186,93	19.539,49	21.912,33	22.701,88
Sueldos por pagar		715,27	720,42	787,37	792,52	859,47
PASIVOS NO CORRIENTES	21.536,70	18.246,08	14.511,23	10.272,18	5.460,85	0,00
Deuda a largo plazo	21.536,70	18.246,08	14.511,23	10.272,18	5.460,85	0,00
PATRIMONIO	48.403,89	80.295,23	114.037,77	148.400,32	167.668,06	187.630,06
Capital	48.403,89	48.403,89	48.403,89	48.403,89	48.403,89	48.403,89
Utilidades retenidas		31.891,34	65.633,88	99.996,43	119.264,17	139.226,17
TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO	70.120,59	117.602,75	148.678,82	179.232,95	196.079,04	211.448,93

Tabla 31: Balance General Proyectado

Fuente: Elaborado por la autora

9.8.3. Estado de Flujo de Caja

ESTADO DE FLUJO DE EFECTIVO	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
ACTIVIDADES OPERATIVAS	31.164,77	38.441,16	38.539,05	44.603,40	44.429,95
Utilidad Neta	31.891,34	33.742,54	34.362,55	38.535,49	39.923,99
+ Depreciación	4.908,00	4.908,00	5.088,00	5.088,00	5.118,00
- Δ CxC	- 24.516,00	- 1.235,61	- 1.297,88	- 1.363,29	- 1.432,00
- Δ Inventario PT	-	- 42,15	- 44,26	- 46,47	- 48,79
+ Δ Cuentas por pagar	31,87	10,59	11,12	11,68	12,26
+ Δ Impuestos por pagar	18.134,29	1.052,64	352,56	2.372,84	789,54
+ Δ Sueldos por pagar	715,27	5,15	66,95	5,15	66,95
ACTIVIDADES DE INVERSIÓN	-	-	1.800,00	-	300,00
- Propiedad, Planta y Equipo	-	-	1.800,00	-	300,00
ACTIVIDADES DE FINANCIAMIENTO	- 3.290,62	- 3.734,85	- 4.239,05	- 24.079,07	- 25.422,85
+ Δ Deuda a Largo Plazo	- 3.290,62	- 3.734,85	- 4.239,05	- 4.811,33	- 5.460,85
- Dividendos	-	-	-	- 19.267,74	- 19.962,00
Incremento Neto en Efectivo	27.874,16	34.706,31	32.499,99	20.524,33	18.707,10
Efectivo Principio de Período	5.197,63	33.071,79	67.778,10	100.278,09	120.802,42
TOTAL EFECTIVO FINAL DE PERÍODO	33.071,79	67.778,10	100.278,09	120.802,42	139.509,52

Tabla 32: Estado de Flujo de Efectivo

Fuente: Elaborado por la autora

FLUJO DE EFECTIVO						
	AÑO 0	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
I. Flujo de efectivo operativo						
Cantidad		72.640	75.546	78.567	81.710	84.979
Precio		4,05	4,09	4,13	4,17	4,21
Costo variable unitario		2,30	2,34	2,36	2,38	2,39
Ventas		294.192	309.019	324.594	340.953	358.137
(-) Costos Variables		167.118	177.115	185.426	194.066	203.051
(-) Costos fijos		69.233	71.603	78.219	79.965	86.605
(-) Depreciación		4.908	4.908	5.088	5.088	5.118
(=) U.A.I.		52.933	55.393	55.861	61.835	63.363
(-) Impuestos		18.134	19.187	19.539	21.912	22.702
(=) U. Neta		34.799	36.206	36.322	39.922	40.661
(+) Depreciación		4.908	4.908	5.088	5.088	5.118
Flujo de efectivo operativo (FEO)		39.707	41.114	41.410	45.010	45.779
II. Capital de trabajo neto						
Capital de trabajo Inicial	-5.861					
Cambios en el capital de trabajo		-33.509	-34.916	-33.411	-19.544	-19.319
(+) Recuperación Capital de trabajo						146.560
Cambio neto capital de trabajo	-5.861	-33.509	-34.916	-33.411	-19.544	127.241
III. Gastos de capital						
Inversión Inicial	-68.404					
Valor de rescate después de impuestos						35.589
Total gastos de capital	-68.404	-	-	-	-	35.589
(=) Free Cash Flow	-74.264,48	6.198,07	6.198,07	7.998,07	25.465,81	208.608,90
IV. Flujo del Inversionista						
(+) Préstamo	21.537					
(-) Pago Capital		3.291	3.735	4.239	4.811	5.461
(-) Pago Intereses		2.907	2.463	1.959	1.387	737
(+) Escudo Fiscal		1.054	893	710	503	267
Total Flujo del Inversionista	-52.728	1.053,95	892,92	2.510,14	19.770,44	202.678,07
PUNTO DE EQUILIBRIO CONTABLE		42.381,54	43.820,43	47.030,93	47.312,96	50.259,20
PUNTO DE EQUILIBRIO DEL EFECTIVO		39.575,95	41.009,46	44.158,49	44.482,63	47.454,83

Tabla 33: Estado de Flujo de Efectivo

Fuente: Elaborado por la autora

Se determina el punto de equilibrio para el ejercicio en función a la proyección del flujo

FLUJO DE EFECTIVO						
	AÑO 0	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
PUNTO DE EQUILIBRIO CONTABLE		42.382	43.820	47.031	47.313	50.259
PUNTO DE EQUILIBRIO DEL EFECTIVO		39.576	41.009	44.158	44.483	47.455

Punto de equilibrio contable:

cantidad de clamshells que debo realizar para que la utilidad sea 0

Punto de equilibrio del efectivo:

cantidad de clamshells que debo realizar para que el flujo de efectivo sea 0

Tabla 34: Punto de Equilibrio

Fuente: Elaborado por la autora

9.8.4. Análisis de relaciones financieras

9.8.4.1. CAPM y WACC

TASA DE DESCUENTO

Indicador	Valor	FUENTE
Tasa libre de riesgo Rf	1,58%	Yahoo Finance
Beta desapalancada	0,63	Damodaran
Beta de capital	0,89	Formula
Prima de Riesgo (Rm-Rf)	6,71%	Damodarn
Riesgo País (Rp)	7,69%	BCE

$$\beta_{capital} = \left[1 + (1 - t_c) \frac{B}{S} \right] \beta_{desapalancada}$$

$$CAPM = R_f + \beta \times (R_m - R_f) + R_p$$

CAPM=	15,25%
-------	--------

$$WACC = \% \text{ Recursos propios} * CAPM + \% \text{ Deuda} * \text{Tasa de Deuda} * (1 - \text{Tasa de impuestos})$$

WACC=	13,31%
-------	--------

Tabla 35: Tasa de Descuento, CAPM, WACC

Fuente: Elaborado por la autora

WACC Para Andes Berry Ecuador para realizar una inversión espera un retorno mínimo de 13.31%

CAPM el retorno mínimo requerido que el accionista espera sobre la inversión es del 15.25%

9.8.4.2. Índices Financieros

INDICES FINANCIEROS	FORMULA	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
RENTABILIDAD						
MARGEN SOBRE VENTAS	Utilidad neta / ventas	10,84%	10,92%	10,59%	11,30%	11,15%
MARGEN BRUTO	Utilidad Bruta / ventas	43,19%	42,68%	42,87%	43,08%	43,30%
MARGEN OPERATIVO	UAII/ Ventas	17,99%	17,93%	17,21%	18,14%	17,69%
ROA	Utilidad neta / Activos	27,12%	22,69%	19,17%	19,65%	18,88%
ROE	Utilidad neta / Patrimonio	39,72%	29,59%	23,16%	22,98%	21,28%
ACTIVIDAD						
ROTACION CTS POR COBRAR	Ventas / CxC	12,00	12,00	12,00	12,00	12,00
PERIODO MEDIO DE COBRO	365 / rotación	30,42	30,42	30,42	30,42	30,42
ROTACION INVENTARIO	Costo vs / inventario	198,25	200,11	199,52	198,87	198,17
DIAS INVENTARIO	365 / rotación	1,84	1,82	1,83	1,84	1,84
ROTACION C X P	Costo ventas / C X P	788,79	796,17	793,83	791,26	788,47
PERIODO MEDIO DE PAGO	365 / rotación	0,46	0,46	0,46	0,46	0,46
CICLO DE EFECTIVO		31,80	31,78	31,79	31,79	31,80
LIQUIDEZ						
CAPITAL DE TRABAJO NETO	AC - PC	39.369	74.285	107.697	127.241	146.560
RAZON CIRCULANTE	AC / PC	3,07	4,69	6,24	6,54	7,15
PRUEBA DEL ACIDO	AC - INV/ PC	3,02	4,65	6,19	6,50	7,11
APALANCAMIENTO						
NIVEL DE ENDEUDAMIENTO	Pasivo / Activo	32%	23%	17%	14%	11%

Tabla 36: Índices Financieros

Fuente: Elaborado por la autora

Indices	FREE CASH FLOW	FLUJO INVERSIONISTA	Referencia
VNA	\$ 142.955	\$ 114.126	VAN = 0 = aceptar el proyecto
VPN	\$ 68.690	\$ 61.398	El Valor Actual neto y actualizado de los flujos de la inversión , nos indica que su valor es positivo , por ello la inversión es aconsejable desde el punto de vista económico
TIR	31,14%	35,38%	TIR es positiva , y su resultado nos indica cual es máximo coste de capital que soporta el proyecto de inversión , por ello la inversión es rentable . Mayor a la tasa de descuento calculada 13,31% wacc para el FCF y capm FI 15,25%.
IR	1,92	2,16	Mayor a 1, se acepta el proyecto.
PRI	4,21	4,38	El período de recuperación es al año 4

Tabla 37: Índices de Valoración de la Empresa

Fuente: Elaborado por la autora

Índices de Rentabilidad, en la investigación realizada el margen sobre ventas del sector se encuentra en un 10% en promedio, con relación al margen bruto, la empresa en los años proyectados, tiene un margen en promedio del 10.96% Margen Operacional, con relación al año 5 luego de descontar el costo de ventas y gastos operativos la empresa obtiene un margen operacional del 43.30% Ebitda, con cada dólar que la empresa maneja quedan disponibles 17 dólares para cubrir los compromisos de impuestos, el servicio de la deuda, incremento de capital de trabajo, la reposición de activos fijos y pago de dividendos.

La empresa tiene una liquidez bastante cómoda, tanto es así que se determina que a partir del 4 o 5 año se podría reinvertir para no incrementar el flujo de efectivo.

ROA para el análisis se considera que el ROE es superior al ROA. Es decir, que parte del activo se ha financiado con deuda, con esta ratio se demuestra que en la empresa ha crecido la rentabilidad financiera. Con respecto a los activos totales las ventas corresponden al 18.88% es decir que cada dólar invertido en activos totales genero 18.88 USD de utilidad neta.

ROE de la empresa en el año 5 se estima será del 21.28%, nivel que consideramos aceptable para un accionista en el Ecuador en el sector comercial.

Índices de Eficiencia o Actividad

Con relación a rotación de cuentas por cobrar en el año 5 La Empresa cobra a sus clientes en promedio 12 veces al año, es decir cada 30 días, propio de su actividad comercial.

En el análisis de la rotación de inventarios se puede observar que la Empresa en promedio en los 5 años analizados rotó 198 veces al año, es decir, tardó en promedio 2 días en rotar su inventario.

La empresa no se apalanca en sus proveedores, pues maneja días más bajos de cuentas por pagar, que días de cuentas por cobrar, esto se debe al tipo de negociaciones que maneja con las plantaciones que proveen el arándano vs cobros que se debe realizar a los retails.

Por la operación de la empresa no se tiene en primera instancia crédito de cara a los proveedores, solamente con relación a los clamshells se tiene una rotación

de 0.46 considerada marginal por lo que se maneja un ciclo de efectivo de 31 días entre pagos y cobros, datos que están acorde a las políticas definidas.

Liquidez

Con relación a la liquidez se puede apreciar que se va incrementando a medida que pasan los años, para el período 4 y 5 como ya se ha mencionado se considerará la compra de un furgón con refrigeración para el transporte del producto o compra del terreno en donde inicialmente se tiene planificado implementar la planta.

En cuanto a, razón corriente, por cada \$1 dólar de deuda- pasivo corriente que tiene la empresa, tiene al quinto año 7,15 dólares para cubrir esos pasivos corrientes en el corto plazo, por eso la recomendación de analizar la reinversión a partir del tercer año.

Empresa no depende de sus inventarios para cubrir sus obligaciones del corto plazo al ver sus resultados de prueba ácida al 5to año. Relación: por cada \$1 dólar tiene 7,11 dólares para cubrir esos pasivos de corto plazo.

Apalancamiento

La empresa mantiene un nivel de endeudamiento muy bajo, cubre sus obligaciones sin ningún inconveniente y las obligaciones financieras que tiene son a corto plazo.

9.9. Impacto Económico

El presente proyecto de investigación presenta una nueva visión de alcance de acuerdo con los objetivos que desea incorporar al mercado al que se dirige, permitiendo a la empresa el logro de objetivos de carácter económico que permitan medir la correcta rentabilidad de la empresa de manera que los mismos sean de carácter cuantificable y medible para la resolución de conflictos netamente de carácter económico, es decir que permitan a la empresa una estabilidad de acuerdo con las necesidades de la misma.

9.10. Impacto regional

Para la región es muy importante la viabilidad del presente negocio ya que aporta de manera sustancial el crecimiento del sector y del producto a nivel de la provincia y del país permitiendo la continuidad de acciones que beneficien el sector.

9.11. Impacto social

Para la sociedad el contar con el alcance de un producto de muchos beneficios naturales al ser una fruta de un sabor exquisito y que aporta beneficios buenos a la salud.

9.12. Impacto ambiental

Los principales efectos para el impacto ambiental se presentan:

- La huella de carbono
- Contaminación del agua
- Residuos solidos

9.13. Generación de empleo

La empresa presenta una propuesta de empleo fijo durante 1 año para los productores de arándanos que denoten una contribución al mejoramiento de la calidad de vida.

Adicionalmente, se presenta una propuesta de empleo para aquellos que laboran dentro del área interna de la empresa de acuerdo con las especificaciones del Ministerio de Trabajo al igual que el cumplimiento de las normativas que la ley exige para la afiliación y demás pagos.

10. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

10.1. CONCLUSIONES

- Andes Berry Ecuador es una empresa consolidada que desea brindar al mercado un producto fresco, saludable y accesible para las personas que desean mantener una vida mucho más saludable, y que al mismo tiempo les permita a las personas el aprovechamiento de las vitaminas y beneficios que los arándanos brindan al mercado.
- De acuerdo al análisis de mercado se considera una adaptación y preferencia del producto por parte de los compradores potenciales para que generen a la empresa un beneficio económico.
- Las estrategias de marketing son una parte fuerte e importante de la parte interna y externa de una empresa, ya que mediante ellas se plantea la ejecución, control y planificación de las inversiones a corto y largo plazo de las proyecciones a nivel de compras con relación al ingreso por las ventas esperadas.
- El objetivo con relación a las estrategias de comunicación y promoción es resaltar el producto enfocado al mercado objetivo para que los clientes conozcan el producto y el plus diferenciador que tiene a través de la difusión de bondades de la fruta en la salud nutricional.
- El producto será distribuido a través una empresa de transporte refrigerado a los canales de distribución mayorista, que permitirá garantizar la calidad del fruto manteniendo la temperatura del producto durante su traslado hacia el canal de distribución.

- En la investigación realizada se tiene una referencia en cuanto aceptación de precios del 71.8% de las personas encuestadas, que los 125 gramos del producto deben estar considerado en un rango en precio menor a USD 5.00. Por lo que la Empresa debe situarse en un mercado competitivo similar a lo que manejan los competidores debido a que los consumidores generalmente conocen del fruto.
- La tramitología para implantar un negocio, es complicada, en función al tiempo y costos razón por la que muchos negocios no llegan a la regularización correspondiente.
- Las ventas se toman en consideración a las estrategias de comercialización que se pretende perseguir buscando alianzas y negociaciones con las cadenas de supermercados más importante a nivel local, hipermercados y micro mercados de acuerdo a la preferencia de los clientes encuestados para el estudio de mercado.
- De acuerdo con la gestión táctica se presenta el respectivo del diseño de procesos internos que maneja Andes Berry Ecuador, que presenta una propuesta diferente de cómo se maneja la misma de manera interna para el correcto mantenimiento de los arándanos desde el momento de la entrada a la misma, su inserción a los cuartos fríos, pesaje, etiquetado, etc., que denotan el compromiso de la empresa con relación a la calidad ofertada a los clientes.
- Finalmente, se presenta un análisis de acuerdo al pago a los proveedores y como se ejecutará el control de calidad junto con los principales KPIs para la correcta ejecución de la gestión interna de las empresas, las que tienen que ser gestionadas por los integrantes de la empresa para la consecución de sus metas y objetivos.

- La empresa aplicará estrategias de enfoque, pretende satisfacer las demandas del nicho de mercado estudiado, en este caso el conocimiento del cliente es fundamental por lo que se tiene estructurados metas para conseguir resultados planificados en la tabla de KPIs.
- Se contabiliza una inversión inicial para la implantación del proyecto con un valor de UDS 68.403, se tiene planificado realizar un préstamo por el 29% de la inversión y el 71% es aportación de los socios.
- El pago a los proveedores se lo realiza de contado a la entrega de cada remesa de arándanos de acuerdo a las características y convenio establecido con cada uno de los clientes que se refieren al tamaño de los arándanos.
- La producción requerida para la operación es pagada con un anticipo de 8 días del 20% y el saldo 21 días después de entregada la mercadería en el centro de acopio.
- Andes Berry Ecuador es una Pequeña Empresa, el pago por parte de las cadenas de supermercados de acuerdo a la norma Regulatoria para cadenas de supermercados deben realizar hasta los 30 días.
- Se determina que la Empresa llega a su punto de equilibrio en el año 1, cuando tenga unas ventas de \$ 171.645 con un número de clamshells distribuidos de 42.382.
- Para los costos por procesos se obtiene un valor para el año uno de \$137.485; mientras que para los gastos operativos se refleja un valor anual de \$69.233; posteriormente se presenta el valor de los ingresos para el primer año de \$294.192; con una utilidad neta para el primer año de \$ 31.891.

- De acuerdo con la ejecución del plan financiero se recalca la viabilidad del presenta proyecto teniendo en cuenta un alcance de utilidad que se alcanzara en el año 1 de un valor de \$2.658, para el año 2 de aproximadamente \$2.812, para el año 3 un total de \$2.864 para el año 4 se completa un valor de \$3.211 y finalmente para el año 5 se proyecta un valor de aproximadamente \$3.327.
- El punto de equilibrio en el primer año se obtiene en 42.382 unidades comercializadas y ventas con un valor de \$ 171.645.
- Se ha realizado dos escenarios para el análisis de los indicadores desde el Free Cash Flow y desde el flujo del inversionista.
- Se presenta un valor del cálculo para el VAN de \$ 68.690 en free cash Flow y de \$61.398 en análisis de flujo del inversionista, el valor es positivo por lo que la inversión es aconsejable.
- TIR 31.14% en Free Cash Flow y 35.38% en Flujo del inversionista es mayor a la tasa de descuento WACC 13.31 y CAPM 15.25%; se acepta el proyecto.
- El Índice de Rentabilidad es superior a 1 por lo que es factible, 1.92 Free Cash Flow y 2.16 en Flujo del inversionista.
- Desde el año 1, el proyecto genera rentabilidad, ya que los ingresos generados cubrirían en su totalidad los costos y gastos, dejando una utilidad neta. Entre los factores que provocan este comportamiento está el nivel de ventas que se espera cada año (72.640 clamshells vendidos); es importante destacar que estos resultados se generarían incluso con precios de venta pesimistas; por lo que, si los precios suben, el margen de rentabilidad sería mayor.

10.2. RECOMENDACIONES

- Se recomienda a la empresa cumplir el mantenimiento tanto de la maquinaria como de las instalaciones de cada uno de los departamentos de la empresa, que requieren cada una de las actividades de bioseguridad que como empresa se deben cumplir para la mantención del producto en excelentes condiciones y de acuerdo con la seguridad de la salud de los colaboradores de igual manera.
- Se recomienda la funcionalidad de los altos directivos para la medición de cada uno de los resultados financieros expuestos y que permitan que los mismos puedan emitir un informe que denote el cumplimiento de los objetivos planteados y junto con ello la solución y toma de decisiones a los problemas que se presenten.
- Se recomienda puntualizar la compra de arándanos de excelente calidad para que no se generen pérdidas al momento de la inserción de los mismos dentro del área de pesaje.
- Se recomienda el uso y control progresivo de las redes sociales y las plataformas digitales que permitan un posicionamiento de mercado mucho más amplio que el que la empresa maneja actualmente.
- Buscar alianzas con nutricionistas, chefs, gimnasios influencers, para potenciar los beneficios de los arándanos en beneficio de la salud de los consumidores.

11. REFERENCIAS

- Agrocalidad. (12 de 11 de 2021). <https://www.agrocalidad.gob.ec/>. Obtenido de <https://www.agrocalidad.gob.ec/primera-exportacion-de-arandanos-a-paises-bajos/>
- Andrade, X., Pisco, I., Quinde, L., & Coronel, C. (2021). *Ecuador Expectativas Económicas*. Obtenido de ISSUU: https://issuu.com/industrias/docs/revista_industrias_enero_2021
- Arapack. (24 de 08 de 2018). www.arapack.com. Obtenido de <https://www.arapack.com/caracteristicas-envases-ecologicos-alimentacion/>
- Banco Central del Ecuador. (30 de 11 de 2021). Obtenido de Banco Central del Ecuador: <https://www.bce.fin.ec/index.php/boletines-de-prensa-archivo/item/1458-el-banco-central-actualiza-al-alza-su-prevision-de-crecimiento-para-2021-a-3-55>
- Blog de marketing digital de resultados*. (s.f.). Obtenido de RD Station en Español : <https://www.rdstation.com/es/blog/herramientas-marketing-digital/>
- Blogotec. (09 de 02 de 2008). *tantacom*. Obtenido de blogotec.com: <https://www.blogotec.com/la-importancia-del-comercio-electronico-y-la-necesidad-de-las-empresas-de-disponer-de-tienda-online-parte-primera/>
- Camelo Chacón, T. I., Torres Vargas, A. d., & González Urbina, M. P. (2020). *Repositorio Institucional E-docUR*. Obtenido de <https://repository.urosario.edu.co/bitstream/handle/10336/25430/GonzalezUrbina-MariaPaula-2020.pdf?sequence=22&isAllowed=y>
- Campana Fuentes, I. (2020). *renati Universidad Católica Santa María*. Obtenido de <https://renati.sunedu.gob.pe/handle/sunedu/1919734>
- Casco, A. R. (2020). Efectos de la pandemia de COVID-19 en el comportamiento del consumidor. *INNOVAREREVISTA DE CIENCIA Y TECNOLOGÍA VOL.9,NO.2, 99_100*.

- Chacón , J., & Rugel, S. (2018). Artículo de Revisión. Teorías, Modelos y Sistemas de Gestión de Calidad. *Revista Espacios*, 39(50), 14. Obtenido de <http://www.revistaespacios.com/a18v39n50/a18v39n50p14.pdf>
- Chuncho Juca, L., Uriguen , P., & Nervo, A. (2021). Ecuador: análisis económico del desarrollo del sector agropecuario e industrial en el periodo 2000-2018. *Revista Científica y Tecnológica* , 17.
- Colina Vines, V. A., & Salgado Portugal, J. J. (2018). *Universidad esan repositorio institucional* . Obtenido de https://repositorio.esan.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12640/1258/2018_RET_MBA_13-1_01_T.pdf?sequence=1&isAllowed=y
- de la Colina , J. M. (2009). *Producción de Arándanos en Argentina* . Argentina: El Cid Editor .
- Dell Acqua , A., Moyano , M., & Galvan , J. (2019). *Comercialización y competitividad del arándano argentino* . Obtenido de https://inta.gob.ar/sites/default/files/informe_comercializacion_y_competitividad_del_arandano_argentino.pdf
- Emprende Pyme* . (s.f.). Obtenido de <https://www.emprendepyme.net/estrategias-de-comercializacion.html>
- Espinoza Castro , C. A. (2018). *Red de Repositorios Latinoamericanos* . Obtenido de <https://repositorioslatinoamericanos.uchile.cl/handle/2250/2787275>
- Finanzas, M. d. (s.f.). Obtenido de <https://www.finanzas.gob.ec/ecuador-y-fmi-transparentan-informe-sobre-la-economia-nacional/#>
- Forbes , P., Mangas Ramis , E., & Pagano , N. (7 de 12 de 2009). *Diseño y Evaluación de Proyectos Agroindustriales* . Obtenido de <http://www.agro.unlpam.edu.ar/licenciatura/disenio/producciondearandanos.pdf>:
<http://www.agro.unlpam.edu.ar/licenciatura/disenio/producciondearandanos.pdf>
- Frutícola, P. (12 de 2021). *PortalFruticola.com* . Obtenido de [PortalFruticola.com](https://www.portalfruticola.com/noticias/2021/12/02/ecuador-fomenta-el-cultivo-de-arandano-con-miras-a-la-exportacion/) : <https://www.portalfruticola.com/noticias/2021/12/02/ecuador-fomenta-el-cultivo-de-arandano-con-miras-a-la-exportacion/>

- García , J., García , G., & Cierdia , M. (2018). El cultivo del arandano en el norte de España. *SERIDA*, 23-43. Obtenido de <http://www.serida.org/pdfs/7452.pdf>
- García Alvarez, S., & Almeida Guzmán , P. (enero de 2021). *Colegio de Economistas de Pichincha* . Obtenido de <https://colegiodeeconomistas.org.ec/wp-content/uploads/2021/01/Perspectivas-Macroeconomicas-Ecuador-2020-y-2021.pdf>
- Innovación, A. p. (2020). *Estrategia para desarrollar un Ecosistema de Emprendimiento e Innovación*. Obtenido de UNCTAD.ORG: https://unctad.org/system/files/official-document/epf_npd02_Ecuador_es.pdf
- Instituto Nacional de Estadística e Informática . (2017). *Perú: Características Económicas y Financieras de las empresas de servicios. Encuesta económica anual 2015*. Lima: INEI.
- Instituto Nacional de Estadística e Informática. (2017). *Perú: Características Económicas y Financieras de las empresas de Servicios. Resultados de la encuesta económica anual 2016*. Lima: INEI 2017.
- Intituto Ecuatoriano de Normalización. (2012). Norma Técnica Ecuatoriana. *NTE INEN 1 751:96*, 9. Obtenido de <https://www.normalizacion.gob.ec/buzon/normas/1751.pdf>
- Lasso, G. (2021). *Plan de Gobierno*. Obtenido de Plan de Gobierno: <https://guillermolasso.ec/wp-content/uploads/2020/10/Plan-de-Gobierno-Lasso-Borrero-2021-2025-1.pdf>
- Ley Orgánica, R. O. (2010). LORSA. *LEY ORGÁNICA DEL RÉGIMEN DE LA SOBERANÍA ALIMENTARIA*, 13.
- Licapa Quichca , A. C., Acuña Willis , L. A., & Claudet Morote , F. E. (2015). *Universidad del Pacífico_Repositorio Institucional*. Obtenido de https://repositorio.up.edu.pe/bitstream/handle/11354/1659/Andrea_Tesis_maestria_2015.pdf?sequence=6&isAllowed=y

- Líderes, R. (21 de 06 de 2018). *www.revistalideres.ec*. Obtenido de *www.revistalideres.ec*: <https://www.revistalideres.ec/lideres/arandano-fruto-reciente-produccion-ecuador.html>
- Menéndez , M., Córdoba , E. E., Contardi, M., & Güerci , A. (2015). *Evaluación de los arándanos como radioprotectores potenciales*. Medellín _Colombia: Escuela de Nutrición y Dietética Universidad de Antioquía.
- Ministerio de Coordinación de Producción, E. y. (22 de 02 de 2017). *www.nmslaw.com.ec*. Obtenido de https://www.nmslaw.com.ec/wp-content/uploads/2017/03/MERCANTI-NORMAS_REGULATORIAS_PARA_CADENAS_DE_SUPERMERCADOS_Y_SUS_PROVEEDORES.pdf: https://www.nmslaw.com.ec/wp-content/uploads/2017/03/MERCANTI-NORMAS_REGULATORIAS_PARA_CADENAS_DE_SUPERMERCADOS_Y_SUS_PROVEEDORES.pdf
- Ministerio de Economía y Finanzas . (s.f.). *Finanzas.gob.ec*. Obtenido de <https://www.finanzas.gob.ec/ecuador-y-fmi-transparentan-informe-sobre-la-economia-nacional/>
- Ministerio de Producción, C. E. (2020). *Anuario de Exportaciones del sector asociativo y comercio justo* . Obtenido de uasb : <https://www.uasb.edu.ec/observatorio-pyme/wp-content/uploads/sites/6/2021/05/ANUARIO-COMERCIO-JUSTO-2020-VF-5.pdf>
- Plaza, F. (07 de 07 de 2021). *www.freshplaza.es*. Obtenido de *www.freshplaza.es*: <https://www.freshplaza.es/article/9337326/se-conforma-la-federacion-ecuatoriana-de-productores-y-exportadores-de-arandano/>
- PROEcuador. (31 de 08 de 2021). *www.proecuador.gob.ec*. Obtenido de *www.proecuador.gob.ec*: <https://www.proecuador.gob.ec/tendencias-de-frutas-y-vegetales-post-covid-19/>
- Rodriguez , E. (19 de 06 de 2020). <https://www.seoestudios.es/blog/estrategias-de-posicionamiento-de-marca/>. Obtenido de <https://www.seoestudios.es/blog/estrategias-de-posicionamiento-de->

marca/: <https://www.seoestudios.es/blog/estrategias-de-posicionamiento-de-marca/>

UTPL. (16 de 06 de 2021). *UTPL*. Obtenido de maestrias alimentos: <https://noticias.utpl.edu.ec/tendencias-alimentarias-2021-un-reto-para-la-produccion>

Vega , V. (2019). APLICACIÓN DE INGENIERÍA DE PRODUCTOS, INGENIERÍA DE PRECIOS Y RANKING DE PRODUCTOS EN UN CASO DE ESTUDIO. *Revista Científica ECOCIENCIA*, 24. Obtenido de file:///C:/Users/USUARIO/Downloads/332-Texto%20del%20art%C3%ADculo-634-1-10-20200410.pdf