



**TRABAJO DE INVESTIGACIÓN**

**PLAN DE NEGOCIOS DE FACTIBILIDAD DE EXPORTACIÓN DE ARÁNDANOS  
EN FORMA DE PASTA PARA SATISFACER LA DEMANDA HACIA ESTADOS  
UNIDOS DE NORTEAMÉRICA**

**PRESENTADO POR:**

**Lic. WILMER VIDAL SEGURA JIMENEZ**

**PARA OPTAR EL GRADO ACADÉMICO DE MÁSTER EN  
ALTA DIRECCIÓN EMPRESARIAL**

**TUTOR:**

**D. SEVERINO DÍAZ**

**MADRID – ESPAÑA**

**2019**

A mis padres Elmer Segura Ysla y Natividad Jiménez Duran por iluminarme constantemente en mi vida personal y profesional.

A mis sobrinos: Judith Xiomara, José Gabriel, Jhossephy Elmer, Jhorfreddy Vidal, Ariana Kasumi y Bellamia Celeste, por ver en mí un Tío en quien confiar, en quien contar sus problemas. Mis sobrinos que ahora la mayor tiene 20 años.

Me siento muy honrado y feliz con mis sobrinos que me piden consejos en la flor de su juventud.

Deseo de corazón que mis sobrinos sean: profesionales, personas de gran valor humano, empáticos para que puedan afrontar la vida familiar, profesional y social en nuestro hermoso Perú.

*AGRADECIMIENTOS:*

Agradezco a esta casa de estudios, por sus aportes y enseñanza recibida.

Agradezco al Sr. Roberto Asunción Calderón Huerta, por su apoyo en los consejos profesionales y de experiencia laboral, gracias amigo.

## **RESUMEN**

El trabajo tuvo como objetivo diseñar un plan de negocios de factibilidad de exportación de arándanos en forma de pasta para satisfacer la demanda hacia Estados Unidos de Norteamérica. Para ello, fue primordial el desarrollo de varias acciones específicas que contribuyeron a la materialización, entre los cuales se debe determinar el análisis del entorno para conocer las condiciones y el contexto sobre la oferta de arándanos, las estrategias de marketing; los elementos organizacionales, operaciones y de producción del modelo de negocios; los aspectos legales y fiscales para la puesta en funcionamiento; los recursos económicos y financieros para la viabilidad y el plan estratégico. Metodológicamente se asumió el enfoque mixto, bondades cualitativas y cuantitativas, un diseño de investigación documental de tipo exploratorio. Las estrategias metodológicas se supeditaron al análisis de contenido y fichaje, apoyado en una revisión sistemática de la literatura. Los resultados evidenciaron la factibilidad de este modelo de negocios, la empresa será rentable al proyectarse un valor neto superior al 8%, con una tasa interna de retorno de un 283% y unos ratios estimados señalan que: la compañía estará en capacidad de cumplir con las obligaciones

válidamente adquiridas; operaría con sus activos más líquidos; obtendría beneficios (ganancias); los niveles de endeudamiento decrecerán con el transcurrir del tiempo, para el quinto año será inferior al 3%.

**Palabras clave:** plan, negocios, factibilidad, exportación, arándanos, demanda.

## ABSTRAC

The work aimed to design a business plan for the export of blueberries in the form of pasta to meet the demand to the United States of America. For this, it was essential to develop several specific actions that contributed to the materialization, among which the analysis of the environment must be determined to know the conditions and the context on the supply of blueberries, the marketing strategies; the organizational, operations and production elements of the business model; the legal and fiscal aspects for the start-up; the economic and financial resources for the viability and the strategic plan. Methodologically, the mixed approach was assumed, qualitative and quantitative benefits, an exploratory documentary research design. The methodological strategies were subject to the analysis of content and signing, supported by a systematic review of the literature. The results showed the feasibility of this business model, the company will be profitable by projecting a net worth of more than 8%, with an internal rate of return of 283% and estimated ratios indicate that: the company will be able to comply with the obligations validly acquired; it would operate with its most liquid assets; would make profits (profits); debt levels will decrease over time, by the fifth year it will be less than 3%.

**Keywords:** plan, business, feasibility, export, blueberries, demand.

## ÍNDICE DE CONTENIDO

RESUMEN.....	iv
ABSTRAC .....	vi
ÍNDICE DE TABLAS .....	xi
ÍNDICE DE FIGURAS .....	xiii
<b>CAPÍTULO I: PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA .....</b>	<b>14</b>
1.1    Situación problemática .....	14
1.2    Preguntas de investigación .....	17
1.2.1    Pregunta general .....	17
1.2.2    Preguntas específicas.....	17
1.3    Objetivos de la investigación.....	17
1.3.1    Objetivo general .....	17
1.3.2    Objetivos específicos.....	18
1.4    Justificación .....	18
<b>CAPÍTULO II: MARCO TEÓRICO .....</b>	<b>20</b>
2.1    Bases teóricas .....	20
2.1.1    Exportación .....	20
2.1.2    Comercio internacional .....	21
2.1.3    Plan estratégico .....	23
<b>CAPÍTULO III. METODOLOGÍA.....</b>	<b>24</b>
3.1    Enfoque, diseño y tipo .....	24

3.1.1	Enfoque .....	24
3.1.2	Diseño.....	24
3.1.3	Tipo .....	25
3.2	Método.....	25
3.3	Estrategias metodológicas .....	25
3.4	Procedimiento.....	26
CAPÍTULO IV: RESULTADOS, ANÁLISIS Y DISCUSIÓN .....		27
4.1	Análisis del Entorno y Estrategias de Marketing .....	27
4.1.1	SOSTAC.....	28
4.1.2	Macro-entorno.....	29
4.1.3	Micro-entorno.....	30
4.1.4	Estrategias de marketing .....	33
4.2	Organización, Operación y Producción.....	35
4.2.1	Organización .....	35
4.2.2	Operaciones y Producción.....	41
4.3	Aspectos Legales y Fiscales .....	48
4.3.1	Forma jurídica .....	48
4.3.2	Características .....	48
4.3.3	Obligaciones fiscales.....	49
4.3.4	Trámites en la constitución y puesta en marcha.....	51
4.4	Recursos Económicos y Financieros .....	53

4.4.1	Cálculo de datos .....	53
4.4.2	Análisis económico – financiero del plan de negocios .....	67
4.5	Plan Estratégico .....	74
4.5.1	Identificación de la visión y misión .....	74
4.5.2	Análisis de la situación.....	75
4.5.3	Análisis externo.....	78
4.5.4	Análisis DAFO .....	80
4.5.5	Matriz MCPE .....	82
4.5.6	Definir las estrategias corporativas .....	85
4.5.7	Definir estrategias competitivas .....	90
4.5.8	Cronograma de acciones propuestas .....	91
4.5.9	Designación de los recursos para la asignación de la estrategia .....	91
4.5.10	Cuadro de mando integral .....	92
4.5.11	Fijar indicadores de control y medir resultados .....	98
4.6	Plan de contingencia.....	98
4.6.1	Analizar los escenarios.....	98
4.6.2	Conocer las consecuencias derivadas de ellos .....	100
4.6.3	Identificar las medidas a adoptar.....	100
CONCLUSIONES .....		101
BIBLIOGRAFÍA.....		103
ANEXOS.....		107

Anexo A. Costo por mano de obra proyectado durante un mes de trabajo para el primer año de inversión.....	108
Anexo B. Balance General Año 2 .....	109
Anexo C. Balance General Año 3 .....	111
Anexo D. Balance General Año 4 .....	113
Anexo E. Resumen de costo de mano de obra proyectando Escenario de Ingresos por Expansión .....	115
Anexo F. Matriz MCPE.....	116

## ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1. <i>Análisis del macro-entorno.</i> .....	29
Tabla 2. <i>Análisis del micro-entorno.</i> .....	30
Tabla 3. <i>Las cinco fuerzas de Porter.</i> .....	32
Tabla 4. <i>Distribución del personal y salario estimado.</i> .....	36
Tabla 5. <i>Atribuciones del gerente.</i> .....	37
Tabla 6. <i>Atribuciones del jefe de finanzas.</i> .....	37
Tabla 7. <i>Atribuciones del jefe de marketing.</i> .....	38
Tabla 8. <i>Atribuciones del jefe de talento humano.</i> .....	38
Tabla 9. <i>Atribuciones del jefe de producción.</i> .....	38
Tabla 10. <i>Atribuciones del jefe de operaciones.</i> .....	39
Tabla 11. <i>Atribuciones del operador.</i> .....	39
Tabla 12. <i>Atribuciones del jefe de administración.</i> .....	39
Tabla 13. <i>Atribuciones del analista.</i> .....	40
Tabla 14. <i>Costos requeridos para la producción.</i> .....	47
Tabla 15. <i>Obligaciones fiscales por país.</i> .....	49
Tabla 16. <i>Trámites para la constitución y puesta en marcha por país.</i> .....	51
Tabla 17. <i>Estimación de ventas, tomando en cuenta la inflación anual y técnica cuadrática.</i> 54	
Tabla 18. <i>Resumen de costo por mano de obra PeTiMe Blue.</i> .....	55
Tabla 19. <i>Estimación de inversiones.</i> .....	56
Tabla 20. <i>Estimación de resultados de los primeros 5 años.</i> .....	58
Tabla 21. <i>Balance general año 1.</i> .....	60
Tabla 22. <i>Balance general año 5.</i> .....	62
Tabla 23. <i>Cálculo de VAN con Tasa de Descuento del 8%.</i> .....	64
Tabla 24. <i>Cálculo de TIR al quinto año de iniciado el negocio.</i> .....	66

Tabla 25. <i>Cálculo de ratios financieros.</i> .....	66
Tabla 26. <i>Punto muerto durante los 5 años iniciales del negocio.</i> .....	69
Tabla 27. <i>Estimación del flujo de caja con la proyección del incremento en ventas.</i> .....	70
Tabla 28. <i>Estimación del flujo de caja con la proyección de disminución de ventas.</i> .....	71
Tabla 29. <i>Análisis interno de la situación de PetiMe Blue.</i> .....	75
Tabla 30. <i>Análisis externo de la situación de PetiMe Blue.</i> .....	79
Tabla 31. <i>MCP sobre las regiones de producción de arándano para PetiMe Blue en Perú...</i>	82
Tabla 32. <i>Resumen de matriz MCPE para PetiMe Blue.</i> .....	83
Tabla 33. <i>Clasificaciones para acreditar compromiso social, ambiental y económico.</i> .....	86
Tabla 34. <i>Designación de responsable por estrategia.</i> .....	90
Tabla 35. <i>Cronograma de acciones propuestas.</i> .....	91
Tabla 36. <i>Designación del presupuesto.</i> .....	92
Tabla 37. <i>Cuadro de mando integral.</i> .....	92

## ÍNDICE DE FIGURAS

<i>Figura 1.</i> SOSTAC de PETiMe Blue.....	28
<i>Figura 2.</i> Organigrama posicional de la Empresa PeTiMe Blue .....	35
<i>Figura 3.</i> Ubicación Geográfica del puerto seleccionado para el traslado final de la pasta PeTiMe Blue en Perú .....	42
<i>Figura 4.</i> Proceso productivo para elaboración de pasta de arándano.....	43
<i>Figura 5.</i> Distribución de la planta de PeTiMe Blue .....	46
<i>Figura 6.</i> Gestión y control de riesgos .....	88
<i>Figura 7.</i> Gestión de riesgos .....	89
<i>Figura 8.</i> Mapa estratégico .....	95
<i>Figura 9.</i> Balance Scorecard.....	96
<i>Figura 10.</i> Cuadro de mando integral .....	97
<i>Figura 11.</i> Estrategias próximos 5 años.....	98

## **CAPÍTULO I: PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA**

### **1.1 Situación problemática**

La producción de arándanos en México se remonta a 1996, radicándose especialmente en Jalisco, que es la entidad especializada en dicha producción, dado a las condiciones favorecedoras en edafología y clima, junto al talento humano capacitado, para el tratamiento de la cosecha, produciéndose anualmente 36.700 toneladas entre los estados de: Jalisco, Michoacán, y Sinaloa principalmente. (Quezada, 2019).

En Costa Rica, la producción es bastante limitada, solo se logra la cosecha en regiones de: Cartago, Pacayas y la Zona Alta de los Santos, siendo cultivos de pequeña proporción y de manera aislada, aportando al mercado local alrededor de \$20.000 de producción, lo que provoca que se debe importarse \$52.000 en promedio anual, para sustentar el consumo nacional del rubro (Vindas, 2019).

El comportamiento de las exportaciones peruanas, ha mostrado una tendencia exponencial durante los últimos 5 años; los datos del Sistema de Inteligencia Comercial ADEX Data Trade, señaló que las exportaciones de 2018, superaron las de 2017 en un 30% (Maldonado, 2019), cerrando el año con la cifra de 381 millones de dólares, situación similar la registrada en 2016, donde el cierre se remontó al valor de 247 millones de dólares, lo que representó un 54% de incremento en relación al 2015 (Maldonado, 2019).

Según estudios realizados, Norte América posee el 50% del consumo anual de arándano a nivel mundial, seguido por Suramérica con un 30% y Europa con un 11% (Ferri, L; 2018). Este producto es deseado por el consumidor debido a sus características físicas y nutricionales, siendo este un producto rico en antioxidantes, anticancerígenas, antiinflamatorias, previene enfermedades neurodegenerativas, reduce la presión arterial, mejora la visión, previene la diabetes, mejora la calidad del cabello y la piel (Ferri, L; 2018).

Todas estas riquezas nutricionales, lo convierten en un alimento saludable que tiene gran demanda en los países de Norteamérica (Vindas, L; 2014).

Cabe señalar que, a pesar que Estados Unidos es el mayor productor de este cultivo a nivel mundial, lo que potencia este plan de negocios es la forma de presentación en la cual será exportada la fruta, puesto que, al ser procesada en forma de pasta, posee un mayor atractivo para los clientes; asimismo, los países desde donde se desea procesar tienen la ventaja que la producción es constante a lo largo de todo el año, hecho que no se presenta en los climas estacionarios como el de Estados Unidos.

Debido a la existencia de tratados de libre comercio entre Perú - Estados Unidos; México – Estados Unidos; Centroamérica – Estados Unidos; se crean oportunidades exportadoras para el micro y pequeñas empresas de diversas regiones. Por otra parte, la agencia de los Estados Unidos para el Desarrollo Internacional (USAID), ha trabajado para ofrecer herramientas de competitividad y asistencia técnica, creando un ambiente de negocio que reduce las barreras financieras, regulatorias y administrativas.

En consecuencia, el proyecto se delimita en la conformación de una sociedad internacional, cuyo capital de inversión proviene desde el ejercicio de 3 países: México, Costa Rica, y Perú, desde donde se busca exportar arándano en forma de pasta para satisfacer la demanda potencial norteamericana, bajo la denominación de “PeTiMe Blue”; el objetivo primordial será: introducir las formas de cultivos endógenos en Norteamérica, con precios asequibles y rentabilidad controlada en períodos fiscales.

El objetivo de la investigación está centrado en diseñar un plan de negocios de factibilidad de exportación de arándanos en forma de pasta para satisfacer la demanda hacia Estados Unidos de Norteamérica, trabajando con capital socio de diferentes países de la región (México, Costa Rica y Perú), donde se propone empaque en tambores de 200 litros. Las ventajas de esta propuesta de negocio son:

- El arándano en pasta preserva mejor su tiempo de utilidad, dado a que sus propiedades bacterianas potencian la conservación del rubro hasta 10 veces más que la fruta entera (40 días) (Stückrath, R; Petzold, G.; 2007)
- El consumo del arándano en Norteamérica es elevado y sigue creciendo (275 millones de consumidores con una tasa de natalidad anual de alrededor del 1% y un crecimiento en las expectativas de vida de sus habitantes) (Agrobit, 2018). Por otra parte, en el año 2010, de acuerdo a las cifras de North American Blueberry Council, el mercado de consumidores de arándanos, sobrepasaba los 55 millones en México, con una tasa estadística de crecimiento interanual de 1%, siendo de 35 millones para Costa Rica, con una razón del 3%. (American Blueberry Council, 2010).
- Posee atributos importantes que lo convierten en un producto saludable y apetecido dentro del mercado por sus beneficios (propiedades anticancerígenas, antiinflamatorias, previene enfermedades neurodegenerativas, reduce la presión arterial, mejora la visión, previene la diabetes, mejora la calidad del cabello y la piel) (Ferri, L; 2018).
- La alianza estratégica inter-regional otorga beneficios como la disminución de la carga por inversión inicial, misma que cada socio deberá tener; los riesgos operacionales, puesto que se tienen diferentes experiencias y conocimientos para un mismo escenario.
- Se puede perdurar en el tiempo porque la materia prima tiene una vida útil de aproximadamente 30 años (vida útil de la planta) (Romero, C; 2016).

Finalmente, cabe destacar que en los tres países se cuenta con el capital humano, capital intelectual (científicos que desarrollan modificaciones genéticas en las plantas regionales para aumentar el tamaño y la calidad del producto ofrecido), capital social y físico.

## **1.2 Preguntas de investigación**

### **1.2.1 Pregunta general**

¿Es viable el diseño de un plan de negocios de factibilidad de exportación de arándanos en forma de pasta para satisfacer la demanda hacia Estados Unidos de Norteamérica?

### **1.2.2 Preguntas específicas**

- ¿Cuáles son los factores del entorno para conocer las condiciones y el contexto sobre la oferta de arándanos?
- ¿Qué estrategias de marketing son necesarias para introducir el arándano en el mercado estadounidense, orientadas a la competitividad del producto?
- ¿Qué elementos organizacionales, operaciones y de producción del modelo de negocios son requeridos para introducir arándanos al mercado estadounidense?
- ¿Qué aspectos legales y fiscales son necesarios para la puesta en funcionamiento del modelo de negocios?
- ¿Qué recursos económicos y financieros se requieren para la viabilidad del modelo de negocios para la exportación de arándanos hacia los Estados Unidos de Norteamérica?
- ¿Cómo construir un plan estratégico hacia la exportación de arándanos en forma de pasta para satisfacer la demanda hacia Estados Unidos de Norteamérica?

## **1.3 Objetivos de la investigación**

### **1.3.1 Objetivo general**

Diseñar un plan de negocios de factibilidad de exportación de arándanos en forma de pasta para satisfacer la demanda hacia Estados Unidos de Norteamérica.

### **1.3.2 Objetivos específicos**

- Determinar el análisis del entorno para conocer las condiciones y el contexto sobre la oferta de arándanos.
- Determinar las estrategias de marketing para introducir el arándano en el mercado estadounidense, orientadas a la competitividad del producto.
- Determinar los elementos organizacionales, operaciones y de producción del modelo de negocios requeridos para introducir arándanos al mercado estadounidense.
- Determinar los aspectos legales y fiscales para la puesta en funcionamiento del modelo de negocios.
- Determinar los recursos económicos y financieros para la viabilidad del modelo de negocios para la exportación de arándanos hacia los Estados Unidos de Norteamérica.
- Preparar el plan estratégico hacia la exportación de arándanos en forma de pasta para satisfacer la demanda hacia Estados Unidos de Norteamérica.

### **1.4 Justificación**

La justificación de esta investigación, representa una iniciativa que está cónsona con los avances y progresos presentados en los mercados mundiales como consecuencia de la aceleración de la cuarta revolución industrial y la globalización en la versión 4.0, fomentando procesos de integración para la comercialización de productos en rubros con potencial de exportación como el caso de los arándanos desde estos países de la región latinoamericana hacia Norteamérica, que se constituye un reto y desafío para introducir en ese mercado exigente.

La preeminencia de la iniciativa empresarial se sitúa, en visibilizar un modelo de negocios bajo una nueva modalidad de producto en pasta exportable ante el crecimiento sistemático de la demanda en los estados unidos que requiere ser satisfecha, y que mejor que impulsar mecanismos de integración e intercambio económico comercial de las naciones que forman parte del continente para estimular la creación de valor económico, social y medioambiental para fortalecer los lazos comerciales que beneficiarán a las empresas y ciudadanos.

El estudio tiene relevancia desde el punto de vista teórico, frente a la necesidad de abordar el desafío para la comercialización en el mercado internacional de productos, a partir del estado del arte del conocimiento asociado con la exportación de arándanos bajo la modalidad de pasta, específicamente para atender el crecimiento de la demanda de este rubro dentro del mercado estadounidense, incentivando el intercambio comercial entre países del continente a partir de las potencialidades y recursos disponibles en las naciones latinoamericanas.

Finalmente, en el orden académico servirá como referente conceptual para estudios que realicen otros estudiantes, investigadores y demás organizaciones del sector en el ámbito regional, nacional e internacional, en cuanto a la exportación de arándanos para cubrir la demanda en los mercados emergentes, fortaleciendo los lazos comerciales bilaterales y multilaterales en el marco de los negocios internacionales.

## **CAPÍTULO II: MARCO TEÓRICO**

### **2.1 Bases teóricas**

#### **2.1.1 Exportación**

La exportación es un proceso que comprenden una serie de actividades complejas, donde una empresa dentro de un territorio lleva a cabo el proceso de producción de bienes, y estos son distribuidos en el mercado nacional atendiendo el segmento del mercado en el que participa, y el excedente o una parte de esa producción propiamente la destina hacia el comercio exterior para satisfacer demandas en el escenario internacional.

Las exportaciones son definidas por (De La Hoz, 2014, p. 40) como “el valor de los bienes y servicios producidos internamente, adquiridos por no residentes durante el período de referencia. (...) además, implican un aumento de la producción nacional. También es un elemento para evaluar el grado de competitividad del país”.

Por ende, una compañía realiza actividades de fabricación de mercancías (bienes) o generación de servicios, que comercializa en los diferentes segmentos del mercado nacional para atender la demanda interna, con el excedente o una parte de esa producción la direcciona hacia el comercio internacional por medio del proceso de exportación, con el propósito de cubrir parte de la demanda externa, al tiempo que representa una vía hacia la internacionalización de las operaciones.

En ese contexto, revelan (Bernard y Jensen, 1999), que las exportaciones tienen una incidencia positiva en la productividad, al favorecer la recolocación de recursos y capacidades hacia actividades más productivas.

Esta actividad funciona en conjunto con las importaciones como bisagra para el crecimiento y desarrollo de un territorio, factores que se van reflejados en el nivel del PIB en un escenario a largo plazo, donde la corresponsabilidad de quienes integran el aparato

productivo nacional es compartida, las autoridades deben promover mecanismos eficaces para estimular procesos estratégicos que llevan a las empresas hacia la internacionalización de las operaciones, lo que elevará la productividad de los negocios, rentabilidad y competitividad.

Este proceso en el escenario de las relaciones comerciales exteriores tiene un impacto sobre el crecimiento de un sistema económico, los niveles de productividad y el fomento de nuevas plazas de empleos para la ciudadanía, además de ser un factor determinante para el PIB; que, al incrementarse las exportaciones, se eleva el PIB, lo que se traduce en crecimiento económico (Galindo y Ríos, 2015).

El aumento de las actividades productivas que supone el proceso de exportación para atender otros mercados distintos al local, demanda de la apertura de nuevas plazas de empleo, ampliar líneas de producción, acometer inversiones, lo que contribuye a la reducción de las tasas de desocupación, dinamiza el mercado nacional y mejora las condiciones socioeconómicas de quienes forman parte importante de la cadena de valor.

Finalmente, el proceso de exportación trae ciertas ventajas que se deben desarrollar con minuciosidad y rigurosidad, no tomar decisiones para operar abruptamente, hay que cohesionar todas las áreas de la empresa de forma que esté en capacidad de responder al reto de la internacionalización empresarial con la puesta de los productos en esos mercados, hacer un plan estratégico que comprenda ámbitos claves tales como: el comportamiento de los consumidores, los canales de distribución, la legislación, los aranceles, un estudio de mercado sobre los precios, es decir, efectuar un análisis del entorno con amplitud para sopesar los beneficios que ello traería.

### **2.1.2 Comercio internacional**

El comercio internacional es un componente fundamental para la movilización de bienes a dimensiones globales, factor que permite a los sectores empresariales e industriales

gestionar relaciones de negocios, comercialización e intercambio de productos, en función de las potencialidades naturales, de transformación y fabricación para generar valor económico.

En lo concerniente a este concepto, (Bustillos, 2000, p.11) manifestó que el comercio internacional “consiste en un intercambio ordinario, generalmente de productos a cambio de dinero, con la característica diferencial de que para poder realizar el intercambio se ha de atravesar una frontera”.

Desde la visión de (Calduch, 2011, p. 2), el comercio internacional son todas aquellas “transacciones de bienes y servicios que se realizan entre todas las economías soberanas que pertenecen a un área, sea regional o mundial, caracterizada por su alto grado de interdependencia económica”.

En el contexto de nuevos mercados, las empresas una vez que cubren la demanda de bienes a lo interno, la cantidad de productos fabricados los intercambia por medio del comercio internacional para captar ingresos que beneficien a los diferentes sectores y actores que convergen en la cadena de aprovisionamiento, producción y de valor.

Estas operaciones comerciales estimulan las relaciones bilaterales y multilaterales económicas a escala global, generando valor socioeconómico, contribuyendo con el flujo en el volumen de bienes exportados que aportan a mejorar los resultados del producto interno bruto (PIB) de los países inmersos.

En efecto, el comercio internacional constituye una actividad que motoriza el desarrollo por medio del flujo constante de operaciones y transacciones con un enfoque transfronterizo, a partir de acuerdos que se ejecutan de compra-venta para las entradas/salidas de mercancías o facilitar servicios de un país con respecto a otros, naturalmente actuando con empresas.

Las gestiones que desarrollan muchas empresas para incorporarse y competir en el mercado internacional con los productos que genera, lo llevan adelante en muchos casos

invirtiendo en tecnología avanzada para dinamizar el modelo de negocio que tiene el interés de fortalecer el tejido empresarial.

### **2.1.3 Plan estratégico**

Los procesos de factibilidad para la puesta en marcha de un modelo de negocios con el caso particular que ocupa en este estudio, más allá de los análisis de factores que rodean el entorno y el sector específico del mercado, la cantidad de recursos para acometer las inversiones, requiere de un plan estratégico con amplitud para definir una serie de acciones estratégicas que asegure la incursión satisfactoria en mercados cargados de incertidumbre y riesgo latente como un componente natural.

De acuerdo con Hellebust y Krallinge citado por (Bojórquez y Pérez, 2013, p. 10) un plan estratégico “es el movimiento planeado desde un presente comprendido hasta el futuro deseado, así como probable, con un objetivo a varios años. Para tener éxito, un administrador debe ser capaz de desarrollar la fuerza motivadora organizacional necesaria para este movimiento”.

En efecto, se está en presencia de un mecanismo gerencial eficaz para conducir todos los recursos, potencialidades y capacidades de una determinada empresa en la materialización de los objetivos que han definido en el mediano y largo plazo, a los fines de alcanzar rentabilidad, rendimiento, productividad y competitividad en función de las actividades de comercialización que realiza.

## **CAPÍTULO III. METODOLOGÍA**

### **3.1 Enfoque, diseño y tipo**

#### **3.1.1 Enfoque**

El estudio se fundamenta en las bondades que ofrece el enfoque mixto, es decir, el cuantitativo propio de la lógica deductiva y el cualitativo de la corriente inductiva; en el discurso de Hernández, Fernández y Baptista citado por (Muñoz, 2016, p. 22) se “recolecta, analiza y vincula datos cuantitativos y cualitativos en un mismo estudio (...). El enfoque mixto puede utilizar ambos enfoques para responder distintas preguntas (...) Implica, desde el planteamiento del problema, mezclar la lógica inductiva y deductiva”.

Con lo cual, los datos y la experiencia se complementan como expresiones genuinas de conocimientos para diseñar un plan de negocios de factibilidad de exportación de arándanos en forma de pasta para satisfacer la demanda hacia Estados Unidos de Norteamérica.

#### **3.1.2 Diseño**

En función de las características de este trabajo de investigación, el diseño se circunscribe a uno documental o bibliográfico, que para (Arias, 2012, p. 27) es un “proceso basado en la búsqueda, recuperación, análisis, crítica e interpretación de datos secundarios, es decir, los obtenidos y registrados por otros investigadores en fuentes documentales: impresas, audiovisuales o electrónicas (...)”.

Se recopilaron informaciones y datos suministrados de entes gubernamentales, organizaciones del sector en los países objeto de análisis, organismos multilaterales con dimensiones global y demás firmas asesoras y consultoras que emiten informes sobre las actividades empresariales en el mercado estratégico de arándanos, a los fines de describir de manera exhaustiva con los objetivos planteados.

### **3.1.3 Tipo**

Por las características de estudio, esta se incrusta en un tipo de investigación exploratoria, que para por (Muñoz, 2016, p. 152) “surgen cuando el material a investigar es inédito, de reciente creación, poco conocido o con escasa difusión. Pretenden describir, expresar, interpretar y, en algunos casos, pronosticar sobre hechos, fenómenos, acontecimientos y circunstancias que constituyen el objeto de la investigación”.

Esta modalidad se emplea para profundizar en temáticas pocas exploradas, cuyo contexto requiere profundizar en el comportamiento de las variables que la rodean. Aunque esta pueda ser un poco flexible, implica que se esté dispuesto a tomar riesgos, ser paciente y receptivo en el abordaje de problemas económicos inherente en este caso con el mercado de la producción y comercialización de arándanos.

## **3.2 Método**

Para darle coherencia paradigmática del estudio, en función del enfoque mixto, se empleó el método deductivo-inductivo, el primero permitió una revisión exhaustiva de la literatura que rodea la temática, accediendo a datos e informaciones sobre el comportamiento del mercado de arándano particularmente en los Estados Unidos (la demanda), lo que contribuyó a la contextualización de los hechos y realidades y el segundo, comprendió e interpretó ese conjunto de posibilidades existentes en este segmento ante la factibilidad de introducir el producto de arándanos en una nueva modalidad.

## **3.3 Estrategias metodológicas**

Para recolectar los datos e información secundaria, se utilizó el análisis documental y de contenido a través del instrumento fichaje en cada uno de los aspectos que envuelven el tema sobre documentos procesados por otros organismos e investigadores con relación la exportación de arándanos en forma de pasta para

satisfacer la demanda en el mercado internacional, lo que permitió analizar, comprender e interpretar con rigurosidad para dar respuestas a los objetivos definidos.

### **3.4 Procedimiento**

A partir de las etapas señaladas por (Arias, 2012) con respecto a la recopilación de información y datos de un trabajo documental, el procedimiento comprendió las siguientes actividades:

- Búsqueda de fuentes impresas y electrónicas: referidas al comportamiento de la exportación de arándanos desde Latinoamérica hacia los Estados Unidos.
- Lectura de la revisión sistemática de la literatura y demás documentos disponibles, a los efectos de gestionar los datos e informaciones significativas.
- Se elaboró un esquema para el abordaje de cada una de las fases de la investigación.
- Recopilación de datos e información secundaria de los documentos y literatura, a partir de resumen y fichaje del contenido relevante.
- Resultados: tratamiento de la información y los datos a partir de las diferentes aspectos que comprende un plan de negocios, análisis del mercado, sector, macroentorno, microentorno, y demás herramientas para la gestión estratégica, así como los diferentes componentes económicos, financieros que le brinden factibilidad, así como también, el plan estratégico y de contingencia.
- Finalmente, se exhibieron las conclusiones, anexos y bibliografía.

## **CAPÍTULO IV: RESULTADOS, ANÁLISIS Y DISCUSIÓN**

Este acápite está representado por todos aquellos resultados que alcanzaron con la aplicación de la revisión documental como técnica y el registro de protocolo de información que aquí se plasmó para proceder al análisis e interpretación de los datos, que están en pertinencia, coherencia y responden a los interrogantes y objetivos tanto general como específicos que se definieron en el capítulo I de este trabajo. Todos estos hallazgos encontrados están fundamentados en los referentes teóricos orientadores.

### **4.1 Análisis del Entorno y Estrategias de Marketing**

Para entender la realidad a la que se va a enfrentar la idea de negocio, es requerido realizar un análisis integral de varios factores, por ello se van a utilizar varias herramientas, las cuales se mencionan a continuación.

- SOSTAC: con este análisis se establece cuáles van a ser los objetivos primeros de la dirección de Marketing de la empresa que se desea desarrollar.
- Macro y Micro Entorno de la empresa: para conocer la realidad global e interna de del mercado en el que se desea incursionar el proyecto.
- 5 fuerzas de Porter: para analizar como PeTiMe Blue puede enfrentarse con el nivel de negociación de actuales competidores, nuevos competidores, productos o sustitutos, los compradores y los proveedores.
- Marketing Mix: con este análisis se buscará establecer cómo se van a interrelacionar las 4P's para conseguir los objetivos comerciales que se plantea PeTiMe Blue.

### 4.1.1 SOSTAC



Figura 1. SOSTAC de PETiMe Blue

### 4.1.2 Macro-entorno

El análisis macro-entorno comprende una serie de factores exógenos que pudieran impactar positiva y negativamente el plan de negocios, responde a un diagnóstico situacional sobre el comportamiento del sector como una fotografía sobre el momento en que se desarrolla esta iniciativa empresarial, donde los factores políticos, económicos, socioculturales, tecnológicos y ecológicos tienen una influencia determinante.

Tabla 1.

#### *Análisis del macro-entorno.*

Factores	Descripción
Políticos	(+) Se cuenta con Tratados de Libre Comercio que disminuyen las barreras para la comercialización y aumentan la facilidad de exportación hacia Estados Unidos.
Económicos	(+) Proyección de aumento de producción del arándano de un 50% en Perú (BlueBerry Magazine, 2018). (+) En Costa Rica se cultiva en las zonas altas (Cordillera de Talamanca, Cerro de la Muerte, Alrededores Volcán Irazú y Poás) y existen proyectos para mejorar la producción nacional (Jiménez, V; Abdelnour, A; 2015). (+) En México se produce anualmente 36.,00 toneladas entre los estados de: Jalisco, Michoacán, y Sinaloa. (Quezada, 2019).
Socioculturales	(+) Los 5 principales productores mundiales de arándano (Axayacatl, 2017): Estados Unidos (39.6%), Canadá (26.9%), Perú (8.8%), México (6.1%) y España (5.9%). (+) Los principales consumidores mundiales de arándano (Garcí R, JC; García G, G; Ciordia Ara, M; 2013): Estados Unidos y Canadá. Según TNS, en una investigación del 2017, la Población Millenium se caracteriza por: <ul style="list-style-type: none"> <li>- Ocupa el 33% de la población en Estados Unidos</li> <li>- Aceptar más fácilmente productos nuevos, son innovadores</li> </ul>

Factores	Descripción
	- Pueden pagar precios mayores si se les ofrecen productos con beneficios nutricionales o que contribuyen con el ámbito social y medioambiental.
Tecnológicos	<p>(+) <i>Vaccinium angustifolium</i> Ait (arbusto silvestre), cada vez es más atractivo, se están desarrollando modificaciones genéticas para aumentar tamaño de la fruta y que sea más atractiva (Jiménez, V; Abdelnour, A; 2015).</p>
	<p>(+) <i>Vaccinium ashei</i> Reade (Ojo de conejo) es un tipo de cultivo en aumento porque es menos exigente en terreno (exigencia de pH) y tiene maduración más tardía en climas (Jiménez, V; Abdelnour, A; 2015).</p>
Ecológicos	<p>(+) Los 5 principales terrenos cultivados a nivel mundial (Axayacatl, 2017): Canadá (44.6%), Estados Unidos (31.3%), Polonia (4.9%), Perú (3.8%), México (3.0%).</p> <p>(+) De las áreas cultivadas, las 5 que presentan los mejores rendimientos promedio por área cultivada a nivel mundial (ton/ha) (Axayacatl, 2017): Perú (2.3%), México (2.0%), España (2.0%), Países Bajos (1.9%), Italia (1.8%).</p>

*Nota:* Elaboración propia.

### 4.1.3 Micro-entorno

El análisis competitivo se materializó usando las bondades que brinda el modelo de las cinco fuerzas de Michael Porter, herramienta que adopta una cualidad de modelo dinámico, en virtud que todas las fuerzas que intervienen están en constante cambio, y al asumir esta característica tiene que necesariamente ser susceptible a estar en un proceso de revisión, adecuación y adaptación sistemática de las estrategias para evitar caer en la obsolescencia, ello contribuirá a tomar las mejores decisiones para mantenerse posicionado en el mercado, estimulando la competitividad, rentabilidad para el crecimiento y expansión del negocio.

Tabla 2.

*Análisis del micro-entorno.*

Aspectos	Descripción
La empresa	El negocio productivo busca instalarse de forma local en Perú por ser el que tiene mayor cultivo, auge y, con ello, exportar el producto hacia Estados Unidos. Se va a buscar aprovechar la ventaja que el arándano se produce durante todo el año en Perú, por lo cual, se puede aumentar la venta en época de poca producción local en Estados Unidos.
Competidores	Los 5 principales productores mundiales de arándano (Axayacatl, 2017): Estados Unidos (39.6%), Canadá (26.9%), Perú (8.8%), México (6.1%) y España (5.9%); los dos principales productores tienen baja producción en los meses setiembre a diciembre por los climas estacionales, por lo cual, se busca contar con ventaja competitiva al contar con clima tropical todo el año.
Clientes	Se debe buscar incentivar el consumo en la población Millenium puesto que es la que se caracteriza por apreciar productos más saludables. Se debe apostar cada vez más en la venta a los minoristas (promociones, ofertas, fuerte presencia) para aumentar ventas Incentivar el consumo de arándano a nivel de América Central, para incrementar el consumo local y poder expandir las ventas.
Proveedores	Agricultor promedio; debido a que Perú y México son los sitios de mayor cultivo en área, se deberá buscar realizar una alianza estratégica con ellos, para asegurar un precio económico y la cantidad de materia prima requerida.
Intermediarios de marketing	Se debe buscar alquilar el traslado del producto, con la finalidad de no tener que invertir de primera entrada en una flotilla vehicular. Se debe establecer alianza con laboratorio para las pruebas de calidad del producto.
Público en General	Se debe apostar al público meta de la generación Millenium por ser la que valora más el tipo de producto que se desea incluir en el

Aspectos	Descripción
	mercado, además que es la que acepta con mayor facilidad la adquisición de nuevos productos.

*Nota:* Elaboración propia.

### **Análisis del entorno específico, las 5 Fuerzas de Porter**

Tabla 3.

*Las cinco fuerzas de Porter.*

Fuerzas	Descripción
Enfrentar amenazas de los nuevos participantes	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Lanzando al mercado un producto natural en forma de pasta para que tenga mayor perdurabilidad en el tiempo, en comparación con la fruta natural o congelada (10 veces más duradera).</li> <li>- Realizando alianzas comerciales con compradores y distribuidores.</li> <li>- Convenios comerciales a clientes Top, para afianzar el producto en menor tiempo</li> </ul>
Productos sustitutos	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Desarrollando alianzas con productores de Estados Unidos, de contratos por cantidad pre definido de ventas; aumentando el mercado local.</li> <li>- Buscando aprovechar los avances tecnológicos de los países aliados para mejorar la variedad de producto y aumentar los rendimientos del mismo.</li> <li>- Campañas estratégicas junto con las instituciones de salud, para la implementación de alimentación saludable y de esta manera fomentar el consumo de Arándano y jugo de arándano.</li> </ul>
Poder de negociación con proveedores	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Realizando sociedades con los agricultores y alianzas estratégicas con los distribuidores y proveedores.</li> <li>- Dando planes de financiamiento con un interés mensual para posicionamiento e impacto en el mercado del producto.</li> <li>- Proponiendo un consumo de producto mensual en los diferentes centros de distribución, con esto se busca, poder fijar cantidad</li> </ul>

Fuerzas	Descripción
	promedio (estimada) para la importación, aprovechando que Perú y México pueden producir arándano prácticamente todo el año.
Poder de negociación con compradores	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Campañas de marketing para dar a conocer e incentivar las cualidades que el arándano, y los productos desarrollados con base en él, tienen para la salud de la población.</li> <li>- Complementando campañas existentes del cuidado de la salud y estilos de vida saludables.</li> <li>- Campaña de marketing en escuelas y gimnasios para fomentar la cultura de alimentación saludable desde la infancia y en las diferentes etapas del ejercicio.</li> </ul>
Rivalidad entre competidores	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Se debe apostar por una ventaja competitiva buscando certificación para posicionamiento como empresa comprometida con el medio ambiente y la salud de los consumidores (ISO 14001 y 19000), de igual forma comprometerse con la sociedad buscando adoptar las mejores prácticas para la salud y seguridad de los empleados (OHSAS 4000)</li> <li>- Ofreciendo mejor calidad y diferenciación de nuestro producto. Al tener sociedad con los agricultores, se busca garantizar la calidad y fuerza del producto.</li> </ul>

*Nota:* Elaboración propia.

#### 4.1.4 Estrategias de marketing

- a) **Producto:** Se va a desarrollar pasta de arándano para exportación y consumo local en presentación de tambores de 200 litros.
- b) **Precio:** en consulta de la base de precios del producto en el mercado estadounidense, el valor del kilogramo comercial para los usuarios finales es alrededor de \$10 a \$13, por cuanto en la cadena de materias primas, oscilan entre \$7 a \$9, entonces, el costo del producto, como estrategia de fijación en los consumidores intermedios, será de \$7,5 a manera de competir con el resto de productores más que todo, de origen

latinoamericano, de forma temporal, mientras se arraiga el patrón de ventas.

- c) Promoción y comunicación:** (1) venta en línea: se trabajará con acercamiento a los productores locales de Estados Unidos mediante la utilización de plataformas en línea y (2) publicidad: se trabajará con campañas publicitarias en redes sociales, para incentivar las ventajas competitivas de la producción de PeTiMe Blue, como empresa socialmente responsable.
- d) Distribución:** (1) Materia Prima: será proveniente de los cultivos Perú, en primera instancia, con ampliación hacia México y Costa Rica en un mediano plazo; lo demás se trabajará con alianzas estratégicas con los proveedores, para minimizar costos. (2) Inventario: se deberá trabajar en mantener un sistema ajustado a JIT para optimizar al máximo el almacenamiento dentro de los locales. (3) Transporte: Siendo el mercado objetivo los estados del sur occidentales de Norteamérica (Oregón, Luisiana, y Carolina del Sur), la distribución deberá realizarse vía portuaria, valiéndose del uso de los canales marítimos como el de Panamá (para la salida de Perú por medio del puerto Callao). Cuando se amplíe a la producción en México, se utilizará el puerto de Colima, mientras que en Costa Rica, el de Limón y (4) Procesos de pedidos: se va a trabajar para iniciar la venta con una página web para solicitar los pedidos en línea.

## 4.2 Organización, Operación y Producción

### 4.2.1 Organización

Durante de “Descripción de Promotores”, se formuló la plantilla que conformará la junta directiva de la sociedad, ésta misma expone la constitución de la organización, la cual se refleja en el siguiente organigrama, con la añadidura del personal requerido para la culminación de las operaciones estimadas, así como para lograr la totalidad de la sinergia empresarial.

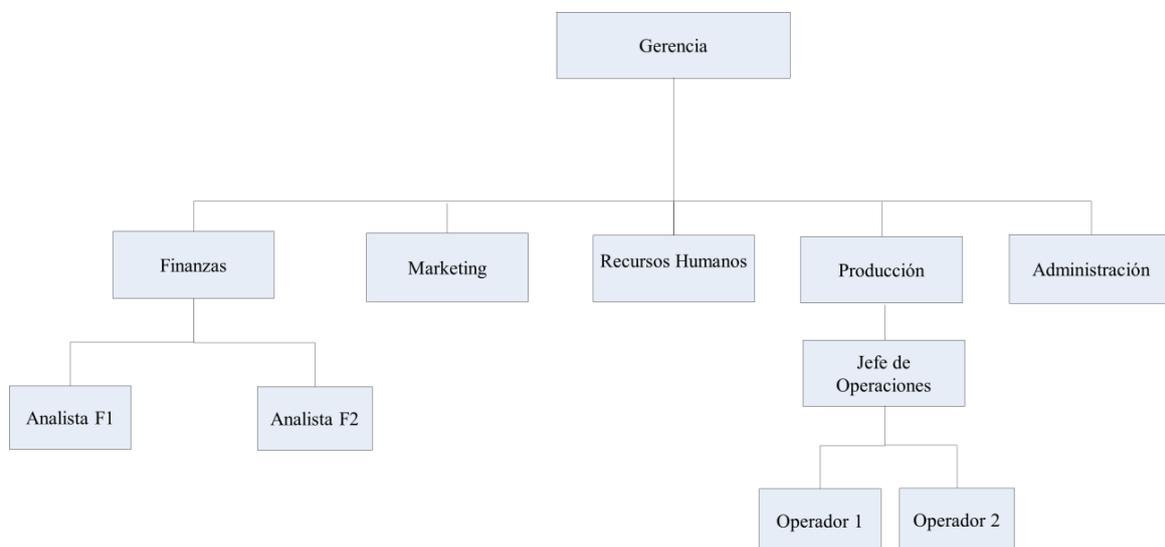


Figura 2. Organigrama posicional de la Empresa PeTiMe Blue

El modelo de negocio, de acuerdo a lo que se refleja en la figura 1, muestra una estructura jerárquica horizontal con tres niveles organizacionales que se describen a continuación.

- El nivel estratégico: representando por la Gerencia, quien tendrá la tarea de tomar decisiones para garantizar el desempeño óptimo de la organización.
- Nivel intermedio-gerencial: constituye funciones de supervisión sobre los principales procesos de la cadena de aprovisionamiento, producción y de valor para brindar el mejor de los productos en el mercado.

- Nivel operativo: es la fuerza laboral dinamizadora de toda la estructura, quienes desarrollar los procedimientos, tareas y actividades para que se cumplan cada proceso de la cadena de valor.

Cada una de las divisiones ejemplificadas: finanzas, marketing, recursos humanos, producción y administración, tiene un titular a cargo, y para las condiciones específicas de finanzas y producción, se ha anexado una discriminación de subalternos, que coadyuvarán con la totalización de las funciones proyectadas para la organización, de tal manera que la cantidad de personal requerido es el que se atisba en la tabla 4.

Tabla 4.

*Distribución del personal y salario estimado.*

Personal	Cantidad	Salario (\$)
Gerente	1	2,400.00
Jefe de Finanzas	1	1,500.00
Jefe de Marketing	1	1,500.00
Jefe de Talento Humano	1	1,500.00
Jefe de Producción	1	1,500.00
Jefe de Administración	1	1,500.00
Analista	2	800.00
Jefe de Operaciones	1	800.00
Operador	2	500.00

*Nota:* Elaboración propia.

En tal sentido, en éste inciso es propicio describir que la estructura planteada con anterioridad, corresponde a un tipo de funcionamiento centralizado con sede física en Perú, comprendiendo las otras regiones de aporte como lo son México y Costa Rica, entidades de control y regulación tanto en lo económico, como en lo administrativo; de allí, que el personal subalterno requerido e identificado en las funciones de Jefe de Operaciones y Operadores, deberán contratarse en Perú; el restante del personal, se ubicarán con los asentamientos físicos

en los otros países. De igual manera, a continuación, se describen las atribuciones asociadas a cada uno de los puestos requeridos para la puesta en marcha de la idea de negocio:

Tabla 5.

*Atribuciones del gerente.*

<b>Identificación del cargo: Gerente</b>
Finalidad del cargo: Responsable de la conducción del negocio, y cumplimiento de los objetivos organizacionales
<b>Funciones:</b>
<ul style="list-style-type: none"><li>- Dirigir el personal a cargo</li><li>- Responder por el proceso de facturación</li><li>- Supervisar las funciones asignadas del personal</li><li>- Representar la empresa</li><li>- Responder por los bienes y servicios</li><li>- Atender a los clientes.</li><li>- Coordinar actividades de operación, y logística</li><li>- Coordinar las estrategias de mercadeo, y servicio</li><li>- Elaborar los pedidos</li><li>- Elaborar informe mensual</li></ul>

*Nota:* Elaboración propia.

Tabla 6.

*Atribuciones del jefe de finanzas.*

<b>Identificación del cargo: Jefe de Finanzas</b>
Finalidad del cargo: Responsable del área de Finanzas
<b>Funciones:</b>
<ul style="list-style-type: none"><li>- Controlar el presupuesto asignado</li><li>- Mantener los niveles de gastos pertinentes con el presupuesto</li><li>- Entregar la información financiera, y presupuestaria para la toma de decisiones</li><li>- Realizar las solicitudes de material conforme a los centros de costo</li><li>- Elaborar el presupuesto de la organización</li></ul>

*Nota:* Elaboración propia.

Tabla 7.

*Atribuciones del jefe de marketing.*

<b>Identificación del cargo: Jefe de Marketing</b>
Finalidad del cargo: Responsable del área de Marketing
Funciones:
<ul style="list-style-type: none"><li>- Realizar los estudios de mercado y tendencias de compra</li><li>- Seguimiento de las campañas publicitarias</li><li>- Elaborar estimaciones de venta</li><li>- Controlar el diseño de impresión</li><li>- Controlar el rendimiento de las ventas</li></ul>

*Nota:* Elaboración propia.

Tabla 8.

*Atribuciones del jefe de talento humano.*

<b>Identificación del cargo: Jefe de Talento Humano</b>
Finalidad del cargo: Responsable del área de Talento Humano
Funciones:
<ul style="list-style-type: none"><li>- Delinear los objetivos de la organización</li><li>- Definición de la estructura jerárquica de la organización</li><li>- Elaboración de manuales de atribución</li><li>- Manejo del proceso de reclutamiento y selección</li><li>- Supervisión del proceso de contratación</li><li>- Gestionar los procesos de nómina, y obligaciones de personal</li></ul>

*Nota:* Elaboración propia.

Tabla 9.

*Atribuciones del jefe de producción.*

<b>Identificación del cargo: Jefe de Producción</b>
Finalidad del cargo: Responsable del área de Producción
Funciones:
<ul style="list-style-type: none"><li>- Supervisión de las acciones de control de calidad</li></ul>

- 
- Control del almacenamiento, y logística
  - Supervisar las condiciones de entrega de los productos
  - Manejo de los proveedores
  - Control de la logística de operación
  - Supervisión del personal adjunto
- 

*Nota:* Elaboración propia.

Tabla 10.

*Atribuciones del jefe de operaciones.*

Identificación del cargo: <b>Jefe de Operaciones</b>
--

Finalidad del cargo: Responsable del área de Operaciones
--

Funciones:
------------

- |  |
|--|
| <ul style="list-style-type: none"> <li>- Velar por el cumplimiento de las normas de calidad</li> <li>- Supervisión de la selección de los productos</li> <li>- Control del proceso de logística y entrega</li> </ul> |
|--|
- 

*Nota:* Elaboración propia.

Tabla 11.

*Atribuciones del operador.*

Identificación del cargo: <b>Operador</b>
---

Finalidad del cargo: Ejecución de actividades logísticas
--

Funciones:
------------

- |  |
|--|
| <ul style="list-style-type: none"> <li>- Control de carga y descarga de los productos</li> <li>- Recepción de los insumos desde los proveedores</li> </ul> |
|--|
- 

*Nota:* Elaboración propia.

Tabla 12.

*Atribuciones del jefe de administración.*

Identificación del cargo: <b>Jefe de Administración</b>
---

Finalidad del cargo: Responsable del área de Administración
---

---

**Funciones:**

- Revisión de comprobantes de pago
- Elaborar el cierre contable
- Elaborar el inventario de activos fijos
- Revisión de nóminas
- Custodia de documentos legales
- Elaborar flujo de efectivo, y presupuestario
- Consolidar la información para los estados financieros
- Efectuar los recaudos para el pago de impuestos

---

*Nota:* Elaboración propia.

Tabla 13.

*Atribuciones del analista.*

**Identificación del cargo: Analista**

Finalidad del cargo: Elaborar la información de los estados financieros y presupuestarios

**Funciones:**

- Elaborar la contabilidad general de la empresa
- Revisión de los registros contables
- Codificación de libros contables
- Elaborar balances mensuales
- Configurar la nómina
- Elaborar proyección de gastos

**Beneficios:**

- Salario \$800
- Beneficios de ley

---

*Nota:* Elaboración propia.

## 4.2.2 Operaciones y Producción

### 1. Localización

Con la finalidad de garantizar el funcionamiento esperado del negocio, se dispondrá de una sede principal y un centro de despacho ubicados en Perú, por ende, éste será el país desde donde se enviarán los pedidos hacia Estados Unidos, en primera instancia. Para cumplir con las expectativas y exigencias del negocio, se tomaron en cuenta los siguientes aspectos:

- Tal y como se planteó en el marketing operativo, específicamente en el desarrollo de las estrategias de distribución, el producto se va a entregar por medio de canales marítimos, haciendo uso de puertos comerciales activos. Debido a esto, se seleccionó al puerto El Callao de Lima, como punto de partida hacia el destino final; debido a esto, se plantea el alquiler de un local en las inmediaciones geográficas del puerto El Callao, cuyo costo será de \$2,000.00 dólares.
- El centro de despacho será el sitio donde se almacenará el producto, antes de ser embarcado hacia su destino final; éste deberá funcionar de manera conjunta con la sede principal (oficina administrativa), por lo tanto, en este sitio se va a tener tanto la recepción del producto, el procesamiento para confeccionar la pasta y empacarla, almacenamiento temporal por medio de cuartos fríos y el despacho para traslado hacia cliente final, manteniendo la cadena de frío.

En la figura 3, se presenta la localización geográfica donde se gestionarán las actividades de traslado de los productos hasta las instalaciones del puerto en el Perú, esenciales para la comercialización hacia destino internacional.

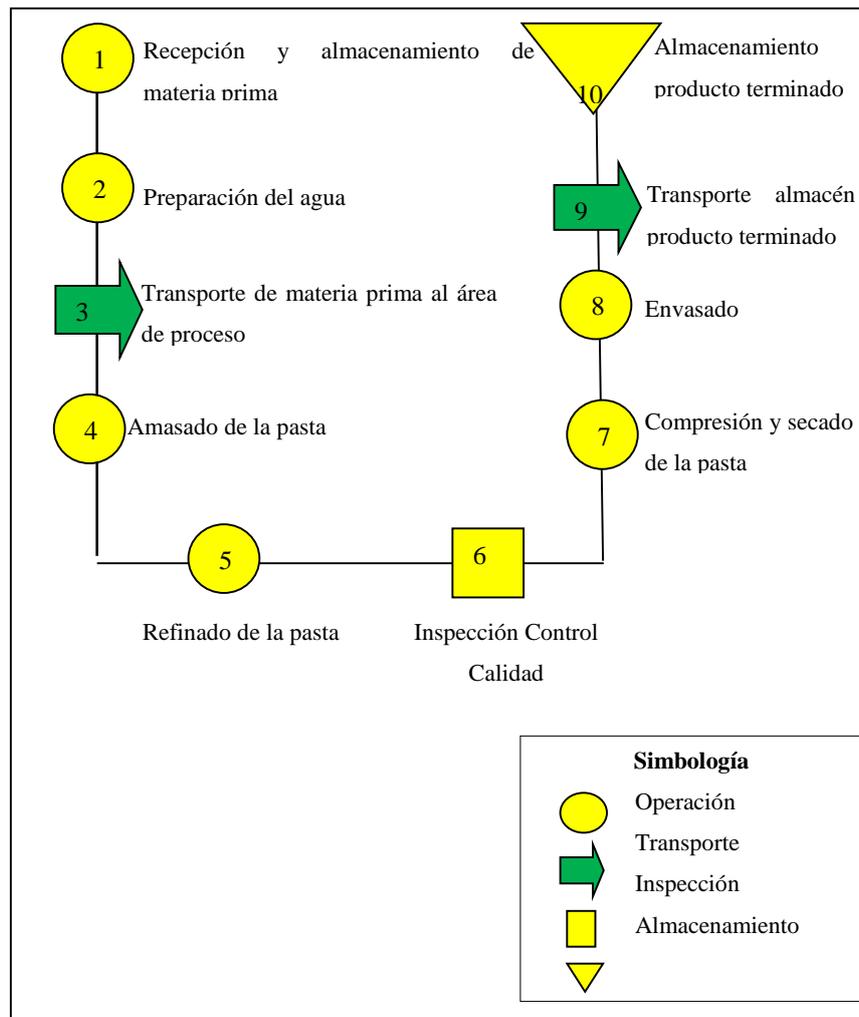


Figura 3. Ubicación Geográfica del puerto seleccionado para el traslado final de la pasta PeTiMe Blue en Perú

Fuente: SACEX, 2019

## 2. Descripción del proceso productivo e infraestructuras necesaria:

El proceso de producción se efectuará siguiendo un flujo de 10 etapas, tal y como se describe a continuación:



*Figura 4.* Proceso productivo para elaboración de pasta de arándano

Fuente: Instituto Nacional del Emprendedor, 2019

- 1) **Recepción y almacenamiento del arándano:** Una vez recibido el producto por parte de los productores, debe ser refrigerado inmediatamente con la finalidad de preservar su frescura y calidad, a una temperatura alrededor de 2°C, para cumplir con el proceso de enfriado. Para esto, se va a contar con un

cuarto frío industrial con capacidad de 5 HP de potencia, el cual, funcionará como medio temporal de resguardo de los productos, mientras se efectúa el procesamiento del mismo para convertirlo en pasta y el despacho final.

- 2) **Preparación del agua:** se debe tratar el agua para ser utilizada en el proceso, con esto se busca purificar, eliminar residuos orgánicos e inorgánicos de la misma, al igual que descalcificarla, para producir vapor. Para cumplir con esto, se requiere de un tanque para almacenamiento de agua (capacidad de 700 litros), una caldera (capacidad 1,200 litros), una bomba de 2HP y una de 1.5HP, un equipo descalcificador (capacidad de 10,000 litros), un equipo desionizador y descationizador, depósito para agua ya tratada (9,000 litros de capacidad), depósito para calentamiento de agua con doble fondo o camisa de circulación de vapor (capacidad de 4,000 litros)
- 3) **Transporte de materia prima al área de proceso:** el transporte se realiza mediante un montacargas que funciona a base de GLP hacia el ingreso del área de proceso.
- 4) **Amasado de la pasta:** en esta parte se mezcla el arándano y se comienza el amasado de la pasta (duración de la tarea de 20 minutos). Para ello se debe contar con mezcladora-amasadora (capacidad 216kg grano tierno, con motor de 12HP).
- 5) **Refinado de la pasta:** para esta actividad se requiere una refinadora de rodillo; en esta actividad se coloca la pasta de arándano para refinarla y pesarla.
- 6) **Inspección de control de calidad:** se contará con un laboratorio para el control de calidad, por lo cual, al terminar cada lote de proceso, se tomará una muestra de la masa de arándano para realizarle pruebas que garanticen que el producto cumpla con las características microbiológicas y físico – químicas de ley. Esta

parte se hará subcontratado con un laboratorio, en una etapa inicial, posterior a esto, se van a adquirir los equipos para contar con el laboratorio de forma interna.

- 7) **Compresión y secado de la pasta:** una vez garantizado que el lote cumple con los requisitos de ley, se procede a colocarlo en moldes especiales con un equipo de compresión. Posterior a esto, se dejan secando por 24 horas, para después transportarlas con ayuda de una cinta transportadora hacia el área de envasado.
- 8) **Envasado:** para esta actividad se requiere una máquina envasadora, donde se empacarán en tambores de 200 litros; una vez empacado se colocan etiquetas y se depositan tarimas para el almacenamiento de producto terminado.
- 9) **Transporte al almacén del producto terminado:** los tambores se deben colocar dentro de tarimas de madera, para ser trasladadas con ayuda del montacargas al área de producto terminado.
- 10) **Almacenamiento del producto terminado:** en esta bodega se van a almacenar las tarimas con producto terminado en pilas de 3 tarimas, para su posterior salida hacia el embarcadero para su destino final en Estados Unidos.

En la siguiente figura se muestra la distribución de planta que se pretende utilizar para cumplir con las exigencias de todo el proceso productivo descrito en los puntos anteriores:

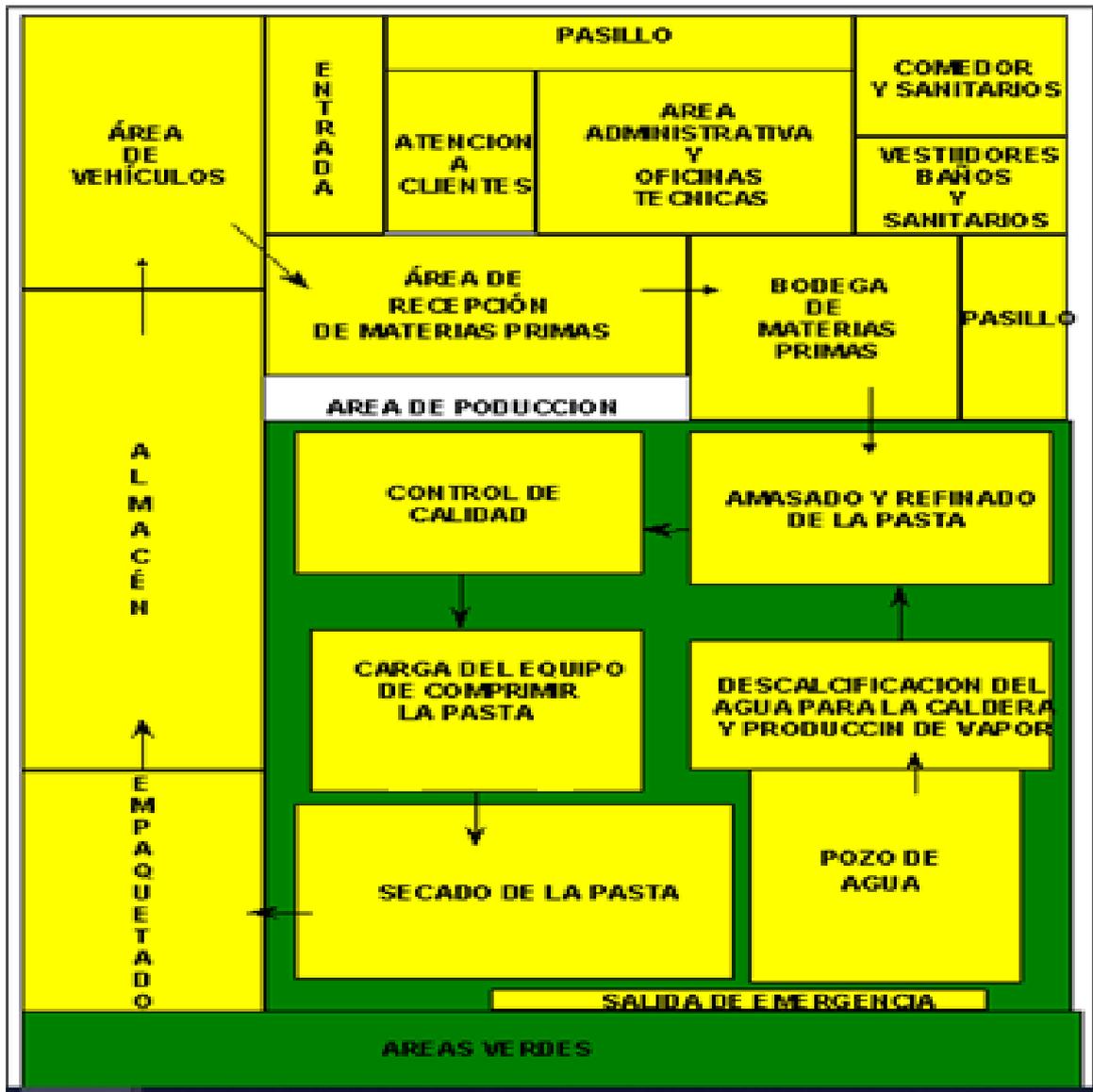


Figura 5. Distribución de la planta de PeTiMe Blue

Fuente: Instituto Nacional del Emprendedor, 2019

### 3. Costes de operación

Los costos de operación incluyen: alquiler de las instalaciones, el costo de todos los equipos descritos en el apartado anterior, aunado a los gastos por adquisición del material para el empaque del producto; en la siguiente tabla se resume todo lo anterior:

Tabla 14.

*Costos requeridos para la producción.*

Equipo Requerido	Costo (\$)
Cuarto Frío 5HP	2.500,00
Tanque PVC 700 litros	257.00
Caldera de 1,200 litros	16,000.00
Bomba 2HP	506.00
Bomba 1.5HP	364.00
Equipo descalcificador 10,000 litros	6.00
Desionizador	12.00
Descationizador	8.00
Tanque PVC 9,000 litros	6,800.00
Depósito agua caliente doble forro 4,000 litros	7,200.00
Montacargas GLP	5,000.00
Mezcladora – amasadora para 216kg para grano tierno, motor de 12HP	6,000.00
Refinadora de rodillo	2,800.00
Pruebas de laboratorio para control de calidad	400.00
Cinta Transportadora	35.000,00
Equipo para compresión	400.00
Envasadora	315.00
Alquiler de instalaciones (12 meses) local 1000m2	24,000.00
Tambor de 200 litros (600 und / año)	822.00
Paletas	52.00
Arándano (\$5 por kg)	600,000.00
Etiqueta	3,300.00
<b>Costo Total</b>	<b>711,742.00</b>

*Nota:* Elaboración propia.

### **4.3 Aspectos Legales y Fiscales**

#### **4.3.1 Forma jurídica**

Debido a que se desea formar una sociedad, aprovechando las ventajas de los tratados de libre comercio y que funcione en varios países bajo la misma forma jurídica, se considera que la mejor opción es la “Sociedad de Responsabilidad Limitada”.

#### **4.3.2 Características**

Se va a constituir una sociedad de capital con naturaleza de exportación de bienes de consumo, iniciando con el arándano en pasta. Se pretende inscribir bajo el nombre “PeTiMe Blue” y la cédula jurídica será propia del país donde se inscriba.

La constitución de la junta de socios se realizará de forma telemática, puesto que se van a tener socios con diferente aportación de capital en los países de: Perú, México y Costa Rica; por lo que en la primera junta se abrirá el Libro oficial de Actas, donde quedarán pactadas las minutas que nazcan de cada reunión; en esta misma reunión, se dará apertura oficial de: libro de inventarios y cuentas anuales, el diario de operaciones contables y el libro de registro de socios.

Junta General de socios: A partir de su conformación oficial, tendrán la responsabilidad de:

- Nombramiento y/o separación de los administradores, liquidadores y auditores de cuentas.
- Modificación de los estatutos sociales.
- Aumento o reducción del capital social.
- Aprobación de las cuentas anuales y aplicación del resultado.
- Nombramiento de los administradores en cada región (deberá ser uno de los socios).
- Cualquier variación, transformación, fusión o disolución de la sociedad.

### 4.3.3 Obligaciones fiscales

A continuación, se muestra un cuadro resumen de las obligaciones fiscales para la conformación de la sociedad en los diferentes países involucrados en este plan de negocios:

Tabla 15.

*Obligaciones fiscales por país.*

Perú	México	Costa Rica
<b>Régimen Especial de Renta – RER</b> (movimiento entre ingresos y compras máximo de \$156,716.00 anuales)	Inscribirte en el RFC y mantener actualizada la información.	<b>Impuesto a la persona jurídica:</b> obligación de pago de forma anual.
<b>Comprobantes de Pago que emiten:</b> <ol style="list-style-type: none"> <li>Facturas, boletas de venta y tickets de máquina registradora.</li> <li>Las facturas deben ser electrónicas.</li> </ol>	<b>Expedir facturas electrónicas y llevar contabilidad:</b> <ol style="list-style-type: none"> <li>Catálogo de cuentas</li> <li>Balanza de comprobación</li> <li>En caso de requerir la devolución de impuestos, las pólizas contables y auxiliares de cuenta.</li> </ol>	<b>Impuesto sobre la renta:</b> <ol style="list-style-type: none"> <li>Declarar y pagar el impuesto sobre la renta de forma anual.</li> <li>Efectuar pagos parciales o anticipos (marzo, junio, setiembre).</li> <li>Llevar registro contable.</li> <li>Emitir facturación electrónica para comprobar gastos e ingresos.</li> <li>Agente retenedor (primeros 15 días naturales mes posterior).</li> </ol>
<b>Libros y Registros Contables</b> <ol style="list-style-type: none"> <li>Registro de Compras y Registro de Ventas</li> <li>Los Libros de</li> </ol>	Presentar las Declaraciones Mensuales, Declaración Anual y Declaraciones Informativas.	<b>Declaraciones informativas:</b> tres formularios que se deben llenar para Hacienda (Formulario D-150, 151 y 152).

Perú	México	Costa Rica
formato impreso se legalizan antes de su uso.		
<p><b>Planilla Electrónica,</b> mediante inscripción T-Registro y se presenta la PLAME mensual ante SUNAT, pagar Essalud y ONP en caso haya afiliados al Sistema Nacional de Pensiones.</p>	<p>Formular estado de posición financiera y levantar el inventario de existencias al 31 de diciembre de cada año.</p>	<p><b>Impuesto General sobre las Ventas:</b> 13% sobre ventas, se debe pagar los primeros 15 días naturales del siguiente mes y llevar registros de compras y ventas.</p>
<p><b>Tributos mensuales afectos</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Por Impuesto a la Renta (1.5 % sobre los ingresos netos mensuales)</li> <li>2. Por el IGV (18% sobre las ventas del mes, con deducción del IGV pagado en las compras)</li> </ol>	<p>Realizar la retención del ISR para ser entregado en efectivo a colaboradores por concepto de subsidio para el empleo.</p>	<p><b>Registro Único Tributario:</b> es el registro para modificar y actualizar los datos como persona jurídica.</p>
	<p>Calcular en la Declaración Anual del impuesto sobre la renta, la participación de los trabajadores en las utilidades de la empresa (PTU).</p>	

*Nota:* Elaboración propia.

#### 4.3.4 Trámites en la constitución y puesta en marcha

Tabla 16.

*Trámites para la constitución y puesta en marcha por país.*

Perú	México	Costa Rica
1. Búsqueda y reserva de nombre. No es un trámite obligatorio, pero sí recomendable para facilitar la inscripción de la empresa o sociedad en el Registro de Personas Jurídicas de la Sunarp.	1. Denominación o razón social aprobada por la Secretaría de Economía.	1. Registro de razón social por medio de un abogado.
2. Elaboración de la Minuta de Constitución de la Sociedad. El acto constitutivo consta del pacto social y los estatutos. Asimismo, se nombra a los primeros administradores, de acuerdo a las características de la persona jurídica.	2. Nombres, Apellidos y datos generales de cada socio (fecha de nacimiento, estado civil, teléfonos, correo electrónico, profesión u ocupación). Pueden ser mínimo 2 y máximo 50.	2. Tramitar el permiso de Uso de Suelos en la Municipalidad donde se va a establecer la sociedad.
3. Aporte de capital (podrá aportarse dinero acreditado por una entidad del sistema financiero nacional; o bienes -inmuebles o muebles- acreditados con la inscripción de la transferencia a favor de la sociedad)	3. Los siguientes documentos originales y en copias de los socios: - Dos identificaciones oficiales por cada accionista: (INE, pasaporte, cartilla militar, licencia de conducir, otros) CURP (Comprobante único de Registro de Población) RFC (Registro Fiscal de Contribuyentes)	3. Tramitar el Permiso Sanitario de Funcionamiento (costo aproximado de \$100.00)

Perú	México	Costa Rica
	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Comprobante de domicilio no mayor de tres meses de vigencia, correspondiente a la fecha de emisión el recibo (teléfono, gas, agua, electricidad, otros)</li> <li>- En caso de ser extranjeros, los documentos de su procedencia.</li> </ul>	
4. Elaboración de Escritura Pública ante el notario. Este documento debe estar firmado y sellado por el notario y tener la firma del titular o los socios, incluidos los cónyuges de ser el caso.	4. Datos generales del gerente único o de los miembros del consejo de gerentes.	4. Tramitar la Patente Municipal
5. Inscripción de la empresa o sociedad en el Registro de Personas Jurídicas de la Sunarp.	5. Monto del capital social representado en partes sociales de cada socio (con un valor nominal). También se puede manejar un capital variable. Para la constitución de una Sociedad de Responsabilidad Limitada, en México se tiene un capital mínimo de \$158.00 (aproximadamente). Al momento de la constitución se debe pagar al menos el 50% de cada parte social.	5. Pagar la póliza de riesgos del trabajo con el Instituto Nacional de Seguros (INS)
6. Inscripción al Registro Único de Contribuyente (RUC) para Persona Jurídica.	6. Fecha de duración de la sociedad	6. Registro en la Caja Costarricense del Seguro Social como patrono.

Perú	México	Costa Rica
7. Legalizar los libros contables.	7. Objeto social (lo que van hacer con la empresa)	
8. Tramitar la licencia municipal de las instalaciones de la empresa.	8. Domicilio social de la empresa.	

*Nota:* Elaboración propia.

En virtud de que el negocio se centra en la asociación de personas jurídicas internacionales, y en provecho de las premisas y ventajas contenidas en la modalidad de comercialización de los Estados Unidos, como lo es el tratado de libre comercio, además, siendo Perú el país con mayor territorio y crecimiento en cuanto al cultivo del arándano, se propone que la mejor opción para funcionar la empresa, es bajo la forma de Sociedad de Responsabilidad Limitada con sede en Perú, donde se deben cumplir con las obligaciones descritas en los cuadros anteriores.

#### **4.4 Recursos Económicos y Financieros**

Este plan incluye un análisis detallado de las expectativas de ingresos y costes finales de la operación para concluir si el negocio es rentable a lo largo del tiempo. A continuación, se realizan hipótesis para determinar la factibilidad, tomando en cuenta diferentes escenarios.

##### **4.4.1 Cálculo de datos**

###### Hipótesis del plan de negocio

La hipótesis plantea la exportación de la pasta de arándano, tomando en cuenta la producción de una empresa pequeña, de forma inicial. Según información brindada por el Instituto Nacional del Emprendedor de México, una empresa pequeña debería procesar entre 500 a 3,000 kg al día (Instituto Nacional del Emprendedor, 2019); es debido a esto, que se plantea el procesamiento diario de 500kg de arándano convertido en pasta de forma inicial.

## Estimación de ingresos

Tomando en cuenta la estimación de procesamiento del producto, al año, se deberían exportar alrededor de 120 toneladas de pasta de arándano, durante el primer año; el costo al que se va a vender es de \$7,5 por kilogramo de arándano en pasta, por lo que, tomando en cuenta una tasa de inflación de 6% anual (tomada del promedio de América) y el método de estimación de ventas cuadrático, se obtiene la siguiente proyección de ventas en los primeros 5 años:

Tabla 17.

*Estimación de ventas, tomando en cuenta la inflación anual y técnica cuadrática.*

Año	1	2	3	4	5
Estimación venta (\$)	900.000	954.000	4.824.000	12.526.285,7	21.311.071,4

*Nota:* Elaboración propia.

## Estimación de costes

Los costos operativos son los que se muestran en la tabla 14, además, en la siguiente tabla se resume el costo por mano de obra proyectada a lo largo de los 5 años, tomando en cuenta la inflación anual del 3% en Perú (el cálculo completo se observa en Anexo A):

Tabla 18.

### Resumen de costo por mano de obra PeTiMe Blue.

Año	1			2			3			4			5		
CARGO	Tributos y aportes del Trabajador y Empleador	Neto a pagar	a	Tributos y aportes del Trabajador y Empleador	Neto a pagar	a	Tributos y aportes del Trabajador y Empleador	Neto a pagar	a	Tributos y aportes del Trabajador y Empleador	Neto a pagar	a	Tributos y aportes del Trabajador y Empleador	Neto a pagar	a
Jefe de Producción	\$ 310,99	\$1.144,75		\$ 320,32	\$1.179,09		\$329,93	\$1.214,46		\$339,83	\$1.250,90		\$350,02	\$1.288,43	
Jefe de Finanzas	\$ 310,99	\$1.144,75		\$320,32	\$1.179,09		\$329,93	\$1.214,46		\$339,83	\$1.250,90		\$350,02	\$1.288,43	
Gerencia	\$ 494,14	\$1.744,60		\$508,96	\$1.796,94		\$524,23	\$1.850,85		\$539,96	\$1.906,37		\$556,16	1.963,56	
Jefe Administrativo	\$ 307,95	\$1.117,05		\$317,19	\$1.150,56		\$326,70	\$1.185,08		\$336,51	\$1.220,63		\$346,60	\$1.257,25	
Jefe de Marketing	\$ 307,95	\$1.117,05		\$317,19	\$1.150,56		\$326,70	\$1.185,08		\$336,51	\$1.220,63		\$346,60	\$1.257,25	
Jefe de Talento Humano	\$ 307,95	\$1.117,05		\$317,19	\$1.150,56		\$326,70	\$1.185,08		\$336,51	\$1.220,63		\$346,60	\$1.257,25	
Analista Finanzas 1	\$ 168,54	\$622,20		\$173,59	\$640,87		\$178,80	\$660,09		\$184,17	\$679,89		\$189,69	\$700,29	
Analista Finanzas 2	\$ 164,24	\$595,76		\$169,17	\$613,63		\$174,24	\$632,04		\$179,47	\$651,00		\$184,85	\$670,53	
Jefe de Operaciones	\$164,24	\$595,76		\$169,17	\$613,63		\$174,24	\$632,04		\$179,47	\$651,00		\$184,85	\$670,53	
Operador 1	\$107,49	\$468,25		\$110,71	\$482,30		\$114,03	\$496,77		\$117,46	\$511,67		\$120,98	\$527,02	
Operador 2	\$107,49	\$468,25		\$110,71	\$482,30		\$114,03	\$496,77		\$117,46	\$511,67		\$120,98	\$527,02	
Total	\$2.751,96	\$10.135,47		\$2.834,52	\$10.439,53		\$2.919,56	\$10.752,72		\$3.007,14	\$11.075,30		\$3.097,36	\$12.407,56	

Nota: Elaboración propia.

## Estimación de inversiones

Las inversiones requeridas para la puesta en marcha del negocio se describen a continuación, tomando en cuenta tanto los mobiliarios, insumos de oficina, activos, así como los gastos por alquiler del local, estos dos últimos descritos en la tabla 14:

Tabla 19.

### *Estimación de inversiones.*

		Cantidad	Costo Unitario (\$)	Costo Total (\$)
Mobiliario e insumos de oficina	Escritorio	3	40	120,00
	Sillones	3	25	75,00
	Sillas	8	15	120,00
	Estantes	2	20	40,00
	Archivador	2	30	60,00
	Impresora multifuncional	3	60	180,00
	Calculadora	3	25	75,00
	Insumos de oficina	3	65	195,00
	Computadoras	3	180	540,00
	Teléfono	3	35	105,00
Costos operativos	Total Tabla N° 14	---	---	711,742
			Costo Total	2.221,742

*Nota:* Elaboración propia.

## Estimación de financiación

Con la finalidad de realizar la apertura de operaciones de la organización, se dispondrá de un préstamo de \$85.000,00 con una tasa de interés promediada en 13,5% anual, a un plazo de 60 meses, completando con el aporte de los socios un capital propio de \$120.000,00. Este

monto se incluirá dentro de la caja de flujo presupuestario de la empresa, al final de los 60 meses se pagarán \$32.350,40 en intereses y una cuota mensual de \$1.955,84.

#### Políticas de circulante

Para la política circulante, se va a utilizar el flujo de caja y los resultados de ventas proyectadas, para con ello, poder tomar acciones de control sobre: salarios, dividendos, proveedores, cobros a clientes, entre otros. En el siguiente cuadro se observan las proyecciones de resultados de los primeros 5 años, tomando en cuenta una inflación anual del 3% (Perú).

Luego de realizar la estimación de ingresos y diferentes costes, se observan resultados finales positivos a lo largo de los primeros cinco años de conformación de la empresa. En los siguientes cuadros, se observan los Balances Generales del primer y quinto año (los Balances del año 2 al 4 se pueden observar en los Anexos B-D):

Tabla 20.

*Estimación de resultados de los primeros 5 años.*

<b>Años</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
<b>Resultado de explotación</b>					
<b>Ventas o ingresos de explotación</b>	<b>\$900.000,00</b>	<b>\$954.000,00</b>	<b>\$4.824.000,00</b>	<b>\$12.526.285,70</b>	<b>\$21.311.071,40</b>
Ventas ordinarias	\$900.000,00	\$954.000,00	\$4.824.000,00	\$12.526.285,70	\$21.311.071,40
<b>Gasto de explotación</b>	<b>(\$1.009.482,96)</b>	<b>(\$853.577,04)</b>	<b>(\$875.057,62)</b>	<b>(\$901.361,38)</b>	<b>(\$927.831,11)</b>
<b>Compras</b>	<b>(\$688.852,00)</b>	<b>\$640.401,10</b>	<b>(\$678.825,20)</b>	<b>(\$719.554,70)</b>	<b>(\$762.728,00)</b>
Consumo de materia prima	(\$604.174,00)	\$640.401,10	(\$678.825,20)	(\$719.554,70)	(\$762.728,00)
Compra de montacargas	(\$5.000,00)	\$0,00	\$0,00	\$0,00	\$0,00
Compra de equipos operativos	(\$78.168,00)	\$0,00	\$0,00	\$0,00	\$0,00
Compra de inmobiliario de oficina	(\$1.510,00)	\$0,00	\$0,00	\$0,00	\$0,00
<b>Gastos de personal</b>	<b>(\$154.649,16)</b>	<b>(\$159.288,63)</b>	<b>(\$154.067,29)</b>	<b>(\$168.989,31)</b>	<b>(\$174.058,99)</b>
Salarios del personal	(\$121.625,64)	(\$125.274,41)	(\$129.032,64)	(\$132.903,62)	(\$136.890,73)
Cuota patronal a la seguridad social	(\$33.023,52)	(\$34.014,23)	(\$35.034,65)	(\$36.085,69)	(\$37.168,26)
<b>Servicios exteriores</b>	<b>(\$203.765,00)</b>	<b>(\$113.549,00)</b>	<b>(\$103.437,32)</b>	<b>(\$95.688,09)</b>	<b>(\$85.549,44)</b>
Alquiler del local	(\$24.000,00)	(\$24.000,00)	(\$24.000,00)	(\$26.400,00)	(\$26.400,00)

Publicidad	(\$400,00)	(\$424,00)	(\$449,00)	(\$476,00)	(\$505,00)
Electricidad, agua, luz, telefonía, internet	(\$1.000,00)	(\$1.060,00)	(\$1.124,00)	(\$1.191,00)	(\$1.262,00)
Pruebas de laboratorio	(\$4.800,00)	(\$4.944,00)	(\$5.092,32)	(\$5.245,09)	(\$5.402,44)
Mantenimiento de las máquinas	(\$173.565,00)	(\$83.168,00)	(\$72.772,00)	(\$62.376,00)	(\$51.980,00)
<b>Resultado operativo</b>	<b>(\$147.266,16)</b>	<b>\$40.414,27</b>	<b>\$3.877.670,19</b>	<b>\$11.542.053,60</b>	<b>\$20.288.734,97</b>
<b>Resultado financiero</b>					
<b>Ingresos y beneficios financieros</b>	<b>\$205.000,00</b>	<b>\$0,00</b>	<b>\$0,00</b>	<b>\$0,00</b>	<b>\$0,00</b>
Préstamo largo plazo	\$85.000,00	\$0,00	\$0,00	\$0,00	\$0,00
Capital social aportado	\$120.000,00	\$0,00	\$0,00	\$0,00	\$0,00
<b>Gastos financieros</b>	<b>(\$13.031,16)</b>	<b>(\$13.031,16)</b>	<b>(\$13.031,16)</b>	<b>(\$13.031,16)</b>	<b>(\$13.031,16)</b>
Interés y amortiguación préstamo	(\$13.031,16)	(\$13.031,16)	(\$13.031,16)	(\$13.031,16)	(\$13.031,16)
<b>Resultado financiero</b>	<b>\$191.968,84</b>	<b>(\$13.031,16)</b>	<b>(\$13.031,16)</b>	<b>(\$13.031,16)</b>	<b>(\$13.031,16)</b>
<b>RESULTADO FINAL</b>	<b>\$44.702,68</b>	<b>\$27.683,11</b>	<b>\$3.864.639,03</b>	<b>\$11.529.022,44</b>	<b>\$20.275.703,81</b>

*Nota:* Elaboración propia.

Tabla 21.

*Balance general año 1.*

<b>A) ACTIVOS NO CORRIENTES</b>	<b>\$ 76.059,20</b>	<b>A) PATRIMONIO NETO</b>	<b>\$ 300.565,96</b>
<i>II. Inmovilizado material</i>	\$ 76.059,20	<b>A-1) Fondos propios</b>	<b>\$ 198.383,16</b>
Elementos de transporte	\$ 4.500,00	<i>I. Capital</i>	\$ 120.000,00
Maquinaria	\$ 70.351,20	Capital social	\$ 120.000,00
Mobiliario	\$ 1.208,00	<i>III. Reservas</i>	\$ 78.383,16
		Reservas	\$ 78.383,16
<b>B) ACTIVOS CORRIENTES</b>	<b>\$ 1.105.000,00</b>	<b>A-2) Ajustes por cambio de valor</b>	<b>\$ 102.182,80</b>
<i>III. Deudores comerciales y otras cuentas a cobrar</i>	\$ 900.000,00	<i>I. Activos financieros disponibles para la venta</i>	\$ 8.618,80
Clientes	\$ 900.000,00	Devaluación mobiliario de oficina	\$ 302,00
<i>VII. Efectivo y otros activos líquidos equivalentes</i>	\$ 205.000,00	Devaluación equipo de transporte	\$ 1.000,00
Bancos	\$ 85.000,00	Devaluación maquinaria	\$ 7.816,80
Caja	\$ 120.000,00	<i>II. Operaciones de cobertura</i>	\$ 93.564,00
		Mantenimiento de equipos	\$ 93.564,00
		<b>B) PASIVO NO CORRIENTE</b>	<b>\$ 78.438,92</b>
		<i>II. Deudas a largo plazo</i>	\$ 78.438,92
		Préstamos recibidos (devolver a 3 años)	\$ 78.438,92
		<b>C) PASIVOS CORRIENTES</b>	<b>\$ 802.054,32</b>
		<i>III. Deudas a corto plazo</i>	\$ 13.031,16
		Pago de intereses y amortiguación por préstamo	\$ 13.031,16
		<i>V. Acreedores comerciales y otras cuentas a pagar</i>	\$ 789.023,16
		Facturas pendientes con proveedores (materia prima)	\$ 604.174,00

Facturas pendientes con proveedores (alquiler local)	\$	24.000,00
Pruebas de laboratorio	\$	4.800,00
Publicidad	\$	400,00
Servicios (agua, luz, telefonía, internet)	\$	1.000,00
Sueldos pendientes de abonar	\$	121.625,64
Deudas con Hacienda y Seguridad Social	\$	33.023,52

**Total activo** \$ **1.181.059,20**

**Total pasivos** \$ **1.181.059,20**

*Nota:* Elaboración propia.

Tabla 22.

*Balance general año 5.*

<b>A) ACTIVOS NO CORRIENTES</b>	<b>\$</b>	<b>41.584,00</b>
<i>II. Inmovilizado material</i>	\$	41.584,00
Elementos de transporte	\$	2.500,00
Maquinaria	\$	39.084,00
Mobiliario	\$	-
<b>B) ACTIVOS CORRIENTES</b>	<b>\$</b>	<b>32.840.093,84</b>
<i>III. Deudores comerciales y otras cuentas a cobrar</i>	\$	21.311.071,40
Clientes	\$	21.311.071,40
<i>VII. Efectivo y otros activos líquidos equivalentes</i>	\$	11.529.022,44
Bancos	\$	11.529.022,44

<b>A) PATRIMONIO NETO</b>	<b>\$</b>	<b>31.846.095,64</b>
<b>A-1) Fondos propios</b>	<b>\$</b>	<b>31.751.021,64</b>
<i>I. Capital</i>	\$	120.000,00
Capital social	\$	120.000,00
<i>III. Reservas</i>	\$	31.631.021,64
Reservas	\$	20.101.999,21
Utilidades del año anterior	\$	11.529.022,44
<b>A-2) Ajustes por cambio de valor</b>	<b>\$</b>	<b>95.074,00</b>
<i>I. Activos financieros disponibles para la venta</i>	\$	43.094,00
Devaluación mobiliario de oficina	\$	1.510,00
Devaluación equipo de transporte	\$	2.500,00
Devaluación maquinaria	\$	39.084,00
<i>II. Operaciones de cobertura</i>	\$	51.980,00
Mantenimiento de equipos	\$	51.980,00
<b>B) PASIVO NO CORRIENTE</b>	<b>\$</b>	<b>52.194,60</b>
<i>II. Deudas a largo plazo</i>	\$	52.194,60
Préstamos recibidos (devolver a 3 años)	\$	52.194,60
<b>C) PASIVOS CORRIENTES</b>	<b>\$</b>	<b>983.387,59</b>
<i>III. Deudas a corto plazo</i>	\$	13.031,16
Pago de intereses y amortiguación por préstamo	\$	13.031,16
<i>V. Acreedores comerciales y otras cuentas a pagar</i>	\$	970.356,43

Facturas pendientes con proveedores (materia prima)	\$	762.728,00
Facturas pendientes con proveedores (alquiler local)	\$	26.400,00
Pruebas de laboratorio	\$	5.402,44
Publicidad	\$	505,00
Servicios (agua, luz, telefonía, internet)	\$	1.262,00
Sueldos pendientes de abonar	\$	136.890,73
Deudas con Hacienda y Seguridad Social	\$	37.168,26

<b>Total activo</b>	<b>\$</b>	<b>32.881.677,84</b>	<b>Total pasivos</b>	<b>\$</b>	<b>32.881.677,84</b>
---------------------	-----------	----------------------	----------------------	-----------	----------------------

*Nota:* Elaboración propia.

Ambas tablas muestran cómo tanto al inicio de la inversión, como al cabo de los 5 primeros años, el proyecto muestra utilidades en positivo, puesto que las reservas del capital aumentan y este hecho se mantiene en cada uno de los años proyectados (observar Anexos del B al D). Para tener mayor certeza de esto, se calcularon los indicadores de Valor Actual Neto (VAN) tomando de referencia una tasa de descuento del 8%, Tasa Interna de Retorno al cabo de los 5 primeros años y los ratios (liquidez, endeudamiento y rentabilidad). Los resultados se observan en las siguientes tablas:

Tabla 23.

*Cálculo de VAN con Tasa de Descuento del 8%.*

	Año					
	0	1	2	3	4	5
Ingreso Neto generado por el proyecto durante el año 5						\$20.275.703,81
Ingreso total neto del año 5 descontando el año 4					\$18.653.647,50	
Ingreso total Neto generado por el proyecto durante el año 4					\$11.529.022,44	
Ingreso total neto en el año 4					\$30.182.669,94	
Ingreso total neto del año 4 descontando el año 3				\$27.768.056,34		
Ingreso total Neto generado por el proyecto durante el año 3				\$3.864.639,03		
Ingreso total neto en el año 3				\$31.632.695,37		
Ingreso total neto del año 3 descontando el año 2			\$29.102.079,74			
Ingreso total Neto generado por el proyecto durante el año 2			\$27.683,11			
Ingreso total neto en el año 2			\$29.129.762,85			
Ingreso total neto del año 2 descontando el año 1		\$ 26.799.381,82				

Ingreso total Neto generado por el proyecto durante el año 1		\$ 44.702,68
Ingreso total neto en el año 1		\$ 26.844.084,50
Total ganancias		\$ 26.844.084,50
Inversión inicial		\$ 160.297,32
Valor Actual Neto	\$ 24.549.084,20	\$ 26.683.787,18

*Nota:* Elaboración propia.

Tabla 24.

*Cálculo de TIR al quinto año de iniciado el negocio.*

Costo Inicial	\$ (160.287,32)
Resultado año 1	\$ 44.702,68
Resultado año 2	\$ 27.683,11
Resultado año 3	\$ 3.864.639,03
Resultado año 4	\$ 11.529.022,44
Resultado año 5	\$ 20.275.703,81
TIR (5 años)	283%

*Nota:* Elaboración propia.

Tabla 25.

*Cálculo de ratios financieros.*

Tipo Ratio	Año					
	1	2	3	4	5	
Liquidez	Liquidez General	133,77	118,45	547,23	1.753,25	3.339,49
	Prueba Defensa	25,56	5,30	3,12	413,38	1.172,38
	Capital de trabajo	1.026.561,08	155.553,79	3.965.094,13	15.459.037,46	31.856.706,24
Endeudamiento	A corto plazo	266,85	513,94	22,40	6,05	3,09
	A largo plazo	26,10	35,93	1,65	0,38	0,16
Rentabilidad	Empresa en General	93,56	89,48	98,24	76,19	64,81
	Capital	0,00	23,07	3.220,53	9.607,52	16.896,42

*Nota:* Elaboración propia.

Todos los indicadores financieros muestran que la empresa, bajo las premisas que se pretende constituir, puede llegar a ser rentable, puesto que se proyecta un valor neto superior al 8%, con una tasa interna de retorno de un 283% y unos ratios que muestran que:

1. La empresa tiene con qué solventar sus deudas.
2. Lograría operar con sus activos más líquidos.
3. Obtendría beneficios tras pagar todas sus deudas (ganancias).

4. Los niveles de endeudamiento conforme pasan los años decrecen, por lo que al quinto año es inferior al 3% para el corto plazo y menor al 1% en el largo plazo.
5. Muestra la rentabilidad de la empresa a lo largo del tiempo y cómo el capital aportado por los socios se vuelve cada vez más rentable con el pasar de los primeros 5 años de la idea de negocio.

Con todo esto, se concluye que la idea de negocio es viable y rentable a lo largo del tiempo, con ganancias positivas para los inversionistas, por lo cual, se puede invertir en la misma y esperar resultados positivos.

#### **4.4.2 Análisis económico – financiero del plan de negocios**

##### Análisis de riesgos

Para las operaciones del negocio y durante los años de proyección de los principales índices financieros, se pueden identificar 4 riesgos fundamentales, sobre los cuales se deberá tener un plan de contingencia para contrarrestarlos:

- Recesión económica, que pueda contraer los valores de ingresos a -50%.
- Descontrol de los precios de los proveedores, que pueden causar un desequilibrio en las utilidades del negocio.
- Prevención de un fondo de ahorro, ante un periodo de auge o de incremento de los precios de venta, para con ello, subsanar las posibles ampliaciones de producción.
- Escasez de la producción regional de arándano para el procesamiento y cumplimiento de las metas de ventas proyectadas.

Dentro del apartado del Plan de Contingencias de esta propuesta se analizan más a detalle estos riesgos y se identifica el plan de acción requerido para contrarrestarlos.

## Punto muerto

Para poder calcular el punto muerto, se hace uso de la siguiente ecuación:

$$Q = \frac{CF}{p - CV}$$

Dónde:

Q: es el punto muerto

CF: costos fijos

P: precio de venta

CV: costos variables

Para calcular el punto muerto, se toma como base los ingresos estimados durante el primer periodo (primer año) y los gastos asociados al mismo. De esta forma, los costos fijos son los gastos del personal más los servicios exteriores para el primer año de producción, que se proyectan en un valor de \$358.414,16; con respecto a los costos variables, se toma en cuenta la sumatoria de gastos operativos (correspondientes a insumos para la producción de la pasta de arándano), los cuales suman en total \$604.174,00. El precio de venta se proyecta en los ingresos esperados durante el primer periodo, con un total estimado de \$900.000,00. Con todo esto la ecuación se resume en:

$$Q = \frac{358.414,16}{900.000 - 604.174}$$

$$Q = 1,21$$

La siguiente tabla resume el punto muerto a lo largo de los 5 primeros años de inversión:

Tabla 26.

*Punto muerto durante los 5 años iniciales del negocio.*

Año	CF	p	CV	Q
1	\$358.414,16	\$900.000,00	\$604.174,00	1,21
2	\$272.884,63	\$954.000,00	\$640.401,10	0,87
3	\$267.504,61	\$4.824.000,00	\$678.825,20	0,06
4	\$264.677,40	\$12.526.285,70	\$719.554,70	0,02
5	\$259.608,43	\$21.311.071,40	\$762.728,00	0,01

*Nota:* Elaboración propia.

El valor del punto muerto más elevado fue para el primer año de inversión, dando como resultado 1,21; tomando en cuenta estos datos, se entiende que el negocio para que sea rentable, deberá vender más de 1,21kg de pasta de arándano, por lo cual, y analizando las expectativas de ventas, se sigue considerando rentable a lo largo del tiempo.

Escenario 1: aumento de ingresos por expansión

Para este escenario se consideró un incremento de producción de un 10% en un mediano plazo de 3 años (y continuar con un 10% anual) hasta culminar con un 30% para el quinto año. Esto implicaría la contratación de un operador por año adicional, a partir del 3 año (Ver Anexo E sobre costo mano de obra). El siguiente cuadro resume los resultados esperados:

Tabla 27.

*Estimación del flujo de caja con la proyección del incremento en ventas.*

Años	1	2	3	4	5
<b>Resultado de explotación</b>					
<b>Ventas o ingresos de explotación</b>	<b>\$900.000,00</b>	<b>\$954.000,00</b>	<b>\$5.306.400,00</b>	<b>\$13.778.914,27</b>	<b>\$23.442.178,54</b>
Ventas ordinarias	\$900.000,00	\$954.000,00	\$5.306.400,00	\$13.778.914,27	\$23.442.178,54
<b>Gasto de explotación</b>	<b>(\$1.009.482,96)</b>	<b>(\$853.577,04)</b>	<b>(\$1.022.163,55)</b>	<b>(\$1.071.930,14)</b>	<b>(\$1.122.603,59)</b>
<b>Compras</b>	<b>(\$688.852,00)</b>	<b>\$640.401,10</b>	<b>(\$746.707,72)</b>	<b>(\$791.510,17)</b>	<b>(\$839.000,80)</b>
Consumo de materia prima	(\$604.174,00)	\$640.401,10	(\$746.707,72)	(\$791.510,17)	(\$839.000,80)
Compra de montacargas	(\$5.000,00)	\$0,00	\$0,00	\$0,00	\$0,00
Compra de equipos operativos	(\$78.168,00)	\$0,00	\$0,00	\$0,00	\$0,00
Compra de inmobiliario de oficina	(\$1.510,00)	\$0,00	\$0,00	\$0,00	\$0,00
<b>Gastos de personal</b>	<b>(\$154.649,16)</b>	<b>(\$159.288,63)</b>	<b>(\$171.396,87)</b>	<b>(\$184.088,27)</b>	<b>(\$197.386,90)</b>
Salarios del personal	(\$121.625,64)	(\$125.274,41)	(\$134.993,78)	(\$145.183,61)	(\$155.863,35)
Cuota patronal a la seguridad social	(\$33.023,52)	(\$34.014,23)	(\$36.403,10)	(\$38.904,66)	(\$41.523,55)
<b>Servicios exteriores</b>	<b>(\$203.765,00)</b>	<b>(\$113.596,00)</b>	<b>(\$104.058,95)</b>	<b>(\$96.331,70)</b>	<b>(\$86.215,89)</b>
Alquiler del local	(\$24.000,00)	(\$24.000,00)	(\$24.000,00)	(\$26.400,00)	(\$26.400,00)
Publicidad	(\$400,00)	(\$424,00)	(\$449,00)	(\$476,00)	(\$505,00)
Electricidad, agua, luz, telefonía, internet	(\$1.000,00)	(\$1.060,00)	(\$1.236,40)	(\$1.310,00)	(\$1.388,20)
Pruebas de laboratorio	(\$4.800,00)	(\$4.944,00)	(\$5.601,55)	(\$5.769,60)	(\$5.942,69)
Mantenimiento de las máquinas	(\$173.565,00)	(\$83.168,00)	(\$72.772,00)	(\$62.376,00)	(\$51.980,00)
<b>Resultado operativo</b>	<b>(\$147.266,16)</b>	<b>\$40.414,27</b>	<b>\$4.284.236,45</b>	<b>\$12.706.984,13</b>	<b>\$22.319.574,95</b>
<b>Resultado financiero</b>					

<b>Ingresos y beneficios financieros</b>	<b>\$205.000,00</b>	<b>\$0,00</b>	<b>\$0,00</b>	<b>\$0,00</b>	<b>\$0,00</b>
Préstamo largo plazo	\$85.000,00	\$0,00	\$0,00	\$0,00	\$0,00
Capital social aportado	\$120.000,00	\$0,00	\$0,00	\$0,00	\$0,00
<b>Gastos financieros</b>	<b>(\$13.031,16)</b>	<b>(\$13.031,16)</b>	<b>(\$13.031,16)</b>	<b>(\$13.031,16)</b>	<b>(\$13.031,16)</b>
Interés y amortiguación préstamo	(\$13.031,16)	(\$13.031,16)	(\$13.031,16)	(\$13.031,16)	(\$13.031,16)
<b>Resultado financiero</b>	<b>\$191.968,84</b>	<b>(\$13.031,16)</b>	<b>(\$13.031,16)</b>	<b>(\$13.031,16)</b>	<b>(\$13.031,16)</b>
<b>RESULTADO FINAL</b>	<b>\$44.702,68</b>	<b>\$27.683,11</b>	<b>\$4.297.267,61</b>	<b>\$12.720.015,29</b>	<b>\$22.332.606,11</b>

*Nota:* Elaboración propia.

Bajo este escenario, el negocio se mantiene rentable durante todo su proceso en el lapso estimado de 5 años.

Escenario 2: caída de las ventas

Para este escenario se contempló una caída de ventas del 2% anual con respecto a las estimaciones que se proyectaron, por lo cual, la empresa sufriría una contracción desfavorable y se obtuvo la información que se muestra a continuación, donde se observa que continúa siendo rentable:

Tabla 28.

*Estimación del flujo de caja con la proyección de disminución de ventas.*

Años	1	2	3	4	5
<b>Resultado de explotación</b>					
<b>Ventas o ingresos de explotación</b>	<b>\$882.000,00</b>	<b>\$934.920,00</b>	<b>\$4.727.520,00</b>	<b>\$12.275.759,99</b>	<b>\$20.844.849,97</b>
Ventas ordinarias	\$882.000,00	\$934.920,00	\$4.727.520,00	\$12.275.759,99	\$20.844.849,97
<b>Gasto de explotación</b>	<b>(\$1.009.482,96)</b>	<b>(\$853.577,04)</b>	<b>(\$875.057,62)</b>	<b>(\$901.361,38)</b>	<b>(\$927.831,11)</b>
<b>Compras</b>	<b>(\$688.852,00)</b>	<b>\$640.401,10</b>	<b>(\$678.825,20)</b>	<b>(\$719.554,70)</b>	<b>(\$762.728,00)</b>

Consumo de materia prima	(\$604.174,00)	\$640.401,10	(\$678.825,20)	(\$719.554,70)	(\$762.728,00)
Compra de montacargas	(\$5.000,00)	\$0,00	\$0,00	\$0,00	\$0,00
Compra de equipos operativos	(\$78.168,00)	\$0,00	\$0,00	\$0,00	\$0,00
Compra de mobiliario de oficina	(\$1.510,00)	\$0,00	\$0,00	\$0,00	\$0,00
<b>Gastos de personal</b>	<b>(\$154.649,16)</b>	<b>(\$159.288,63)</b>	<b>(\$154.067,29)</b>	<b>(\$168.989,31)</b>	<b>(\$174.058,99)</b>
Salarios del personal	(\$121.625,64)	(\$125.274,41)	(\$129.032,64)	(\$132.903,62)	(\$136.890,73)
Cuota patronal a la seguridad social	(\$33.023,52)	(\$34.014,23)	(\$35.034,65)	(\$36.085,69)	(\$37.168,26)
<b>Servicios exteriores</b>	<b>(\$203.765,00)</b>	<b>(\$113.549,00)</b>	<b>(\$103.437,32)</b>	<b>(\$95.688,09)</b>	<b>(\$85.549,44)</b>
Alquiler del local	(\$24.000,00)	(\$24.000,00)	(\$24.000,00)	(\$26.400,00)	(\$26.400,00)
Publicidad	(\$400,00)	(\$424,00)	(\$449,00)	(\$476,00)	(\$505,00)
Electricidad, agua, luz, telefonía, internet	(\$1.000,00)	(\$1.060,00)	(\$1.124,00)	(\$1.191,00)	(\$1.262,00)
Pruebas de laboratorio	(\$4.800,00)	(\$4.944,00)	(\$5.092,32)	(\$5.245,09)	(\$5.402,44)
Mantenimiento de las máquinas	(\$173.565,00)	(\$83.168,00)	(\$72.772,00)	(\$62.376,00)	(\$51.980,00)
<b>Resultado operativo</b>	<b>(\$165.266,16)</b>	<b>\$21.634,27</b>	<b>\$3.781.190,19</b>	<b>\$11.291.527,88</b>	<b>\$19.862.513,54</b>
<b>Resultado financiero</b>					
<b>Ingresos y beneficios financieros</b>	<b>\$205.000,00</b>	<b>\$0,00</b>	<b>\$0,00</b>	<b>\$0,00</b>	<b>\$0,00</b>
Préstamo largo plazo	\$85.000,00	\$0,00	\$0,00	\$0,00	\$0,00
Capital social aportado	\$120.000,00	\$0,00	\$0,00	\$0,00	\$0,00
<b>Gastos financieros</b>	<b>(\$13.031,16)</b>	<b>(\$13.031,16)</b>	<b>(\$13.031,16)</b>	<b>(\$13.031,16)</b>	<b>(\$13.031,16)</b>
Interés y amortiguación préstamo	(\$13.031,16)	(\$13.031,16)	(\$13.031,16)	(\$13.031,16)	(\$13.031,16)
<b>Resultado financiero</b>	<b>\$191.968,84</b>	<b>(\$13.031,16)</b>	<b>(\$13.031,16)</b>	<b>(\$13.031,16)</b>	<b>(\$13.031,16)</b>
<b>RESULTADO FINAL</b>	<b>\$26.702,68</b>	<b>\$8.683,11</b>	<b>\$3.768.159,03</b>	<b>\$11.278.496,72</b>	<b>\$19.849.482,38</b>

Nota: Elaboración propia.

### Análisis comparativo de la empresa

El margen de producción determinado para el negocio fue pensado en la producción anual de 120 toneladas de pasta de arándano, para ser distribuida en Estados Unidos, con la salida desde el Callao – Lima, por lo que se pueden observar índices financieros con resultados positivos, en los tres posibles escenarios analizados, los indicadores muestran números positivos, por lo cual, la idea de negocio muestra que es rentable.

### Valoración de la empresa

Luego de revisar todos los indicadores financieros que se observan en este apartado y de estimar diferentes escenarios, se llega a la conclusión que la idea de negocio se observa rentable a lo largo del tiempo y, a pesar de poder tener bajas en las ventas, muestra ganancias positivas, por lo cual, es un buen indicador para continuar con el negocio.

## **4.5 Plan Estratégico**

De acuerdo al Planteamiento Estratégico, PeTiMe Blue apunta a construir una empresa de \$900,000.00 en ventas con un 20% del margen de EBITDA (el beneficio bruto de la explotación calculado antes de la deducibilidad de los gastos financieros), creando valor social en stakeholders priorizados y reduciendo el impacto ambiental de las operaciones. De esta manera, se considera el triple resultado económico, social y ambiental en cada una de las decisiones.

Uno de los proyectos a futuro es implementar el código de conducta BSCI (Business Social Compliance Initiative) uniéndose a esta gran iniciativa mundial. Dentro de la empresa, se considera que el talento humano es el recurso más importante, por ello se va a buscar realizar frecuentes entrenamientos para potenciar las capacidades de todos los miembros dentro de la organización.

De igual forma, se considera importante el planteamiento estratégico, porque brinda herramientas para alcanzar los objetivos de manera creativa, por eso como empresa, para PeTiMe Blue es importante conocer sus bases. Descubrir e identificar las ventajas competitivas y/o diferenciadoras que se tienen, para lo cual, se definió una clara misión, visión y valores corporativos, ya que son las guías en el proceso.

Habiendo realizado el análisis estratégico del proyecto, tanto a nivel de conformación interna como estructuración externa, se procedió a presentar la correspondiente diagramación de la planeación estratégica, que incluye la argumentación de los siguientes puntos:

### **4.5.1 Identificación de la visión y misión**

#### Misión

Satisfacer las necesidades y expectativas de nuestros clientes y consumidores, por medio del trabajo y aporte de un grupo de personas comprometidas con el proyecto, en aras de

promover nuevas formas de desarrollo y progreso económico, buscando productos y desarrollos con eficiencia, calidad y responsabilidad.

### Visión

Consolidarse como una empresa líder en la exportación de arándano en pasta, cumpliendo con los mejores estándares de calidad requeridos, basados en una gestión de ética y eficiencia que asegure la sostenibilidad de nuestro negocio a largo plazo.

### Valores corporativos

- Nos comprometemos con aspectos ambientales y sociales.
- Estamos comprometido con apoyar el desarrollo sostenible a través de políticas de responsabilidad social y proyectos destinados a aumentar el valor compartido para todos nuestros grupos de interés.
- Garantizamos los controles de calidad desde el momento en que se recibe la materia prima hasta que el producto final es entregado a los clientes en EEUU.
- Promovemos una relación de respeto entre colaborador y empresa, además del fiel cumplimiento de las leyes laborales.

### 4.5.2 Análisis de la situación

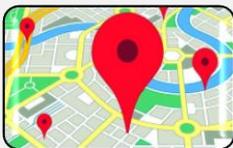
#### Análisis interno

Tabla 29.

*Análisis interno de la situación de PetiMe Blue.*

Elementos	Descripción
Directivas 	La estructura planteada en la diagramación de la junta directiva, está conformada por personal de trayectoria académica, y experiencia profesional, por cuanto se garantiza las directrices sólidas en la conducción del negocio.

Elementos	Descripción
<p>Competitivas</p> 	<p>Condiciones de la cosecha peruana coinciden con la época de escasas en América del Norte.</p> <p>Nuevos competidores pueden ocasionar la saturación del mercado, lo cual si representaría un problema para colocar los productos.</p>
<p>Tecnología</p> 	<p>La tecnología juega un papel preponderante. El uso de la tecnología facilita el aumento de las exportaciones de arándanos; se disminuyen los costos, si se elige la tecnología correcta. “En Chile, por ejemplo, se incorporaron lectores ópticos para la selección de frutas”.</p> <p><i>Vaccinium angustifolium</i> Ait (arbusto silvestre), cada vez es más atractivo, se están desarrollando modificaciones genéticas para aumentar tamaño de la fruta y que sea más atractiva (Jiménez, V; Abdelnour, A; 2015).</p>
<p>Financiera</p> 	<p>La información financiera ha sido elaborada bajo la hipótesis del negocio en marcha, de conformidad con las normas Internacionales de Información financiera (NIIF) emitidas por International Accounting Standars Board (ASB) vigentes internacionalmente.</p>
<p>Tecnología</p> 	<p>La tecnología juega un papel preponderante. El uso de la tecnología facilita el aumento de las exportaciones de arándanos; se disminuyen los costos, si se elige la tecnología correcta. “En Chile, por ejemplo, se incorporaron lectores ópticos para la selección de frutas”.</p> <p><i>Vaccinium angustifolium</i> Ait (arbusto silvestre), cada vez es más atractivo, se están desarrollando modificaciones genéticas para aumentar tamaño de la fruta y que sea más atractiva (Jiménez, V; Abdelnour, A; 2015).</p>
<p>Organizacional</p> 	<p>Cultura Organizacional es la herramienta que servirá para mejorar la motivación en los trabajadores de la Empresa PeTiMe Blue SRL.</p>

Elementos	Descripción
<b>Talento Humano</b> 	Mano de obra escasa y poco capacitada para la producción de pasta de arándanos en Perú.
<b>Localización</b> 	Perú cuenta con una ubicación estratégica, de clima ideal.
<b>Infraestructura</b> 	Cumpliendo estándares de un manejo sostenible del ambiente.

*Nota:* Elaboración propia.

La organización cuenta con un planteamiento sólido y tipificado, en cuanto a la conformación de la estructura funcional del personal involucrado con la puesta en marcha del proyecto, en tanto, se identifica de antemano, el compromiso con el negocio y las delimitaciones derivadas de las premisas formales y contentivas en la misión y visión declaradas; asimismo, como corresponde a una integración sinérgica no personal, es decir, que podrá operar a distancia en el manejo de las divisiones correspondientes, optimiza los gastos por emplazamientos y recursos materiales contraídos.

Si bien, el aporte de capital proviene de distintos socios geográficamente distantes, a efectos de sincerar y facilitar las operaciones de un negocio que pretende abrirse paso en un mercado tan concurrido y competente como el consumo de arándanos norteamericanos, se determinó que las cuotas de producción se manejaran desde proveedores peruanos y el despacho se acometiera desde el mismo destino, quedando las localizaciones Mexicanas y

Costarricenses, como apoyo administrativo de la sede Perú, y así poder sortear posibles situaciones adversas de producción, distribución, y comunicaciones.

Desde el punto de vista operativo, al tratarse de una empresa de exportación, se atisba una inversión considerablemente significativa, y más aún, por la cuestión de la manipulación y almacenamiento de un rubro que es perecedero, y que involucra un tratamiento industrial, previo al despacho de la carga al consumidor final, por tal sentido, es de tener cuenta todas las herramientas posibles para favorecer la comercialización del producto en el mercado estadounidense. Con todo esto lo que se busca es garantizar las utilidades, repercutidas en la rentabilidad total de la organización.

Una de las políticas internas es velar por el bienestar de los colaboradores, por lo que se va a buscar contribuir al desarrollo personal de ellos, de sus familias y de la comunidad, mediante acciones que brinden una mejor calidad de vida y promuevan el desarrollo.

Por otra parte, proteger el medio ambiente con el uso racional de los recursos naturales y la energía va a ser otra de las premisas que busca la empresa.

Se pretende formar una reputación, cuyo fin es obtener un óptimo desempeño en los desafíos anteriores y en el cumplimiento de acuerdos internacionales, como la declaración universal de derechos humanos.

### **4.5.3 Análisis externo**

La estrategia de crecimiento tiene dos pilares:

- Desarrollar mercados buscando incursionar en nuevos mercados con los productos actualmente existentes.
- Desarrollar productos: identificando nuevos productos de alto margen que pueden comercializarse con los clientes que estemos captando.

Tabla 30.

*Análisis externo de la situación de PetiMe Blue.*

Variables	Descripción
<p>Sociales</p> 	<p><i>Oportunidad.</i></p> <p>La rotación voluntaria (renuncia) en Latinoamérica es 5.4%, mientras que en Perú llega a un 9.8%. Existe una tendencia mundial por la inocuidad de los alimentos y sus efectos en la salud; ello podría incrementar la demanda en nuevos mercados.</p>
<p>Económicas</p> 	<p><i>Amenazas</i></p> <p>El alza del dólar no impacta sustancialmente en la operación de la compañía, puesto que sus ingresos provenientes de las ventas (exportaciones) y sus gastos (materia prima y sus servicios) se proyectan en esta misma moneda.</p>
<p>Políticas</p> 	<p><i>Oportunidad</i></p> <p>Se van a tener las condiciones de contratación y las jornadas de trabajo cumpliendo con las leyes locales.</p>
<p>Tecnológicas</p> 	<p>La conservación y mantener la calidad, hacen que se requiera del apoyo de tecnología para hacer más eficiente los recursos.</p>
<p>Ecológicas</p> 	<p>Los cambios climáticos pueden hacer sufrir efectos negativos a la fruta fresca, variando su calidad.</p>

*Nota:* Elaboración propia.

Norteamérica es el mayor consumidor de arándanos en el mundo, requiriendo la importación del alrededor del 50% de su demanda local, y es una tendencia que para nada, y en ninguna trayectoria evaluativa, presenta un comportamiento de retracción, o reducción, antes bien, los estadísticos revelan la continua progresión del consumo del rubro; como la

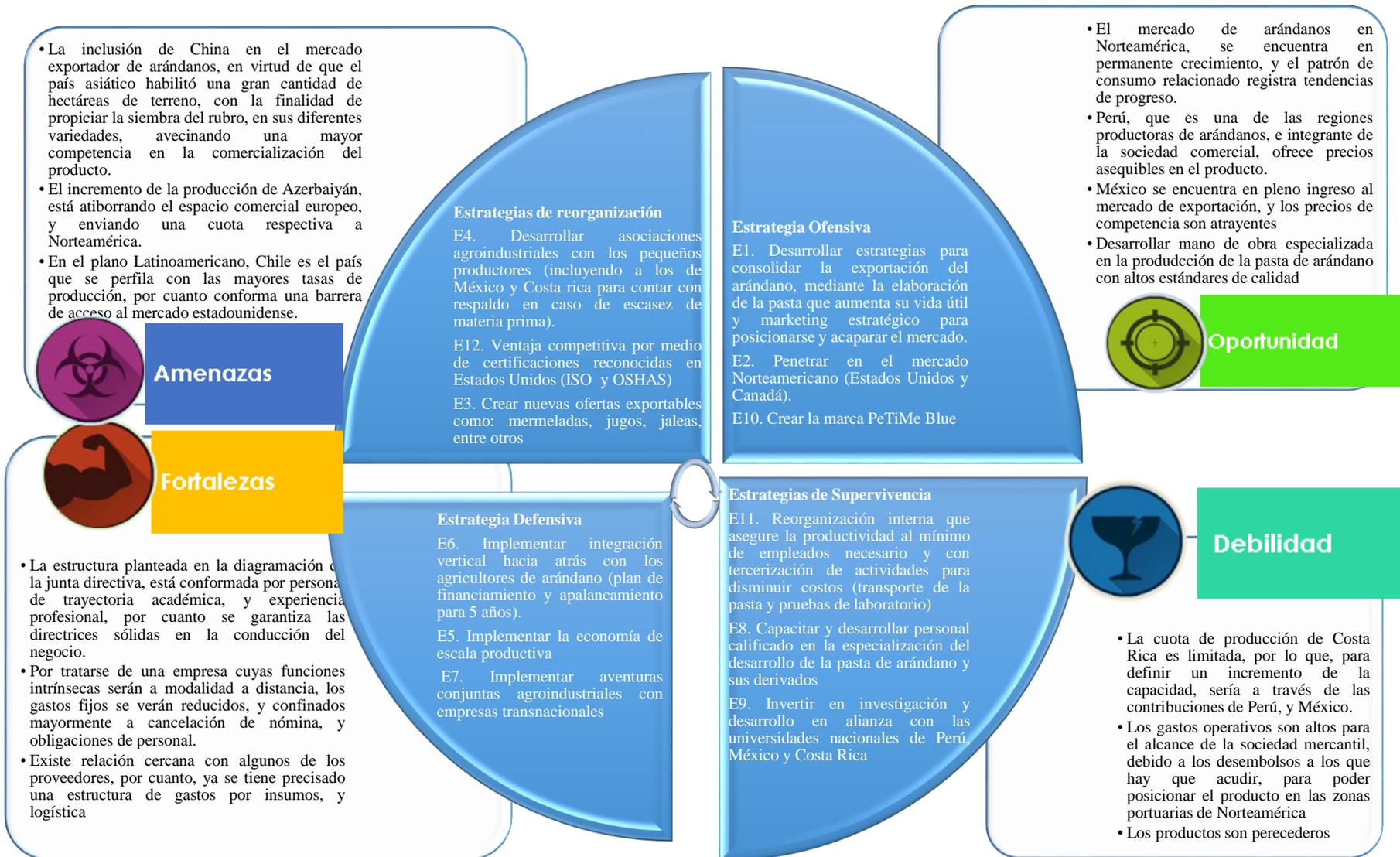
producción se basa en insumos de origen alimenticios, no lo asisten parámetros arancelarios, lo que respalda las políticas de control de gastos, que pudiera adoptar la organización.

En vista de que la producción se focalizó desde el aporte de Perú, como una de las regiones sociales, es reconocida la trayectoria del país en la exportación de arándanos, y se encuentra consolidado en el mercado como uno de las mayores contribuciones de cuota internacional, muy por encima del resto de países latinoamericanos, que inclusive, en temporadas de cambios climáticos, puede verse afectada, como el caso de Uruguay, Argentina, y Chile.

Sin embargo, en una mirada más amplia a nivel internacional, China se perfila como un fuerte competidor, debido a la irrupción que ha tenido en el mercado, y las importantes contribuciones de producción que ha generado, incluyendo el abanico de variedades de rubro que conforman la oferta asociada; en ese mismo renglón, entra el territorio de Azerbaiyán, que ha apelado a nuevas técnicas de cultivo, contrayendo mayores ganancias en cosechas, que ha lanzado al mercado asiático e internacional, por lo que el panorama de competencia, se cierne aún más reñido y obliga a perfilar estrategias convincentes dirigidas al público final.

#### **4.5.4 Análisis DAFO**

Como parte del análisis estratégico y organizacional, es clave el despliegue de la matriz DAFO, una herramienta gerencial que permitió establecer la contextualización sobre la situación actual endógena y exógena que rodea este plan de negocios, tal como se puede visualizar en el siguiente esquema, lo que sirvió de insumos para trazar los objetivos, estrategias, metas y demás acciones dirigidas hacia la factibilidad de exportación de arándanos en forma de pasta para satisfacer la demanda hacia Estados Unidos de Norteamérica.



#### 4.5.5 Matriz MCPE

A continuación se muestra la matriz de perfil competitivo (MPC) asociada a las regiones de producción del arándano en Perú:

Tabla 31.

*MCP sobre las regiones de producción de arándano para PetiMe Blue en Perú.*

MATRIZ PERFIL COMPETITIVO PARA EL SECTOR AGROINDUSTRIAL DEDICADA A LA EXPORTACION DE ARANDANOS										
	REGION LIMA			REGION PIURA		REGION LA LIBERTAD		REGION ICA		
	PESO	VALOR	POND	VALOR	POND	VALOR	POND	VALOR	POND	
FACTORES CLAVE DE ÉXITO										
1	Calidad de Producto	0,15	3	0,45	3	0,45	3	0,45	3	0,45
2	Calidad de materia prima	0,15	3	0,45	2	0,3	3	0,45	3	0,45
3	Logística de entrada	0,12	2	0,24	3	0,36	2	0,24	3	0,36
4	Identidad de Marca	0,15	2	0,3	2	0,3	4	0,6	2	0,3
5	Política de estado para promover la exportación	0,13	2	0,26	3	0,39	3	0,39	4	0,52
6	Investigación y desarrollo	0,17	2	0,34	2	0,34	3	0,51	3	0,51
7	Costos de producción	0,13	3	0,39	2	0,26	3	0,39	2	0,26
TOTAL		1		2,43		2,4		3,03		2,85

Nota: Adaptado de “El proceso estratégico: Un enfoque de gerencia “(3ª ed. Pp129-131), por F.D’ Alessio, 2015. Lima, Perú: Pearson.

Valor: 4= Fortaleza mayor, 3=Fortaleza menor, 2=Debilidad Menor, 1=Debilidad mayor

*Nota:* Elaboración propia.

La tabla muestra cómo la región que se perfila como mejor opción para la producción del arándano y, por ende, para conseguir la mejor rentabilidad en cuanto a materia prima es la de Libertad, por lo cual, las alianzas con los proveedores se deberán de buscar en esta zona concreta con la finalidad de obtener los productos de mejor calidad y al mejor precio posible y poder cumplir con las expectativas que se desarrollan en este plan de negocio.

En la siguiente tabla se puede observar el resumen obtenido al aplicar la Matriz Cuantitativa de la Planificación Estratégica (MCPE) a doce estrategias diferentes planteadas dentro del análisis DAFO (la matriz completa se puede observar en el Anexo F):

Tabla 32.

*Resumen de matriz MCPE para PetiMe Blue.*

Estrategia Retenida	Puntaje de Atracción
E1. Desarrollar estrategias para consolidar la exportación del arándano, mediante la elaboración de la pasta que aumenta su vida útil y marketing estratégico para posicionarse y acaparar el mercado	3,24
E2. Penetrar en el mercado Norteamericano (Estados Unidos y Canadá)	3,38
E3. Crear nuevas ofertas exportables como: mermeladas, jugos, jaleas, entre otros	3,45
E4. Desarrollar asociaciones agroindustriales con los pequeños productores (incluyendo a los de México y Costa rica para contar con respaldo en caso de escasez de materia prima).	1,95
E5. Implementar la economía de escala productiva	4,25
E6. Implementar integración vertical hacia atrás con los agricultores de arándano (plan de financiamiento y apalancamiento para 5 años)	2,67
E7. Implementar aventuras conjuntas agroindustriales con empresas transnacionales	2,32

Estrategia Retenida	Puntaje de Atracción
E8. Capacitar y desarrollar personal calificado en la especialización del desarrollo de la pasta de arándano y sus derivados	1,3
E9. Invertir en investigación y desarrollo en alianza con las universidades nacionales de Perú, México y Costa Rica	2,52
E10. Crear la marca PeTiMe Blue	3,62
E11. Reorganización interna que asegure la productividad al mínimo de empleados necesario y con tercerización de actividades para disminuir costos (transporte de la pasta y pruebas de laboratorio)	3,62
E12. Ventaja competitiva por medio de certificaciones reconocidas en Estados Unidos (ISO y OSHAS)	3,42

*Nota:* Elaboración propia.

Según la Tabla anterior, las estrategias que se deben atacar son aquellas que brinden una puntuación de 3 o más, por lo cual, la organización del proyecto se deberá centrar en actividades concretas que aseguren el cumplimiento de las siguientes:

1. Desarrollar estrategias para consolidar la exportación del arándano, mediante la elaboración de la pasta que aumenta la vida útil y marketing estratégico para posicionarse y acaparar el mercado.
2. Penetrar en el mercado de Norteamérica (Estados Unidos y Canadá).
3. Crear nuevas ofertas exportables como: mermeladas, jugos, jaleas, entre otros.
4. Implementar la economía de escala productiva.
5. Crear la marca PeTiMe Blue.
6. Reorganización interna que asegure la productividad al mínimo de empleados necesario y con tercerización de actividades para disminuir costos (transporte de la pasta y pruebas de laboratorio).

7. Ventaja competitiva por medio de certificaciones reconocidas en Estados Unidos (ISO y OSHAS).

#### **4.5.6 Definir las estrategias corporativas**

Con la finalidad de cumplir a cabalidad con las estrategias de mayor impacto, se va a plantear un Sistema Integrado de Gestión, tal y como se describe a continuación:

##### Sistema Integrado de Gestión

En PeTiMe Blue se cuenta con una Política del Sistema Integrado de Gestión (SIG), la cual suscribe los siguientes principios y compromisos:

1. Crecer y desarrollarse para perdurar en el tiempo de manera sostenible, con un plan de continuidad de negocio que busque el buen desempeño económico, social, ambiental y asegure un comercio justo y lícito en sus operaciones.
2. Garantizar productos inocuos para satisfacer las expectativas de los consumidores y brindar un servicio económicamente competitivos y de alta calidad, que permita mantener la participación del mercado internacional y nacional e incrementar la rentabilidad.
3. Mantener las condiciones de trabajo justas y ambientes de trabajo seguro, con capacitaciones permanentes, participación activa de nuestros colaboradores para prevenir incidentes, de esta manera, nuestro único fin es mejorar la calidad de vida laboral y personal de cada uno de nuestros colaboradores.
4. Cumplir estrictamente con las normas, leyes y regulaciones vigentes, y con las que voluntariamente se adhieran y respeten los instrumentos internacionales en los ámbitos de la calidad del producto, medio ambiente, responsabilidad social, comercio lícito, comercio justo, seguridad y salud en el trabajo.
5. Identificar, prevenir y minimizar el impacto ambiental negativo, generado por las operaciones de nuestra empresa, incorporando tecnologías, equipamientos y

procesos afines con el medio ambiente, la salud y seguridad en el trabajo y la legislación vigente. Asimismo, implementar y mejorar los métodos de uso racional de los recursos para maximizar su eficiencia, minimizando la generación de residuos.

6. Gestionar responsablemente el agua, promoviendo alcanzar los resultados de la gestión sostenible de la misma, mediante la calidad y el estado de las áreas importantes relativas al agua, involucrando a los interesados a través de sus esfuerzos de una manera abierta y transparente.
7. Promover la mejora continua del SIG mediante la Planificación, Implementación, Control y Toma de acciones. Para dar cumplimiento a esta política, en PeTiMe Blue contaremos con certificaciones y códigos internacionales que acreditan su compromiso con una gestión sostenible en los ámbitos social, ambiental y económico, las cuales se resumen en la siguiente tabla:

Tabla 33.

*Clasificaciones para acreditar compromiso social, ambiental y económico.*

Dimensión	Iniciativa
Social	Certificación OHSAS 18001
	Initiative Clause Social of SIPLEC
	Certificación SA 8000-Gestión de Responsabilidad Social
	SSCC: Sysco Supplier Code of Conduct
	WCA: Workplace Conditions Assessment Código de Conducta
	Business Social Compliance Initiative (BSCI)
	Certificación For Life
	Código de conducta SMETA
	Certificación EDGE – Equidad de Género
Ambiental	Certificación GLOBALGAP
	Certificación USGAP

	Certificación ISO 14001
	Certificación HACCP (Análisis de Riesgos y Puntos Críticos de Control)
	Certificación BRC - Sistema de Gestión de Inocuidad Alimentaria
Económica	Certificación BASC Communication on Progress (COP)
	Global Compact OEA (Operador Económico Autorizado)
	Certificación GSV /Global Security Verification)
	Certificación IFS – Norma Internacional de Alimentos
Transversal	Principios del Pacto Mundial de la Naciones Unidas (Global Compact)

*Nota:* Elaboración propia.

La política de Responsabilidad Social de la empresa se enfoca en gestionar eficientemente los impactos económicos, sociales y ambientales que puedan afectar a las comunidades aledañas a sus operaciones, y es difundida por la empresa a través de su participación en diversos eventos, su presencia en medios de comunicación y la difusión de su Reporte de Sostenibilidad. De igual forma, se va a complementar con las siguientes políticas específicas de riesgo:

- Política general de gestión y control de riesgos.
- Política de prevención de fraude y corrupción.
- Política de riesgos de crédito.
- Política de riesgos operacionales
- Política de seguros.
- Política de Inversiones
- Política de financiación y de riesgos financieros
- Política de compras



Figura 6. Gestión y control de riesgos

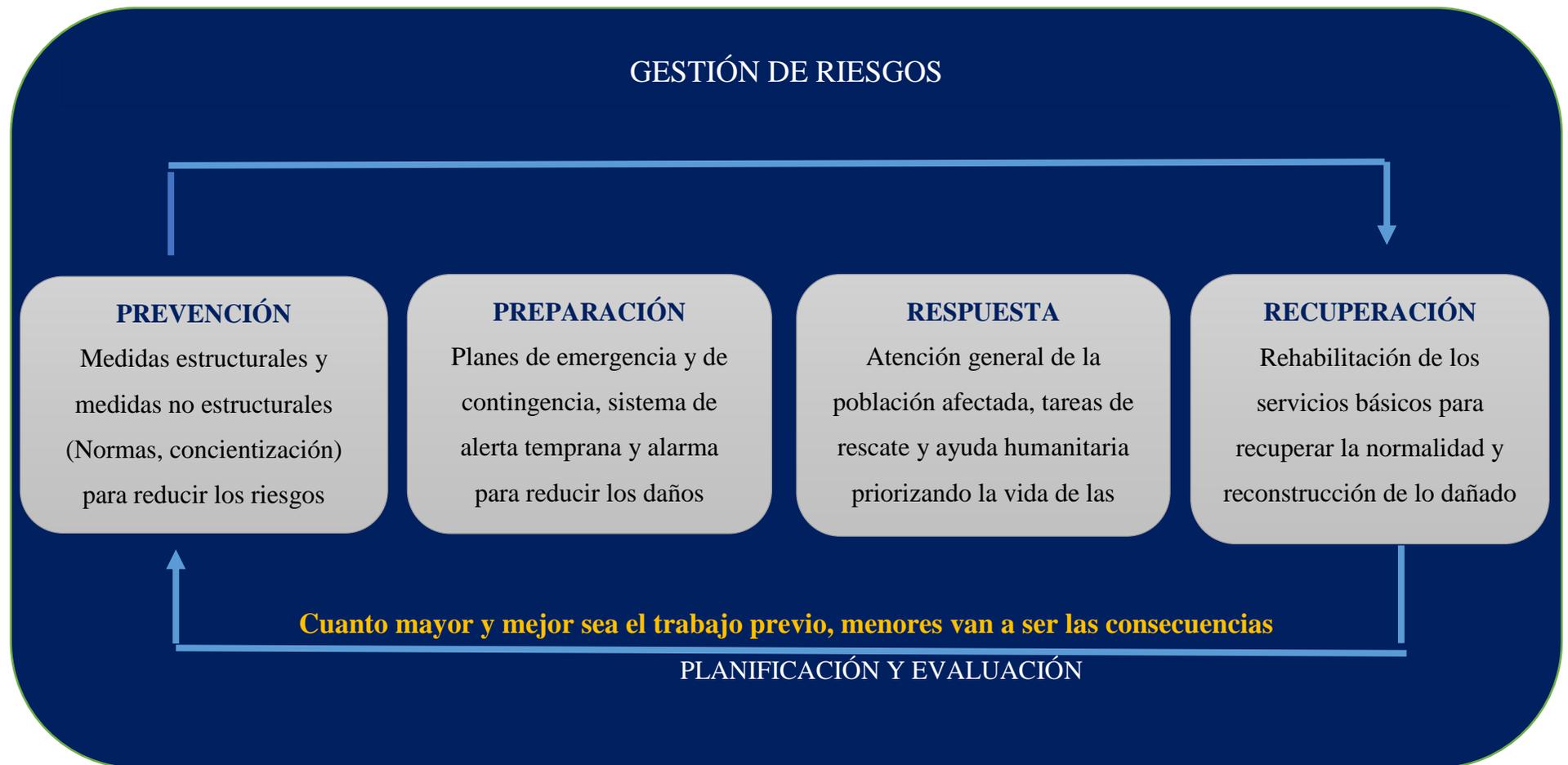


Figura 7. Gestión de riesgos

#### 4.5.7 Definir estrategias competitivas

- Se determinó en principio del proyecto, la exportación del arándano en pasta, como alternativa de competencia diferenciada, y forma de arraigarse más rápidamente en las preferencias de consumo.
- Contratación de asesores financieros de procedencia china, con visión de mediano plazo, para robustecer, e innovar la entrada al mercado americano
- Inclusión de socios portuarios en los destinos de: Luisiana, Oregón, y Carolina del Sur, en aras de ejercer un mayor control en los despachos, y reducir con ello, las pérdidas financieras

Implantar la estrategia

Designar responsables de la implantación de la estrategia

Tabla 34.

*Designación de responsable por estrategia.*

Responsable	Estrategias
Jorge Herrera	Ampliar penetración de categorías u mercados.
Sergio Vásquez	Fortalecer la oferta Planes de contingencia y de emergencia.
Wilmer Segura	Expandir opciones de “Go to Market”
Karina Almeida	Mejorar eficiencia productiva y logística
Karina Almeida	Exportación de la variedad de arándano en pasta, frente a una mayor oferta del rubro frutal
Jorge Herrera	Mejorar la eficiencia comercial. Encargarse del control de riesgos
Wilmer Segura	Desarrollar capacidades comerciales

*Nota:* Elaboración propia.

#### 4.5.8 Cronograma de acciones propuestas

Tabla 35.

*Cronograma de acciones propuestas.*

Estrategia	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Ampliar penetración de categorías u mercados		X			
Fortalecer la oferta Planes de contingencia y de emergencia.		X			
Expandir opciones de “Go to” Mejorar eficiencia productiva y logística			X		
Mejorar la eficiencia comercial. Encargarse del control de riesgos			X		
Exportación de la variedad de arándano en pasta, frente a una mayor oferta del rubro frutal	X				
Desarrollar capacidades comerciales		X			

*Nota:* Elaboración propia.

#### 4.5.9 Designación de los recursos para la asignación de la estrategia

Con la finalidad de lanzar las estrategias planteadas, se tomó la decisión de designar un 20% de la ganancia neta reflejada en el Capítulo VII sobre el Plan Económico - Financiero, con la finalidad de incursionar dentro de un mercado competitivo de una forma más eficaz. Este porcentaje se asignará a partir del segundo año de consignación de la empresa, mientras que para el primer año, se hará uso del rubro de publicidad para lanzar la estrategia indicada en la tabla 35.

En la siguiente tabla se observa el presupuesto asignado a cada una de las estrategias que se pretenden lanzar:

Tabla 36.

*Designación del presupuesto.*

Presupuesto (\$)	Año	Estrategias
400,00	1	Exportación de la variedad de arándano en pasta, frente a una mayor oferta del rubro frutal (mediante publicidad)
1.384,00	2	Ampliar penetración de categorías u mercados
2.768,00	2	Fortalecer la oferta Planes de contingencia y de emergencia
1.384,00	2	Desarrollar capacidades comerciales
193.231,00	3	Expandir opciones de “Go to Market”
193.231,00	3	Mejorar eficiencia productiva y logística
386.463,00	3	Mejorar la eficiencia comercial. Encargarse del control de riesgos

*Nota:* Elaboración propia.

#### 4.5.10 Cuadro de mando integral

Tabla 37.

*Cuadro de mando integral.*

OCP	Objetivo	Indicadores	Unidades	Responsable
<u>Perspectiva Financiera</u>				
OCP	Incrementar la ventas de pasta de arándano al 2025 a 2.841 toneladas	Ventas en tonelada	Número	GC
OCP	En el 2026 cerrar la compra de 100 hectáreas en los campos de Viru-Trujillo.	Hectáreas compradas	Número	GF
OCP	En el 2025 realizar un estudio de factibilidad para definir la compra o construcción de una planta embotelladora, de jugos, mermelada	Avance de estudio	%	I&D

	y conservas de arándano			
OCP	Adquirir equipos , carros de transporte de las frutas a fabrica	Maquinaria Adquirida	Número	GF
<u>Perspectiva Cliente</u>				
OCP	Realizar tramitaciones para las certificaciones Certificación OHSAS 18001 Initiative Clause Social of SIPLEC, Certificación HACCP (Análisis de Riesgos y Puntos Críticos de Control) Certificación BRC - Sistema de Gestión de Inocuidad Alimentaria, entre otras	Certificación	Número	GC
OCP	Establecer relaciones comerciales con clientes extranjeros, 2020 dos clientes, 2023 cuatro clientes, 2025 ocho clientes.	Cantidad de clientes	Número	GC
OCP	2026 iniciar la producción de jugos, mermelada, conservas de arándanos con ventas estimadas en 6 millones de litros anuales (según estudio de factibilidad )	Volumen de venta en dólares	Numero	GP
<u>Perspectiva interna</u>				
OCP	2020 Instalar equipos con Tecnología que nos faciliten el trabajo	Avance	%	GP
OCP	Al 2023 ampliar las fronteras agrícolas con campos propios o arrendados de terceros	Hectárea incorporada	Numero	GC
OCP	Completar la automatización del proceso a pasta de arándano de un 50 a 100%.	Avance	%	I&D

OCP	En el 2020 iniciar la siembra de los arándanos de por lo menos dos tipos	Hectárea sembradas por tipo	Número	GC
OCP	Reducir las horas perdidas en los procesos.	Avance	%	GP
OCP	En el 2026 tener implementado una planta de tratamiento de aguas residuales de fábrica	Avance	%	I&D
<u>Perspectiva de aprendizaje</u>				
OCP	En el 2020 Implantar sistemas de costos por proceso en el ERP (Sistema de planeación de los recursos de la empresa)	Avance	%	GF

*Nota:* Elaboración propia.

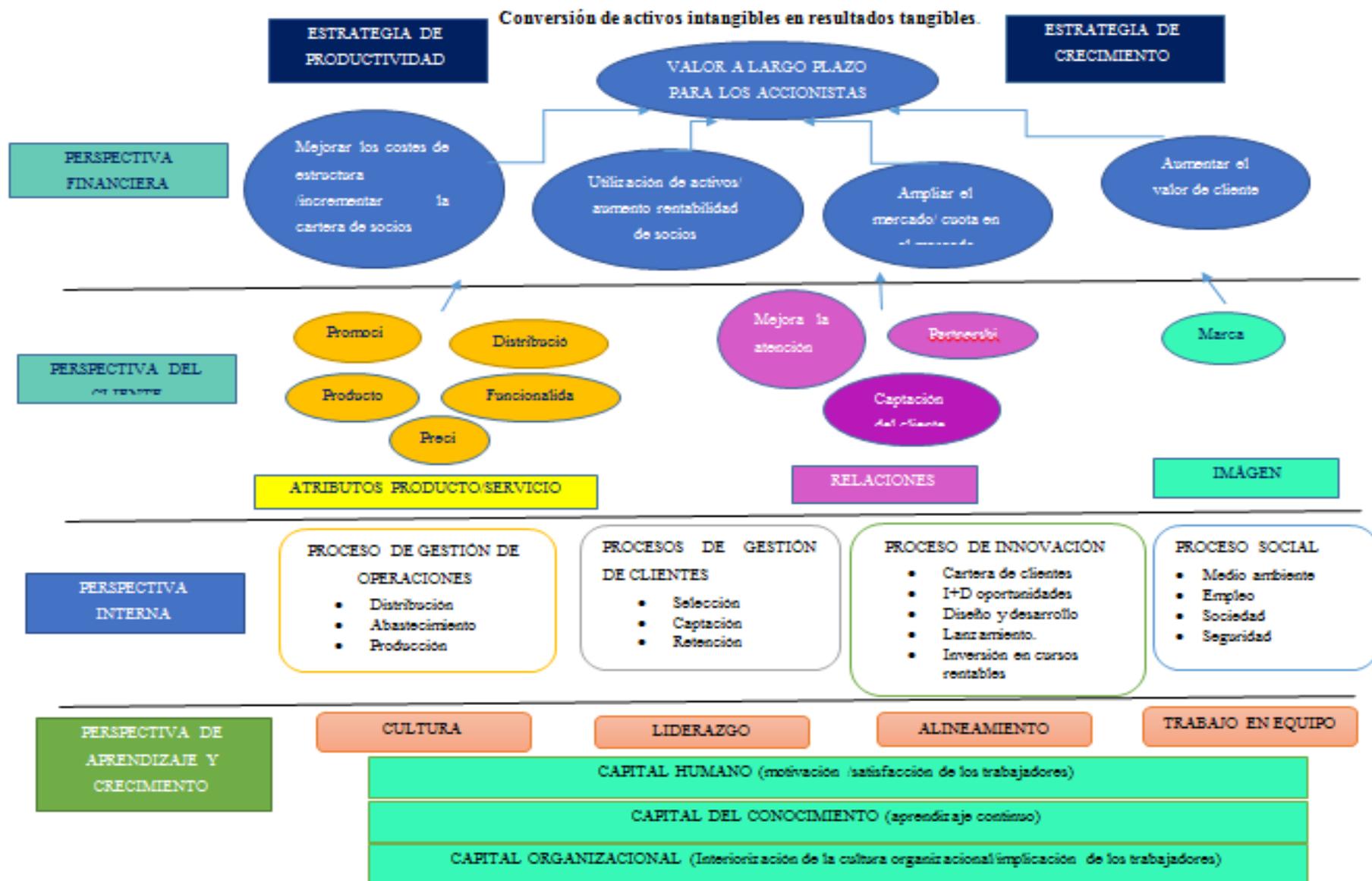


Figura 8. Mapa estratégico

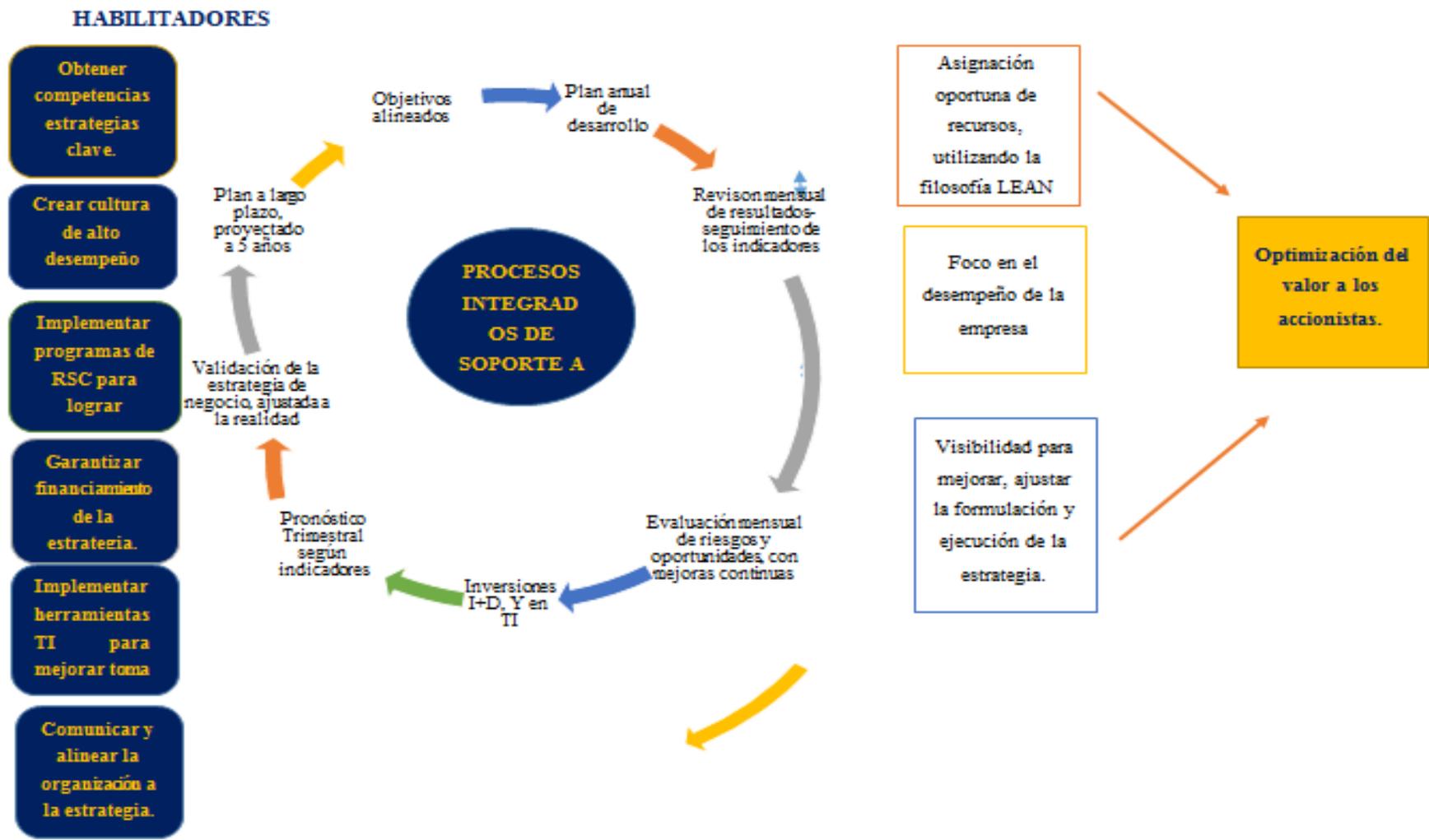


Figura 9. Balance Scorecard

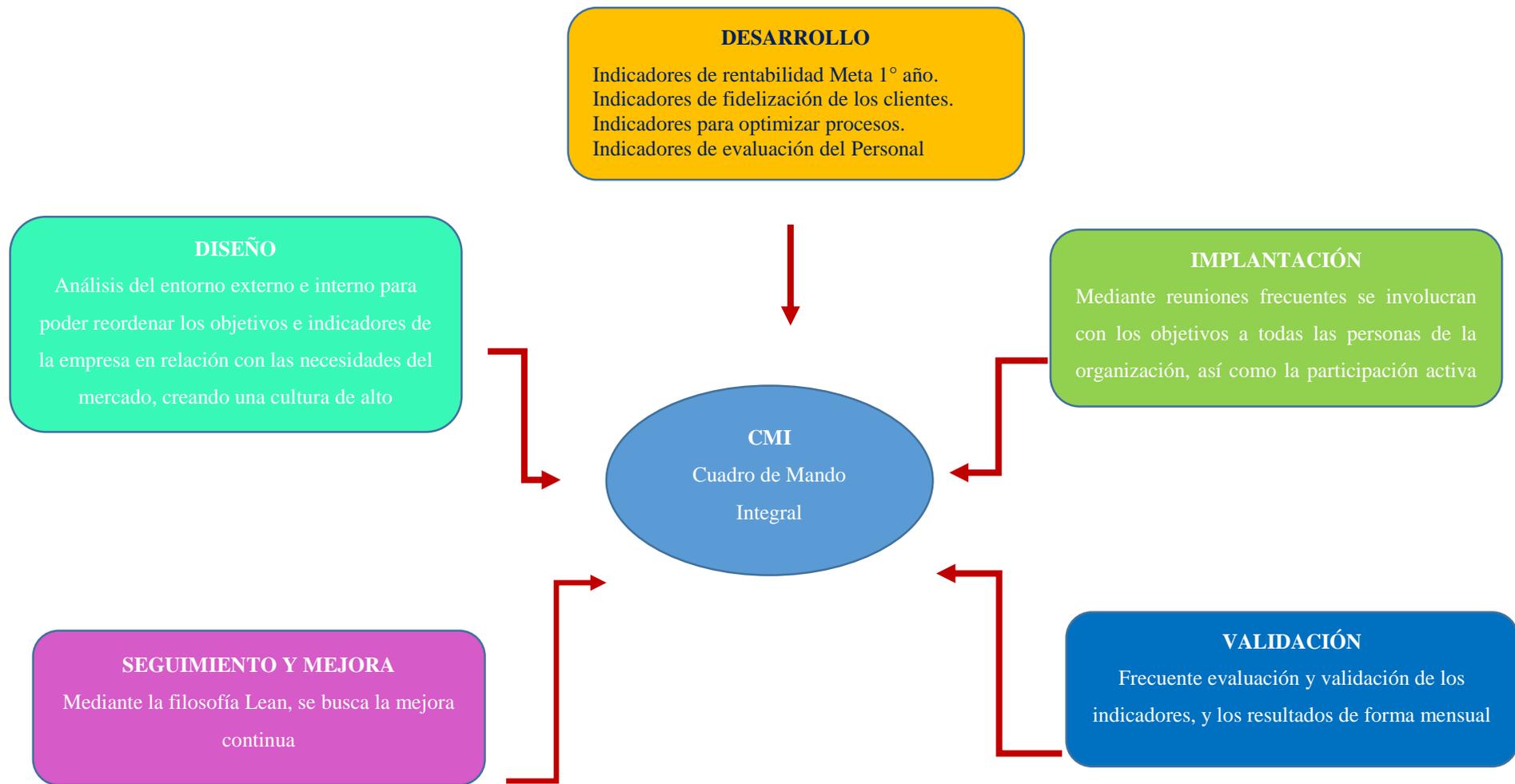


Figura 10. Cuadro de mando integral

#### 4.5.11 Fijar indicadores de control y medir resultados

Los indicadores de control, y las metas adjuntas, se valoran en la tabla 33 contemplada como el cuadro de mando integral estratégico, en tal sentido, la medición de los resultados, está supeditada a la fase de ejecución de la implantación, que de acuerdo a la información relacionada en la tabla 31, se pretende efectuar en un horizonte no mayor a 3 años de funcionamiento del negocio. La estrategia de PeTiMe Blue, hacia los próximos 5 años:



Figura 11. Estrategias próximos 5 años

#### 4.6 Plan de contingencia

##### 4.6.1 Analizar los escenarios

En el apartado del análisis financiero, se formularon 2 escenarios de posibles variaciones en el comportamiento del mercado; la primera fluctuación se centró en el incremento de la capacidad de producción, la cual, solo podrá concretarse, de contar con un fondo de prevención, como forma de ahorro, con la finalidad de invertir en los gastos requeridos para ello; el horizonte de ampliación, según el comportamiento de los registros

anteriores, advierten que en un plazo de 3 años, la carga de despacho puede incrementarse en un 10%, lo que representaría una totalidad de 707 toneladas de exportación. El flujo de caja presupuestado atisba, que las utilidades se incrementarían conforme lo hace la producción.

Caso contrario el ocurrido con el escenario de caída de las ventas, el cual se esbozó en torno a confluir en que los precios contraerían un 2% interanual, como productos de las medidas de abstinencia económica, frente a una condición de recesión; si bien, los ingresos de la empresa disminuyen, sigue conservando el margen de utilidad favorable, y atractivo para la conformación de la sociedad, por cuanto, el negocio asiente como una entidad financiera rentable.

- La inclusión de China y Azerbaiyán en el mercado exportador de arándanos: Ante la inclusión de China y Azerbaiyán, es una amenaza a mediano plazo. Se puede tener la fidelización y alianzas de clientes y proveedores para minimizar esta contingencia.
- En el plano Latinoamericano, Chile es el país que se perfila con las mayores tasas de producción: Como plan de contingencia se deberá buscar tener a Chile como aliado y mostrar un camino de la exportación para ellos, como empresa.
- La cuota de producción de Costa Rica es limitada: La empresa debe contar con stock de seguridad que pueda cumplir las exigencias y calidad del mercado, para ello Costa Rica no presenta una opción, tenerlo en claro ya que es un mercado que se podría estar perdiendo.
- Como plan de contingencia para los nuevos mercados se debe apostar por el mercado en crecimiento como es Sudáfrica.
- Si no se llegara a concretar el ingreso de la venta de pasta por alguno de los compradores, debido a que la calidad del producto no cumple las expectativas del comprador, se ha de contar con compradores B y C, tomando en cuenta que el margen de ganancia se reduzca en el B hasta en un 10 %, y en el C se considere el recupero de

inversión o pérdida de 5 % del costo. Considerando que el promedio de rentabilidad es de 1%.

- Contar con maquinaria que dé un horizonte de producción de 10 años, si se contara con maquinaria defectuosa o no poder contar con una máquina de repuesto se debe optar por tercerizar.
- En cuanto a los proveedores, se deberá honrar los compromisos contractuales: mientras se puedan resolver los procesos contractuales, se debe contar con proveedores B, tanto para la materia prima como productos en proceso, dando por consiguiente que la rentabilidad se podría disminuir con la decisión tomada.
- Una denominación de vanguardia, e innovación como “PeTiMe Blue”: como innovación se debe tener en cuenta los canales de comunicación, el plan de contingencia ante las empresas posicionadas debe demostrar la alta calidad y estándares desarrollados por la marca.

#### **4.6.2 Conocer las consecuencias derivadas de ellos**

De acuerdo a los resultados de estas argumentaciones, no se prevé una consecuencia de repercusiones negativas para la organización, por cuanto el margen de ganancias, es lo suficientemente amplio como para sustentar cualquier variación, tanto a nivel de proveedor, como a nivel de consumidor.

#### **4.6.3 Identificar las medidas a adoptar**

Las posibles situaciones adversas a las que se puede enfrentar la empresa, fueron descritas en el análisis de riesgos, junto a las acciones intrínsecas para ello; no obstante, la mayor fortaleza que tiene la organización, y por la cual le permite hacer frente a cualquier embate macro económico, se enfoca en el margen de producción establecido, como se expresó anteriormente, el origen puede devenirse por variaciones en la demanda, o inclusive, por tendencia de proveedores.

## CONCLUSIONES

1. El análisis del entorno permitió conocer las condiciones y el contexto sobre la demanda y oferta de arándanos, donde el Perú y México están situados en el top cinco de los principales productores de arándanos a nivel mundial, una posición estratégica de negocios para contribuir a satisfacer esa demanda en crecimiento en el mercado estadounidense, que se fortalece al disponer de un Tratado de Libre Comercio como una acción multilateral pactada entre los países involucrados, además de la calidad de los cultivos comprobados en los suelos de la nación inca y azteca que le otorga una importancia en términos ecológicos al producto.
2. Se desarrollaron una serie de estrategias de marketing, con la finalidad de introducir el producto de arándanos (pasta en tambores de 200 litros) al mercado norteamericano a precios competitivos que oscilan entre 10 a 13 dólares; empleando para ello, mecanismos de ventas en plataformas digitales y redes sociales como parte de las tendencias de la era digital, que se fortalezcan desde alianzas con grupos de interés (productores, proveedores, clientes, usuarios y autoridades) que garantice efectividad en toda la cadena de aprovisionamiento, producción, distribución y valor.
3. Se plasmaron los elementos organizacionales, operaciones y de producción del modelo de negocios requeridos para introducir arándanos al mercado estadounidense, con una estructura jerárquica horizontal compuesta por 3 niveles organizacionales y once (11) colaboradores que desempeñarán funciones gerenciales, administrativas y operativas. Adicionalmente, se definió todo el proceso operativo y de producción, que incorpora los costos necesarios para gestionar la producción, transporte y distribución del producto desde el Perú.

4. Se establecieron los aspectos legales y fiscales para la puesta en funcionamiento del modelo de negocios, que detalló la forma legal de que PeTiMe Blue asumió, la cual se corresponde con una Sociedad de Responsabilidad Limitada, así como los diferentes trámites administrativos para constituir la.
5. Se determinaron los recursos económicos y financieros para la viabilidad del modelo de negocios para la exportación de arándanos hacia los Estados Unidos de Norteamérica, evidenciando la total factibilidad, pues con el aporte de los socios como parte del capital social y el complemento del préstamo, permitirá llevar adelante la financiación de los gastos capitalizables (activos tangibles e intangibles). La empresa será rentable al proyectarse un valor neto superior al 8%, con una tasa interna de retorno de un 283% y unos ratios estimados señalan que: la compañía estará en capacidad de cumplir con las obligaciones válidamente adquiridas; operaría con sus activos más líquidos; obtendría beneficios (ganancias); los niveles de endeudamiento decrecerán con el transcurrir del tiempo, para el quinto año será inferior al 3%. Por ende, el plan de negocios demuestra que es rentable a mediano y largo plazo, tal como prueban todos los cálculos realizados. Sin embargo, se debe ser prudente en la toma de decisiones del nivel estratégico gerencial para que gestionen de la mejor manera posible todos los recursos propios aportados por los socios y aquellos provenientes de la financiación, optimizando las capacidades organizativas al máximo.
6. Se elaboró el plan estratégico como un instrumento gerencial que conducirá todos los esfuerzos, recursos y capacidades de este emergente modelo de negocios para garantizar ser previsorio y anticiparse a las situaciones presentar en el mercado como consecuencia de la volatilidad de la economía mundial, teniendo claro los objetivos y tomando decisiones oportunas centradas en la rentabilidad.

## BIBLIOGRAFÍA

Abad Sánchez, Mendivil Mamani, Puig Rodríguez, Quino Flores, (2017). *Plan estratégico del sector agroindustrial de Piura*. Lima- Perú.

<http://tesis.pucp.edu.pe/repositorio/handle/20.500.12404/9619>

Arias, F. (2012). *El proyecto de investigación: introducción a la metodología científica*.

Caracas: Episteme.

Bernard, A and Jensen, B. (1999). Exporting and Productivity. *NBER Working Paper*, No.

w7135. <https://ssrn.com/abstract=227340>

Bojórquez, M y Pérez, A. (2013). La planeación estratégica. Un pilar en la gestión empresarial. *Revista El Buzón de Pacioli*, 1 (81), pp. 4-19.

<https://www.itson.mx/publicaciones/pacioli/documents/81/pacioli-81.pdf>

Bustillos, R. (2000). *Comercio exterior. Materia y ejercicios*. Servicio Editorial de la

Universidad del País Vasco: Zarautz, España. [https://web-](https://web-argitalpena.adm.ehu.es/pdf/UWLGEC2831.pdf)

[argitalpena.adm.ehu.es/pdf/UWLGEC2831.pdf](https://web-argitalpena.adm.ehu.es/pdf/UWLGEC2831.pdf)

Calduch, R. (2011). *Curso de comercio internacional*. Universidad Complutense de Madrid.

<https://www.ucm.es/data/cont/media/www/pag-55163/4comerint.pdf>

De La Hoz, A. (2014). *Generalidades de Comercio Internacional*. Centro Editorial Esumer:

Medellín, Colombia.

<https://colmayorbolivar.edu.co/files/generalidadesdecomerciointernacional.pdf>

Equipo Tracer, 2018. “*Requisitos para crear una S.A o una S. de R.L en México*” (en línea).

<https://www.tracer.mx/blog-legal/requisitos-para-crear-una-sa-o-una-sderl-en-mexico>

Galindo, M y Ríos, V. (2015). Exportaciones. *Serie de Estudios Económicos*, vol. 1, pp. 1-8.

[https://scholar.harvard.edu/files/vrios/files/201507\\_mexicoexports.pdf?m=145351318](https://scholar.harvard.edu/files/vrios/files/201507_mexicoexports.pdf?m=145351318)

Gobierno de Costa Rica: Ministerio de Economía, Industria y Comercio, 2015.

“*Formalización de empresas de Costa Rica*” (en línea)

<http://www.pyme.go.cr/media/archivo/noticias/ChEmprendedurismo/FormalizacionEmpresas.pdf>.

Gobierno de Costa Rica: Ministerio de Hacienda de Costa Rica, 2016. “*Guía resumida de sus deberes y obligaciones tributarias para el Impuesto sobre la Renta, Impuesto General sobre las Ventas y Régimen de Tributación Simplificada*” (En línea).

[https://www.hacienda.go.cr/docs/573dd8115e55c\\_guia%20de%20deberes%20y%20obligaciones.pdf](https://www.hacienda.go.cr/docs/573dd8115e55c_guia%20de%20deberes%20y%20obligaciones.pdf)

Gobierno de España: Ministerio de la Industria, Comercio y Turismo, España, 2019. “*Formas Jurídicas de empresa*” (En línea) [http://www.ipyme.org/es-](http://www.ipyme.org/es-ES/DecisionEmprender/FormasJuridicas/Paginas/FormasJuridicas-Descripcion.aspx?cod=SRL&nombre=Sociedad%20de%20Responsabilidad%20Limitada&idioma=es-ES#d17)

[ES/DecisionEmprender/FormasJuridicas/Paginas/FormasJuridicas-Descripcion.aspx?cod=SRL&nombre=Sociedad%20de%20Responsabilidad%20Limitada&idioma=es-ES#d17](http://www.ipyme.org/es-ES/DecisionEmprender/FormasJuridicas/Paginas/FormasJuridicas-Descripcion.aspx?cod=SRL&nombre=Sociedad%20de%20Responsabilidad%20Limitada&idioma=es-ES#d17)

Go2 Peru 2019. “Mapas del Peru”.

[https://www.go2peru.com/spa/guia\\_viajes/piura/mapas\\_piura.htm](https://www.go2peru.com/spa/guia_viajes/piura/mapas_piura.htm)

Intagri SC:, Instituto para la Innovación Tecnológica en Agricultura, 2010. “*El Cultivo del Arándano o Blueberry*” (en línea) [https://www.intagri.com/articulos/frutillas/El-](https://www.intagri.com/articulos/frutillas/El-Cultivo-de-Ar%C3%A1ndano-o-Blueberry)

[Cultivo-de-Ar%C3%A1ndano-o-Blueberry](https://www.intagri.com/articulos/frutillas/El-Cultivo-de-Ar%C3%A1ndano-o-Blueberry)

Microemprendimientos Agrovit.com, 2018 “*consumo y demanda*” (en línea).

[http://www.agrobit.com/Documentos/I\\_1\\_7\\_Cultivos/MI000004ar.htm](http://www.agrobit.com/Documentos/I_1_7_Cultivos/MI000004ar.htm)

Muñoz, C. (2011). *Cómo elaborar y asesorar una investigación de tesis*. Pearson educación: México.

- Oficina General de Comunicaciones: SUNARP, 2018 “*Constituye tu Empresa en 6 pasos*” (en línea). <https://www.sunarp.gob.pe/PRENSA/inicio/post/2018/08/03/constituye-tu-empresa-en-seis-pasos>
- Paletusados 2019. [http://www.paletusados.com/palets\\_usados\\_europeos.htm](http://www.paletusados.com/palets_usados_europeos.htm)
- Portafolio Digital, 2019. “*Cómo crear una empresa en Costa Rica*”, manual para extranjero (En línea). <http://www.portafoliocomercialcr.com/%C2%BFc%C3%B3mo-crear-una-empresa-en-costa-rica-manual-para-extranjeros>
- Projar Group, 2018. Ferri, L. “*El consumo del arándano y su potencial*” (En línea)], <http://www.projargroup.com/blog/2018/01/23/el-consumo-del-arandano-y-su-potencial/>
- Quezada, D: 2019 *Cultivo de arándanos en México, reto superado* [en línea], Inforural. <https://www.inforural.com.mx/cultivo-del-arandano-en-mexico-reto-superado/>
- República de Perú: *Boletín SUNAT* 2019(en línea), Boletín N°66, SUNAT. <http://eboletin.sunat.gob.pe/index.php/boletin-sunat/1-orientacion-tributaria/135-tributacion-en-los-negocios>
- Roberto Espinoza 2019. “Estrategias y servicios de marketing enfocados a resultados”. <https://robertoespinosa.es/2014/05/06/marketing-mix-las-4ps-2/>
- Romero, C: 2016. “*El arándano en el Perú y el mundo*” (en línea), Dirección General de Políticas Agrarias. [http://agroaldia.minagri.gob.pe/biblioteca/download/pdf/tematicas/f-taxonomia\\_plantas/f01-cultivo/el\\_arandano.pdf](http://agroaldia.minagri.gob.pe/biblioteca/download/pdf/tematicas/f-taxonomia_plantas/f01-cultivo/el_arandano.pdf)
- Stückrath, R; Petzold, G: 2007 “*Formulación de una Pasta Gelificada a Partir del Descarte de Arándanos (Vaccinium corymbosum)*” (en línea), Información Tecnológica, Volumen 18. <https://scielo.conicyt.cl/pdf/infotec/v18n2/art08.pdf>
- Trino SA. 2019. <http://www.trinopallets.com.uy/>

Universidad de Costa Rica: 2017 *Científicos mejoran arándanos silvestres* [en línea],

Editorial de Universidad de Costa Rica.

<https://www.ucr.ac.cr/noticias/2017/02/22/cientificos-mejoran-arandanos-silvestres.html>

Vázquez, Rebeca: 2018. *Si quieres montar una empresa, ¿qué obligaciones fiscales tendrás?*

(en línea), Ediciones El País SL.

[https://elpais.com/economia/2018/06/05/actualidad/1528217412\\_529196.html](https://elpais.com/economia/2018/06/05/actualidad/1528217412_529196.html)

Vindas, L: 2014. *Consumo de berries aumenta en el mercado nacional* [en línea], Financiero.

<https://www.elfinancierocr.com/negocios/consumo-de-i-berries-i-aumenta-en-el-mercado-nacional/LOO6ZJSPX5F2ZGXI7OALBGUJCI/story/>

## **ANEXOS**

## Anexo A. Costo por mano de obra proyectado durante un mes de trabajo para el primer año de inversión

Datos del Trabajador				Información declarada								
Cargo		Situación		Ingresos			Total Ingresos	Renta 5 Catg	Tributos y aportes del Trabajador	Neto a pagar	Tributos y Aportes del Empleador	
				Rem. Básica	Asignación Familiar	Horas Extra	Retenes					
Jefe de Producción	de	ACTIVO SUBSIDIADO	O	1.500,00	28,20			1.528,20	210,00	173,45	1.144,75	137,54
Jefe de Finanzas	de	ACTIVO SUBSIDIADO	O	1.500,00	28,20			1.528,20	210,00	173,45	1.144,75	137,54
Gerencia		ACTIVO SUBSIDIADO	O	2.400,00	28,20			2.428,20	408,00	275,60	1.744,60	218,54
Jefe Administrativo		ACTIVO SUBSIDIADO	O	1.500,00				1.500,00	210,00	172,95	1.117,05	135,00
Jefe de Marketing	de	ACTIVO SUBSIDIADO	O	1.500,00				1.500,00	210,00	172,95	1.117,05	135,00
Jefe de RRHH		ACTIVO SUBSIDIADO	O	1.500,00				1.500,00	210,00	172,95	1.117,05	135,00
Analista Finanzas 1		ACTIVO SUBSIDIADO	O	800,00	28,20			828,20	112,00	94,00	622,20	74,54
Analista Finanzas 2		ACTIVO SUBSIDIADO	O	800,00				800,00	112,00	92,24	595,76	72,00
Jefe de Operaciones	de	ACTIVO SUBSIDIADO	O	800,00				800,00	112,00	92,24	595,76	72,00
Operador 1		ACTIVO SUBSIDIADO	O	500,00	28,20			528,20	0,00	59,95	468,25	47,54
Operador 2		ACTIVO SUBSIDIADO	O	500,00	28,20			528,20	0,00	59,95	468,25	47,54
<b>Total</b>				<b>13.300,00</b>	<b>169,20</b>	<b>0,00</b>	<b>0,00</b>	<b>13.469,20</b>	<b>1.794,00</b>	<b>1.539,73</b>	<b>10.135,47</b>	<b>1.212,23</b>

## Anexo B. Balance General Año 2

<b>A) ACTIVOS NO CORRIENTES</b>	<b>\$ 67.440,40</b>
<i>II. Inmovilizado material</i>	\$ 67.440,40
Elementos de transporte	\$ 4.000,00
Maquinaria	\$ 62.534,40
Mobiliario	\$ 906,00
<b>B) ACTIVOS CORRIENTES</b>	<b>\$ 998.702,68</b>
<i>III. Deudores comerciales y otras cuentas a cobrar</i>	\$ 954.000,00
Clientes	\$ 954.000,00
<i>VII. Efectivo y otros activos líquidos equivalentes</i>	\$ 44.702,68
Bancos	\$ 44.702,68

<b>A) PATRIMONIO NETO</b>	<b>\$ 164.056,51</b>
<b>A-1) Fondos propios</b>	<b>\$ 63.650,91</b>
<i>I. Capital</i>	\$ 120.000,00
Capital social	\$ 120.000,00
<i>III. Reservas</i>	\$ (56.349,09)
Reservas	\$ (101.051,77)
Utilidades del año anterior	\$ 44.702,68
<b>A-2) Ajustes por cambio de valor</b>	<b>\$ 100.405,60</b>
<i>I. Activos financieros disponibles para la venta</i>	\$ 17.237,60
Devaluación mobiliario de oficina	\$ 604,00
Devaluación equipo de transporte	\$ 1.000,00
Devaluación maquinaria	\$ 15.633,60
<i>II. Operaciones de cobertura</i>	\$ 83.168,00
Mantenimiento de equipos	\$ 83.168,00
<b>B) PASIVO NO CORRIENTE</b>	<b>\$ 58.937,68</b>
<i>II. Deudas a largo plazo</i>	\$ 58.937,68
Préstamos recibidos (devolver a 3 años)	\$ 58.937,68
<b>C) PASIVOS CORRIENTES</b>	<b>\$ 843.148,89</b>
<i>III. Deudas a corto plazo</i>	\$ 13.031,16
Pago de intereses y amortiguación por préstamo	\$ 13.031,16
<i>V. Acreedores comerciales y otras cuentas a pagar</i>	\$ 830.117,73
Facturas pendientes con proveedores (materia prima)	\$ 640.401,10
Facturas pendientes con proveedores (alquiler local)	\$ 24.000,00



## Anexo C. Balance General Año 3

<b>A) ACTIVOS NO CORRIENTES</b>	<b>\$ 58.821,60</b>
<i>II. Inmovilizado material</i>	\$ 58.821,60
Elementos de transporte	\$ 3.500,00
Maquinaria	\$ 54.717,60
Mobiliario	\$ 604,00
<b>B) ACTIVOS CORRIENTES</b>	<b>\$ 4.851.683,11</b>
<i>III. Deudores comerciales y otras cuentas a cobrar</i>	\$ 4.824.000,00
Cientes	\$ 4.824.000,00
<i>VII. Efectivo y otros activos líquidos equivalentes</i>	\$ 27.683,11
Bancos	\$ 27.683,11

<b>A) PATRIMONIO NETO</b>	<b>\$ 3.958.598,97</b>
<b>A-1) Fondos propios</b>	<b>\$ 3.859.970,57</b>
<i>I. Capital</i>	\$ 120.000,00
Capital social	\$ 120.000,00
<i>III. Reservas</i>	\$ 78.383,16
Reservas	\$ 3.712.287,47
Utilidades del año anterior	\$ 27.683,11
<b>A-2) Ajustes por cambio de valor</b>	<b>\$ 98.628,40</b>
<i>I. Activos financieros disponibles para la venta</i>	\$ 25.856,40
Devaluación mobiliario de oficina	\$ 906,00
Devaluación equipo de transporte	\$ 1.000,00
Devaluación maquinaria	\$ 23.450,40
<i>II. Operaciones de cobertura</i>	\$ 72.772,00
Mantenimiento de equipos	\$ 72.772,00
<b>B) PASIVO NO CORRIENTE</b>	<b>\$ 65.316,76</b>
<i>II. Deudas a largo plazo</i>	\$ 65.316,76
Préstamos recibidos (devolver a 3 años)	\$ 65.316,76
<b>C) PASIVOS CORRIENTES</b>	<b>\$ 886.588,97</b>
<i>III. Deudas a corto plazo</i>	\$ 13.031,16
Pago de intereses y amortiguación por préstamo	\$ 13.031,16
<i>V. Acreedores comerciales y otras cuentas a pagar</i>	\$ 873.557,81
Facturas pendientes con proveedores (materia prima)	\$ 678.825,20

Facturas pendientes con proveedores (alquiler local)	\$	24.000,00
Pruebas de laboratorio	\$	5.092,32
Publicidad	\$	449,00
Servicios (agua, luz, telefonía, internet)	\$	1.124,00
Sueldos pendientes de abonar	\$	129.032,64
Deudas con Hacienda y Seguridad Social	\$	35.034,65

**Total activo** **\$4.910.504,71**

**Total pasivos** **\$ 4.910.504,71**

## Anexo D. Balance General Año 4

<b>A) ACTIVOS NO CORRIENTES</b>	<b>\$50.202,80</b>
<i>II. Inmovilizado material</i>	\$ 50.202,81
Elementos de transporte	\$ 3.000,00
Maquinaria	\$ 46.900,80
Mobiliario	\$ 302,00
<b>B) ACTIVOS CORRIENTES</b>	<b>\$16.390.924,73</b>
<i>III. Deudores comerciales y otras cuentas a cobrar</i>	\$ 12.526.285,70
Clientes	\$ 12.526.285,70
<i>VII. Efectivo y otros activos líquidos equivalentes</i>	\$ 3.864.639,03
Bancos	\$ 3.864.639,03

<b>A) PATRIMONIO NETO</b>	<b>\$ 15.447.484,58</b>
<b>A-1) Fondos propios</b>	<b>\$ 15.350.633,38</b>
<i>I. Capital</i>	\$ 120.000,00
Capital social	\$ 120.000,00
<i>III. Reservas</i>	\$ 15.230.633,38
Reservas	\$ 11.365.994,36
Utilidades del año anterior	\$ 3.864.639,03
<b>A-2) Ajustes por cambio de valor</b>	<b>\$ 96.851,20</b>
<i>I. Activos financieros disponibles para la venta</i>	\$ 34.475,20
Devaluación mobiliario de oficina	\$ 1.208,00
Devaluación equipo de transporte	\$ 1.000,00
Devaluación maquinaria	\$ 31.267,20
<i>II. Operaciones de cobertura</i>	\$ 62.376,00
Mantenimiento de equipos	\$ 62.376,00
<b>B) PASIVO NO CORRIENTE</b>	<b>\$ 58.755,68</b>
<i>II. Deudas a largo plazo</i>	\$ 58.755,68
Préstamos recibidos (devolver a 3 años)	\$ 58.755,68
<b>C) PASIVOS CORRIENTES</b>	<b>\$ 934.887,26</b>
<i>III. Deudas a corto plazo</i>	\$ 13.031,16
Pago de intereses y amortiguación por préstamo	\$ 13.031,16
<i>V. Acreedores comerciales y otras cuentas a pagar</i>	\$ 921.856,10
Facturas pendientes con proveedores (materia prima)	\$ 719.554,70
Facturas pendientes con proveedores (alquiler local)	\$ 26.400,00



### Anexo E. Resumen de costo de mano de obra proyectando Escenario de Ingresos por Expansión

Año		1	2	3	4	5					
Cargo		Tributos y aportes del Trabajador y Empleador	Neto a pagar	Tributos y aportes del Trabajador y Empleador	Neto a pagar	Tributos y aportes del Trabajador y Empleador	Neto a pagar	Tributos y aportes del Trabajador y Empleador	Neto a pagar	Tributos y aportes del Trabajador y Empleador	Neto a pagar
Jefe de Producción		\$310,99	\$1.144,75	\$320,32	\$1.179,09	\$329,93	\$1.214,46	\$339,83	\$1.250,90	\$350,02	\$1.288,43
Jefe de Finanzas		\$310,99	\$1.144,75	\$320,32	\$1.179,09	\$329,93	\$1.214,46	\$339,83	\$1.250,90	\$350,02	\$1.288,43
Gerencia		\$494,14	\$1.744,60	\$508,96	\$1.796,94	\$524,23	\$1.850,85	\$539,96	\$1.906,37	\$556,16	\$1.963,56
Jefe Administrativo		\$307,95	\$1.117,05	\$317,19	\$1.150,56	\$326,70	\$1.185,08	\$336,51	\$1.220,63	\$346,60	\$1.257,25
Jefe de Marketing		\$307,95	\$1.117,05	\$317,19	\$1.150,56	\$326,70	\$1.185,08	\$336,51	\$1.220,63	\$346,60	\$1.257,25
Jefe de Talento Humano		\$307,95	\$1.117,05	\$317,19	\$1.150,56	\$326,70	\$1.185,08	\$336,51	\$1.220,63	\$346,60	\$1.257,25
Analista Finanzas 1		\$168,54	\$622,20	\$173,59	\$640,87	\$178,80	\$660,09	\$184,17	\$679,89	\$189,69	\$700,29
Analista Finanzas 2		\$164,24	\$595,76	\$169,17	\$613,63	\$174,24	\$632,04	\$179,47	\$651,00	\$184,85	\$670,53
Jefe de Operaciones		\$164,24	\$595,76	\$169,17	\$613,63	\$174,24	\$632,04	\$179,47	\$651,00	\$184,85	\$670,53
Operador 1		\$107,49	\$468,25	\$110,71	\$482,30	\$114,03	\$496,77	\$117,46	\$511,67	\$120,98	\$527,02
Operador 2		\$107,49	\$468,25	\$110,71	\$482,30	\$114,03	\$496,77	\$117,46	\$511,67	\$120,98	\$527,02
Operador 3						\$114,03	\$496,77	\$117,46	\$511,67	\$120,98	\$527,02
Operador 4								\$117,46	\$511,67	\$120,98	\$527,02
Operador 5										\$120,98	\$527,02
<b>Total</b>		<b>\$2.751,96</b>	<b>\$10.135,47</b>	<b>\$2.834,52</b>	<b>\$10.439,53</b>	<b>\$3.033,59</b>	<b>\$11.249,48</b>	<b>\$3.242,06</b>	<b>\$12.098,63</b>	<b>\$3.460,30</b>	<b>\$12.988,61</b>

## Anexo F. Matriz MCPE

### Estrategias Retenidas

E1. Desarrollar estrategias para consolidar la exportación del arándano, mediante la elaboración de la pasta que aumenta su vida útil y marketing estratégico para posicionarse y acaparar el mercado	E2. Penetrar en el mercado Norteamericano (Estados Unidos y Canadá)	E3. Crear nuevas ofertas exportables como: mermela, jugos, jaleas, entre otros	E4. Desarrollar asociaciones agroindustriales con los pequeños productores (incluyendo a los de México y Costa Rica para contar con respaldo en caso de escasez de materia prima).	E5. Implementar la economía de escala productiva	E6. Implementar integración vertical hacia atrás con los agricultores de arándano (plan de financiamiento y apalancamiento para 5 años)	E7. Implementar aventuras conjuntas agroindustrial es con empresas transnacionales	E8. Capacitar y desarrollar personal calificado en la especialización del desarrollo de la pasta de arándano y sus derivados	E9. Invertir en investigación y desarrollo en alianza con las universidades nacionales de Perú, México y Costa Rica	E10. Crear la marca PeTiMe Blue	E11. Reorganización interna que asegure la productividad al mínimo de empleados necesario y con tercerización de actividades para disminuir costos (transporte de la pasta y pruebas de laboratorio)	E12. Ventaja competitiva por medio de certificaciones reconocidas en Estados Unidos (ISO y OSHAS)
---	---	--	--	--	---	--	--	---	---------------------------------	--	---

<i>Oportunidades</i>	<b>Peso</b>	<i>PA</i>	<i>TPA</i>																							
<b>O1. El mercado de arándanos en Norteamérica, se encuentra en permanente crecimiento, y con tendencias de progreso.</b>	<b>0,1</b>	4	0,4	4	0,4	4	0,4	2	0,2	5	0,5	2	0,2	4	0,4	1	0,1	4	0,4	4	0,4	4	0,4	4	0,4	4
<b>O2. Perú ofrece precios asequibles en el producto.</b>	<b>0,1</b>	4	0,4	4	0,4	4	0,4	2	0,2	5	0,5	2	0,2	4	0,4	1	0,1	4	0,4	4	0,4	4	0,4	4	0,4	4
<b>O3. México se encuentra en pleno ingreso al mercado de exportación, y con precios atractivos</b>	<b>0,05</b>	3	0,15	3	0,15	3	0,15	2	0,1	3	0,15	2	0,1	4	0,2	1	0,05	4	0,2	4	0,2	4	0,2	4	0,2	4
<b>O4. Desarrollar mano de obra especializada en la producción de la pasta de arándano con altos estándares de calidad</b>	<b>0,1</b>	1	0,1	1	0,1	4	0,4	1	0,1	4	0,4	1	0,1	1	0,1	4	0,4	1	0,1	4	0,4	4	0,4	4	0,4	4

<i>Amenazas</i>																									
<b>A1. La inclusión de China en el mercado exportador de arándanos (con la gran cantidad de terreno habilitado para el rubro) avecina una mayor competencia.</b>	<b>0,08</b>	4	0,32	4	0,32	3	0,24	2	0,16	5	0,4	3	0,24	4	0,32	1	0,08	1	0,08	2	0,16	4	0,32	3	0,24
<b>A2. El incremento de la producción de Azerbaiyán, está atiborrando el espacio comercial europeo, y enviando una cuota respectiva a Norteamérica.</b>	<b>0,05</b>	4	0,2	4	0,2	3	0,15	2	0,1	5	0,25	3	0,15	4	0,2	1	0,05	1	0,05	2	0,1	4	0,2	3	0,15
<b>A3. En el plano Latinoamericano, Chile conforma una barrera de acceso al mercado estadounidense</b>	<b>0,06</b>	4	0,24	4	0,24	3	0,18	2	0,12	3	0,18	3	0,18	4	0,24	1	0,06	1	0,06	2	0,12	4	0,24	3	0,18
<i>Fortalezas</i>																									
<b>F1. La estructura planteada en la diagramación de la junta directiva garantiza las directrices sólidas en la conducción del negocio.</b>	<b>0,07</b>	1	0,07	3	0,21	4	0,28	2	0,14	5	0,35	2	0,14	1	0,07	1	0,07	3	0,21	4	0,28	4	0,28	4	0,28
<b>F2. Por tratarse de una empresa cuyas funciones intrínsecas serán a distancia, los gastos fijos se verán reducidos</b>	<b>0,1</b>	3	0,3	3	0,3	4	0,4	2	0,2	5	0,5	2	0,2	1	0,1	1	0,1	1	0,1	4	0,4	4	0,4	3	0,3

<b>F3. Existe relación cercana con algunos de los proveedores, por cuanto, ya se tiene precisado una estructura de gastos por insumos, y logística</b>	<b>0,1</b>	4	0,4	4	0,4	4	0,4	2	0,2	5	0,5	4	0,4	1	0,1	1	0,1	4	0,4	4	0,4	4	0,4	3	0,3	
<b>Debilidades</b>																										
<b>D1. La cuota de producción de Costa Rica es limitada, por lo que, para definir un incremento de la capacidad, sería a través de las contribuciones de Perú, y México.</b>	<b>0,05</b>	2	0,1	2	0,1	3	0,15	3	0,15	2	0,1	4	0,2	1	0,05	1	0,05	4	0,2	4	0,2	2	0,1	3	0,15	
<b>D2. Los gastos operativos son altos para el alcance de la sociedad mercantil, debido a los desembolsos a los que hay que acudir, para poder posicionar el producto en las zonas portuarias de Norteamérica</b>	<b>0,08</b>	4	0,32	4	0,32	3	0,24	2	0,16	3	0,24	4	0,32	1	0,08	1	0,08	1	0,08	4	0,32	2	0,16	3	0,24	
<b>D3. Los productos son perecederos</b>	<b>0,06</b>	4	0,24	4	0,24	1	0,06	2	0,12	3	0,18	4	0,24	1	0,06	1	0,06	4	0,24	4	0,24	2	0,12	3	0,18	
<b>Puntaje de atracción</b>	<b>1</b>	<b>42</b>	<b>3,24</b>	<b>44</b>	<b>3,38</b>	<b>43</b>	<b>3,45</b>	<b>26</b>	<b>1,95</b>	<b>53</b>	<b>4,25</b>	<b>36</b>	<b>2,67</b>	<b>31</b>	<b>2,32</b>	<b>16</b>	<b>1,3</b>	<b>33</b>	<b>2,52</b>	<b>46</b>	<b>3,62</b>	<b>46</b>	<b>3,62</b>	<b>44</b>	<b>3,42</b>	