

UNIVERSIDAD CATÓLICA SANTO TORIBIO DE MOGROVEJO
FACULTAD DE CIENCIAS EMPRESARIALES
ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS



**Proyecto de inversión para la instalación de una planta procesadora
de arándanos en el departamento de La Libertad, con fines de
exportación a Nova Scotia, Canadá 2023**

**TRABAJO DE INVESTIGACIÓN PARA OPTAR EL GRADO ACADÉMICO DE
BACHILLER EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

AUTOR

Laura Fiorela Jimenez Vasquez

ASESOR

Jorge Augusto Mundaca Guerra

<https://orcid.org/0000-0002-6793-3257>

Chiclayo, 2023

Dedicatoria

A Dios por permitirme ser una persona que goza de buena salud, a mi familia por guiarme y orientarme en todo momento y; por último, a mis amigos por estar a mi lado en todo este camino académico y hacer más ameno el transcurso del ciclo.

Agradecimiento

En primer lugar, quiero expresar mi profundo agradecimiento a Dios por ser un apoyo fundamental en este camino que estoy recorriendo. También quiero mostrar mi gratitud hacia mis padres, quienes han demostrado una dedicación inquebrantable, amor incondicional y un compromiso absoluto con mi formación académica. Asimismo, agradecer al profesor Jorge Augusto Mundaca Guerra por su entrega y compromiso en brindarnos una educación de calidad, su interés genuino en nuestro progreso profesional ha sido inspirador y valoro enormemente la calidad de enseñanza que nos ha brindado.

PROYECTO DE INVERSIÓN - JIMÉNEZ VÁSQUEZ, LAURA FIORELA

INFORME DE ORIGINALIDAD

22%

INDICE DE SIMILITUD

21%

FUENTES DE INTERNET

1%

PUBLICACIONES

5%

TRABAJOS DEL ESTUDIANTE

FUENTES PRIMARIAS

1	hdl.handle.net Fuente de Internet	7%
2	tesis.usat.edu.pe Fuente de Internet	5%
3	www.camaramurcia.es Fuente de Internet	1%
4	tesis.ucsm.edu.pe Fuente de Internet	1%
5	Submitted to Universidad Tecnológica Centroamericana UNITEC Trabajo del estudiante	<1%
6	www.grupolaevo.com Fuente de Internet	<1%
7	Submitted to Universidad Cesar Vallejo Trabajo del estudiante	<1%
8	www.prochile.gob.cl Fuente de Internet	<1%
9	www.fruitlogistica.es Fuente de Internet	

Índice

<i>Resumen</i>	6
<i>Abstract</i>	7
<i>1. Introducción</i>	8
1.1. Formulación del problema	10
1.2. Justificación	11
1.3. Objetivos.....	11
<i>2. Marco Teórico</i>	12
2.1. Proyecto de Inversión	12
2.2. Plan Estratégico	12
2.3. Estudio de Mercado	12
2.4. Estudio Técnico	12
2.5. Estudio Organizacional.....	12
2.6. Estudio Económico y Financiero	13
<i>3. Metodología</i>	13
3.1. Tipo de investigación.....	13
3.2. Nivel de investigación	13
3.3. Línea de investigación	13
3.4. Cuadro de variables	14
<i>4. Resultados</i>	19
4.1. Identificación de la idea de proyecto	19
4.2. Árbol de problemas.....	20
4.3. Modelo de negocio - Lean Canvas.....	21
<i>5. Plan estratégico</i>	22
5.1. Microentorno - Diamante Porter.....	22
5.2. Macroentorno: Matriz SEPTED	24
5.3. Megaentorno	28
<i>6. Estudio de Mercado</i>	41
6.1. Matriz de segmentación y validación del modelo de negocio.	41
6.2. Variables del mercado consumidor.....	42
6.3. Variables del mercado competidor	43
6.4. Variables del mercado de distribuidores.....	44
6.5. Mercado potencial.....	45
6.6. Oferta en el mercado.....	46
6.7. Demanda en el mercado (en toneladas)	47
6.8. Mercado objetivo	48

6.9.	Identificación de la viabilidad de Mercado.....	49
7.	<i>Estudio Técnico:</i>	49
7.1.	Ficha técnica de producto:	54
7.2.	Producto (diseño):.....	55
7.2.	Diagrama de flujo del proceso	55
7.3.	Producción – mano de obra:	56
7.4.	Producción – cadena de suministro	57
7.5.	Identificación de la viabilidad Técnica	59
7.6.	Determinación de costos y presupuesto	59
8.	<i>Estudio Organizacional y legal</i>	62
8.2.	Modelo Organizacional por procesos	62
8.3.	Estructura orgánica por procesos: Organigrama.....	63
8.4.	Constitución de la empresa	63
	Tipo de sociedad	63
8.5.	Identificación de la viabilidad organizacional	66
8.6.	Presupuesto del estudio organizacional	66
8.7.	Evaluación económica y financiera	67
8.8.	Determinación de la viabilidad del proyecto	86
9.	<i>Conclusiones</i>	86
10.	<i>Referencias</i>	88

Resumen

El proyecto tiene como objetivo establecer una planta procesadora de arándanos para aprovechar el creciente mercado internacional de esta fruta. El arándano es reconocido por su demanda en el extranjero, de este modo está orientado a fin de exportar a Novoa Scotia, Canadá. Asimismo, la planta procesadora se ubicará estratégicamente en el departamento de La Libertad, ya que cuenta con condiciones climáticas favorables, del mismo modo se encontrará cerca a zonas de cultivo de arándanos para minimizar los costos de transporte y garantizar una cadena de suministro eficiente. Por otro lado, la inversión para la planta procesadora incluirá la adquisición de maquinaria y equipos modernos para el procesamiento, clasificación y envasado de los arándanos, así como se implementarán estrictos estándares de calidad y seguridad alimentaria para asegurar la producción de productos de alto nivel y cumplir con las regulaciones internacionales. Finalmente, se espera que el proyecto genere empleo en la región, brindando oportunidades de trabajo a la población local y contribuyendo al desarrollo económico de la zona. Además, se fomentará el desarrollo sostenible y se promoverán prácticas agrícolas respetuosas con el medio ambiente.

Palabras claves: arándanos, planta procesadora, proyecto de inversión, La Libertad, Novoa Scotia, Canadá.

Abstract

The project aims to establish a blueberry processing plant to take advantage of the growing international market for this fruit. The blueberry is recognized for its demand abroad, thus it is oriented in order to export to Nova Scotia, Canada. Likewise, the processing plant will be strategically located in the department of La Libertad, since it has favorable climatic conditions, in the same way it will be close to blueberry growing areas to minimize transportation costs and guarantee an efficient supply chain. On the other hand, the investment for the processing plant will include the acquisition of modern machinery and equipment for the processing, classification and packaging of blueberries, as well as strict quality and food safety standards will be implemented to ensure the production of high-level products and comply with international regulations. Finally, the project is expected to generate employment in the region, providing job opportunities to the local population and contributing to the economic development of the area. In addition, sustainable development will be encouraged and environmentally friendly agricultural practices will be promoted.

Keywords: blueberries, processing plant, investment project, La Libertad, Nova Scotia, Canada.

1. Introducción

Perú es un país conocido por su diversidad y riqueza de recursos, que década a década ha ido mejorando en la gestión de todos estos bienes que su tierra le brinda, es por ello que actualmente es uno de los países sudamericanos con mayor escalabilidad en cuanto a comercio exterior se trata. Si bien es cierto el año 2020 fue un año devastador, lleno de pérdidas humanas como económicas, sin embargo, luego de esta coyuntura el territorio nacional se supo reponer y reinsertar a los negocios internacionales, es por ello que en la actualidad las exportaciones del país tienen un prospecto de crecimiento de 1.4% en sus exportaciones en este 2023.

Frente a esto, de acuerdo con América Economía (2023) se espera que para el año 2025-2027 Perú esté liderando en el comercio exterior dentro de nuestro continente. Asimismo, siga teniendo un crecimiento importante, ya que de acuerdo con el estudio realizado por De La Vega (2023) el año pasado, Perú tuvo una cifra récord de US\$ 69,193 millones debido a sus más de 5 000 productos que exporta a diversas partes del mundo y a los buenos tratados comerciales que mantiene actualmente.

ComexPerú (2022) recalca que un país importante con el que el territorio nacional tiene tratados de libre comercio es el caso de Canadá, debido al impacto positivo en nuestra economía, de ahí que la comercialización entre ambos países acumuló US\$ 32, 500 millones, logrando la apertura de nuevos bienes y servicios en beneficio de la sociedad y las organizaciones.

Asimismo, La Cámara (2021) manifestó que en el 2020 Canadá se posicionó en cuarto lugar como el socio comercial más influyente para el territorio peruano. Por otro lado, Prom Perú (2023), explica que esto se debe a que las empresas canadienses consideran que Perú es un destacable productor de alimentos.

En línea con lo anterior, se explica el interés del gobierno canadiense por invertir en productos peruanos, ya que estos responden a los altos estándares de calidad de su población, la misma que, por el ritmo de vida que llevan, prevalece una alimentación desbalanceada. Granados (2017), refiere que el 8% de la dieta canadiense está compuesta por alimentos ultraprocesados, los que responden a factores determinantes para el desarrollo de diabetes y enfermedades cardiovasculares. Del mismo modo, Martínez (2019), una recolección de datos

concluye que en el 2018 murieron 283 706 canadienses, principalmente por enfermedades cardiacas, cifra realmente alarmante.

Por otro lado, la World Health Organization (WHO), menciona que el 29.7% de la población canadiense presenta enfermedades de esta índole. Ante esta coyuntura, es por ello, que se propone exportar arándanos, debido a sus diferentes componentes y beneficios, destacándose principalmente su gran poder antioxidante. 20minutos (2019), alude un estudio realizado por *Journal of Gerontology Series A*. donde se comprobó que ingerir 200 gr diarios de arándanos por un mes contribuye a una mejor circulación de la sangre, disminuyendo la presión arterial en 5 mmHg, como lo haría un medicamento.

De esta manera, se busca impulsar la comercialización internacional de este producto por su alta demanda en el mercado, específicamente Nova Scotia, por el hecho que es una de las provincias pertenecientes a la Costa Atlántica de Canadá, lugar con mayor consumo de arándanos.

Según TRADEP MAP (2022) el nivel de exportación de Canadá a lo largo de los años ha tenido pequeñas variaciones, a continuación, se presenta una tabla de las exportaciones a nivel mundial.

Tabla 1

Exportación de Arándanos. Obtenido de TRADE MAP (2022).

AÑO	EXPORTACIONES - DE CANADÁ
2018	6.853
2019	6.827
2020	8.152
2021	8.513
2022	18.71

Tabla 2

Elaboración Propia con ayuda de datos Obtenidos de TRADEMAP (2022).

AÑO	PRODUCCION - CANADA	EXPORTACIONES - DE CANADA	IMPORTACIÓN - DE CANADA	OFERTA CANADA
2018	155.229	6.853	0.000	148.38
2019	176.490	6.827	208.914	378.58
2020	148.465	8.152	209.109	349.42
2021	146.551	8.513	258.974	397.01
2022	140.000	18.710	269.800	391.09
PROYECCIÓN				
2023	135.232	17.431	366.257	484.06
2024	129.192	19.971	425.223	534.44
2025	123.152	22.511	484.189	584.83
2026	117.113	25.051	543.155	635.22

En resumen, se puede apreciar que la provincia de Novoa Scotia, Canadá presenta una demanda insatisfecha, de acuerdo con el siguiente análisis:

Tabla 3

Demanda insatisfecha en la provincia de Novoa Scotia.

AÑO	DEMANDA INSATISFECHA DE CANADA	DEMANDA INSATISFECHA DE NOVOA SCOTIA
2018	42,487	1,072.62
2019	42,644	1,076.58
2020	43,054	1,086.93
2021	43,381	1,095.18
2022	43,756	1,104.64
PROYECCIÓN		
2023	44,026	1,111.46
2024	44,335	1,119.27
2025	44,641	1,126.99
2026	44,944	1,134.64

1.1. Formulación del problema

Para la investigación se planteó lo siguiente: ¿Es viable un proyecto de inversión para la instalación de una planta productora de arándonos en el departamento de La Libertad, con fines de exportación a Canadá 2023?

1.2. Justificación

El presente proyecto tiene como finalidad instalar una planta procesadora de arándanos en el departamento de La Libertad, Perú para impulsar el comercio internacional de esta fruta, ya que es un producto con un alto potencial económico y social, debido a sus propiedades antioxidantes, entre otros, así como para contrarestar diversas enfermedades que atentan la salud y el bienestar de las personas.

Es por ello, este proyecto beneficiará a las personas que residen en Canadá que por sus malos hábitos de consumo se ven expuestas a contraer problemas cardiovasculares, etc. Y, a su vez para que el territorio peruano siga creciendo exponencialmente en cuanto a comercio exterior se refiere, ya que el Perú cuenta con todas las condiciones óptimas para su desarrollo.

1.3. Objetivos

Objetivo general: Determinar la viabilidad del proyecto de inversión para la instalación de unaplanta productora de arándanos en el departamento de La Libertad, con fines de exportación aCanadá 2023

Objetivos específicos:

- Desarrollar el modelo de negocio (CANVAS) del proyecto de inversión.
- Determinar la viabilidad estratégica del proyecto de inversión.
- Determinar la viabilidad de mercado del proyecto de inversión.
- Determinar la viabilidad técnica del proyecto de inversión.
- Determinar la viabilidad a nivel organizacional del proyecto de inversión.
- Determinar la viabilidad económica - financiera del proyecto de inversión.

2. Marco Teórico

2.1. Proyecto de Inversión

Para Andia (2010), el proyecto de inversión es el impacto de una planificación con el fin de dar soluciones a una problemática ocasionada en un contexto en particular, de esta manera se trata de darle un cambio holístico a todo el problema implicado impactando positivamente en la comunidad y los inversionistas que forman parte del proyecto.

2.2. Plan Estratégico

Es una herramienta de comunicación, ya que permite informar los objetivos y metas de la organización y a través de qué medios los va a desarrollar a fin de cumplir con lo establecido. (Ullón et al. 2017)

2.3. Estudio de Mercado

Se conceptualiza como el conjunto de acciones que permiten conocer los intereses no solo de los consumidores, sino también de proveedores y competidores de determinado producto o servicio. Asimismo, analizar otros aspectos importantes como el precio y la distribución de estos. (Moncayo et al. 2021)

2.4. Estudio Técnico

Es aquel que permite proponer y analizar las diferentes opciones tecnológicas, es decir identificar los equipos, la maquinaria, las materias primas, entre otros. De modo que, se evalúe una localización óptima para la ejecución del proyecto (Vera et al. 2021)

2.5. Estudio Organizacional

Según Segatore (2019) se basa en la capacidad que tiene la empresa para el análisis de sus competencias administrativas, puesto que, busca medir la capacidad operativa de la organización, es decir; medir cuales son las fortalezas y debilidades de la estructura de cada entidad.

2.6. Estudio Económico y Financiero

Según ESAN (2016) un correcto análisis financiero y económico es aquel que tiene por objetivo medir y controlar los costos de mercado, con el fin de maximizar las inversiones de las organizaciones.

3. Metodología

3.1. Tipo de investigación

Respecto al tipo de investigación, será de enfoque proyectiva ya que como lo señala (Rodríguez, 2019) se busca generar soluciones a diversos conflictos que se presenta en una realidad en particular, realizando propuestas innovadoras que impacten de gran manera a los habitantes.

3.2. Nivel de investigación

En relación con el nivel de investigación, es sistémica, puesto que como lo explica Quispe et al. (2021) tienen como objetivo analizar hallazgos anteriormente publicados con el fin de dar respuesta a una interrogante de una investigación en específica.

3.3. Línea de investigación

La línea de investigación del proyecto es gestión empresarial e innovación.

3.4. Cuadro de variables

VARIABLES	DIMENSION	SUB DIMENSION	INDICADOR	INSTRUMENTO
VIABILIDAD DEL PROYECTO DE INVERSIÓN	Modelamiento	<p>IDEA</p> <p>PROBLEMA CENTRAL</p> <p>MODELO DE NEGOCIO</p>	<p>PROBLEMA DE MERCADO (Necesidad insatisfecha)</p> <p>OFERTA DE VALOR EMOCIONAL Y RACIONAL (beneficio buscado)</p>	<p>Árbol de Problemas</p> <p>Modelo CANVAS</p>
	PLAN ESTRATEGICO	<p><u>ENTORNO EMPRESARIAL:</u></p> <p>ANALISIS INTERNO Y EXTERNO DEL SECTOR (FODA)</p> <p>ESTRATEGIAS COMPETITIVAS:</p> <ul style="list-style-type: none"> • COSTOS Y PRECIOS • DIFERENCIACION • ENFOQUE SEGMENTO <p>VENTAJAS COMPETITIVAS: (EFICIENCIA, EFICACIA, CALIDAD, INNOVACION)</p> <p>PRINCIPIOS AXIOLÓGICOS: VISION MISION VALORES</p> <p>OBJETIVOS ESTRATÉGICOS</p>	<p>Viabilidad estratégica del Sector</p> <p>Competitividad del Sector</p> <p>Objetivos, metas y estrategias</p>	<p>Cadena de valor de Porter</p> <p>Diamante de Porter</p> <p>Matriz SEPTTE</p> <p>FODA Cruzado</p> <p>Matriz EFI</p> <p>Matriz EFE</p> <p>Matriz de Perfil competitivo</p> <p>Axiología de la Empresa</p>

	ESTUDIO DE MERCADO	Plan de marketing Estratégico: SEGMENTACIÓN DE MERCADO	DESCRIPTORES: Nivel socio Económico / Estilos de Vida Ubicación Beneficio Buscado (necesidad)	Matriz de segmentación (Validación del Modelo de negocio)
		INVESTIGACION DE MCDO: DEMANDA / OFERTA Mercado Consumidor Mercado Competidor Mercado Productos sustitutos Mercado productos Complementarios	VIABILIDAD DE MERCADO Mercado Objetivo Necesidad Ingresos Gastos Pronósticos Y Otras variables de Mercados Población, Muestra y Muestreo	Metodología de Investigación de Mercados Variables Estudio de Mercado con información secundaria
		Plan de Marketing Operativo MEZCLA COMERCIAL	Objetivos, Metas y Estrategias De corto y mediano – largo plazo	Matriz OMEIM Plan MKT Plan de Posicionamiento
		Plan de Marketing Estratégico: PLAN DE POSICIONAMIENTO	(Factores críticos de éxito) Ventajas competitivas a desarrollar con: Definición del producto Definición del precio Definición demanda objetivo Estrategia comercial: 4 ps	

	ESTUDIO TECNICO	<p style="text-align: center;">LOCALIZACION</p> <p style="text-align: center;">PRODUCTO</p> <p style="text-align: center;">PROCESOS</p> <p style="text-align: center;">CALIDAD Y SU CONTROL</p> <p style="text-align: center;">MANO DE OBRA EN OPERACIONES</p> <p style="text-align: center;">CAPACIDAD DEL NEGOCIO</p> <p style="text-align: center;">CADENA DE SUMINISTRO Y LOGISTICA INTEGRAL</p> <ul style="list-style-type: none"> - Flujo Materiales - Flujo Información - Flujo Dinero - Flujo de Conocimiento 	<p style="text-align: center;">Ubicación</p> <p>Requerimientos técnicos para el producto Satisfactor de la necesidad</p> <p style="text-align: center;">Tecnología de los procesos / operaciones</p> <p>Indicadores del Producto y del Proceso</p> <p style="text-align: center;">Condiciones de Trabajo</p> <p>Capacidad teórica o instalada</p> <p>Factores clave de desempeño</p> <p style="text-align: center;">Fiabilidad Mantenimiento Tecnología</p> <p>Ventas, Producción, Gastos Generales</p>	<p style="text-align: center;">Matriz localización</p> <p style="text-align: center;">Casita de la Calidad QFD</p> <p style="text-align: center;">Diagrama de Flujos</p> <p>ficha técnica producto y procesos</p> <p style="text-align: center;">Diseño del Trabajo</p> <p style="text-align: center;">Mercado Objetivo</p> <p>Plan de Aprovisionamiento: proveedores, compras, inventarios, almacenes Mapeo procesos logísticos</p> <p style="text-align: center;">Objetivos del Servicio</p>
--	------------------------	--	---	---

		<p>EQUIPOS / MAQUINARIA</p> <p>Estimación de Costos y Presupuestos de Operaciones</p> <p>Plan de Operaciones (5P OPERACIONES)</p>	<p>Objetivos, Metas y Estrategias De corto y mediano – largo plazo</p>	<p>Contabilidad Gerencial</p> <p>Matriz OMEIM Estudio Técnico</p>
		<p>Aspectos ambientales, impactos ambientales aspecto legal</p>	<p>Objetivos, Metas, Estrategias y Presupuesto</p>	

	ESTUDIO ORGANIZACIONAL	Modelo Organizacional Estructura Orgánica Talento Humano - Gestión del conocimiento Plan Organizacional	Funcional o matricial Por producto o por proceso Indicadores gestión del talento humano: Reclutamiento Selección Integración Medición desempeño Política de incentivos Delegación Reconocimiento MOF ROF Objetivos, Metas y Estrategias	Cultura O., Tamaño y Producto de la Empresa Organigrama Herramientas de la Dirección de Personas Matriz OMEIM Organizacional
	ESTUDIO ECONÓMICO Y FINANCIERO	Estudio económico y financiero Diseño estratégico Económico y Financiero Evaluación Económica y Financiera (Análisis de sensibilidad y Análisis de escenarios / riesgos)	Estructura Económica y financiera Objetivos Metas y Estrategias VAN E/F TIR E/F B/C Periodo Recuperación del capital Punto de Equilibrio	Balance de Apertura Presupuestos Estado GG y PP proyectados Flujo de Caja Apalancamiento operativo y Financiero Viabilidad Económico y Financiero (del Proyecto) Análisis de Sensibilidad y de Riesgo

4. Resultados

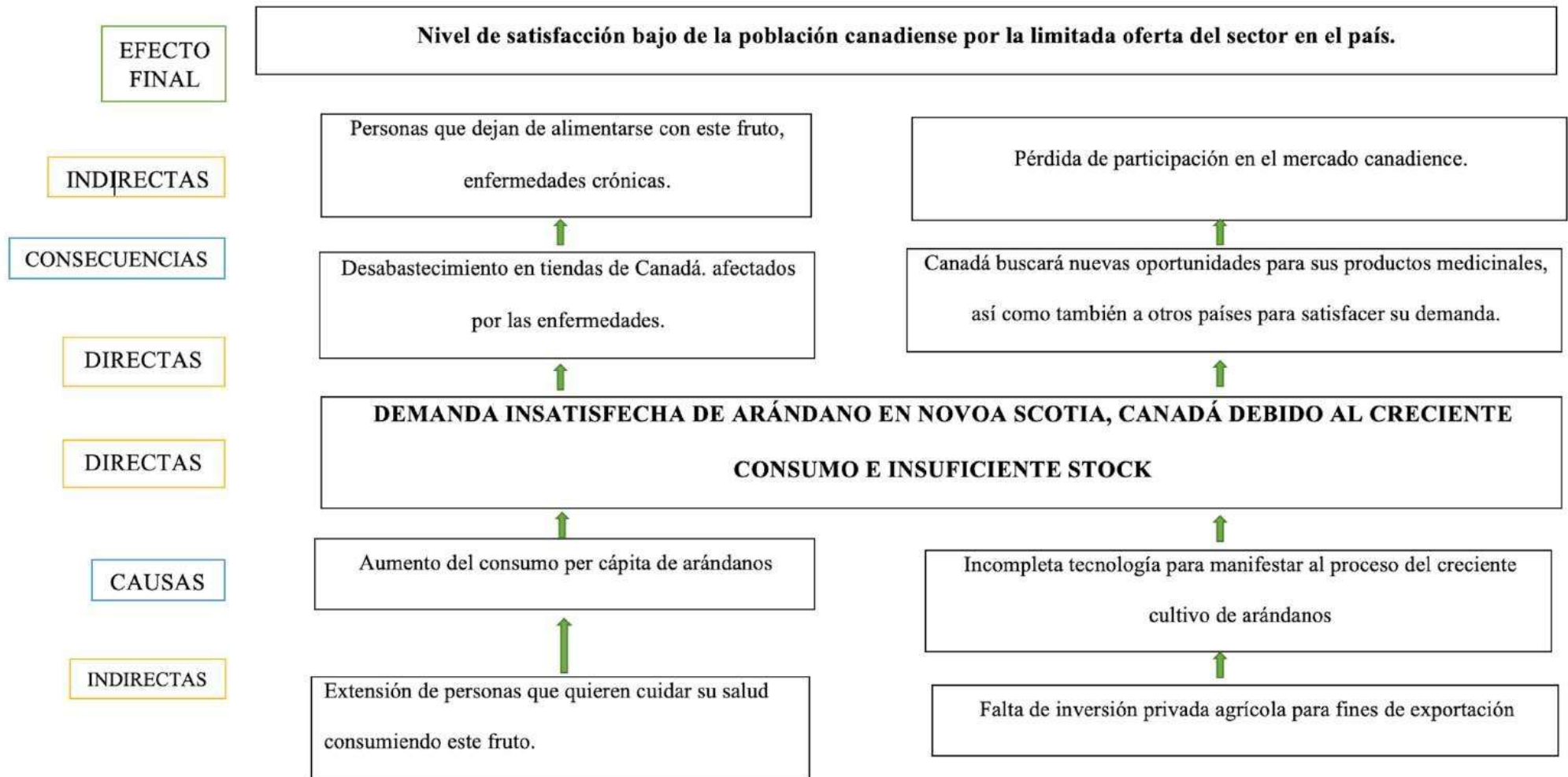
4.1. Identificación de la idea de proyecto

La idea del proyecto surge ante la necesidad y preocupación del estado canadiense de disminuir la tasa de enfermedad respecto a la hipertensión arterial, entre otras enfermedades. También por el impacto económico y la popularidad que estamos seguros de que puede tener el arándano, gracias a todas las bondades que presenta el producto, como vitaminas A, C y B1, minerales como hierro, fósforo y calcio que ayuda a combatir diversas enfermedades cardiovasculares.

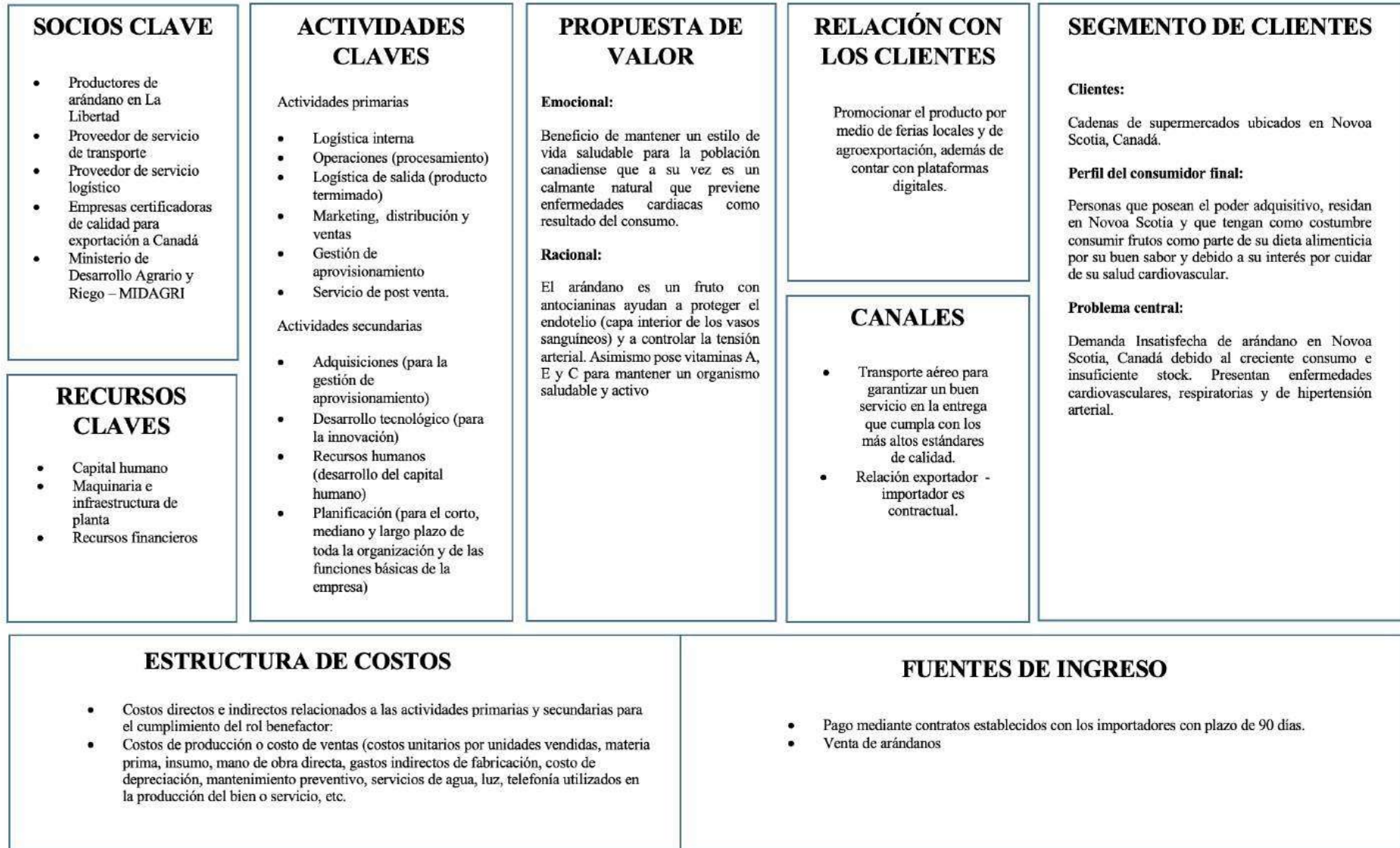
Esta planta hace que como investigadores le dediquemos un estudio con mucho ahínco, para demostrar la viabilidad de este producto en el mercado internacional y sobre todo en Canadá, país con el cual tenemos tan buena relación en cuanto a comercio exterior nos referimos.

Asimismo, la comercialización de este fruto debido a sus propiedades para la salud y el bienestar de los ciudadanos despierta inquietud y el interés de desarrollar este proyecto de inversión con expectativas realmente amplias en todo tipo de mercado.

4.2. Árbol de problemas



4.3. Modelo de negocio - Lean Canvas



5. Plan estratégico

5.1. Microentorno - Diamante Porter

Participación nuevos/ Amenaza de nuevos competidores

De acuerdo con SIICEX la exportación de productos agrícolas con destino a Canadá es regulada por la Oficina de la Competencia de Canadá, mismos que se rigen bajo la tasa arancelaria ya establecida para determinados frutos según su categoría. Actualmente sí existe competencia de países productores de arándanos, no obstante, no se evidencia en abundancia. La situación post COVID 19 ha originado que las guías de control sobre la salubridad de los productos, como de la calidad de estos sea tomado con mayor atención para prevenir futuros problemas y que estos no se expandan a nivel mundial. Al tratarse de productos envasados, se tendrá en cuenta las guías generales que se relacionan a todos los productos alimenticios empacados para consumo que se venden al detalle y deberán pasar por la Agencia Canadiense de Inspección Alimenticia, que cuenta con una lista para revisar las normas de rotulación de los mismos productos. Asimismo, los procesos logísticos a nivel de comercio exterior implican costos altos para las empresas que pretenden iniciar en el rubro, por ende, se puede interpretar que las barreras para nuevos competidores en este sector son relativamente altas

Poder de negociación de proveedores

El departamento de La Libertad lidera la producción nacional de arándanos, teniendo en cuenta que cultiva 7.580 hs de este fruto y que, según la Asociación de Productores de Arándanos del Perú, en la próxima campaña 2022-2023 se registrará el envío de 276,938 toneladas. Otro de los datos importantes concierne a que, al inicio de la campaña del 2022, SENASA certificó 90 lugares de producción de arándanos y 17 plantas de procesamiento y empaque de arándanos, de los cuando un poco más de 60% se encuentran en La Libertad, siendo las principales zonas productoras la provincia de Virú, Trujillo, Chepén y Ascope. Respecto al mercado exterior, se evidencia que la demanda de este fruto tiene una tendencia de crecimiento anual debido a sus atractivas propiedades y sabor, por ende, con los datos cuantitativos expuestos se puede afirmar que los grupos productores son limitados, lo que permite concluir que, a menor cantidad de proveedores, mayor será el poder de negociación por parte de estos.

Poder de negociación de los clientes

De acuerdo con el Ministerio de Comercio Exterior y Turismo, el arándano que se consume en Canadá también proviene de Chile y Argentina, ello quiere decir que el cliente tiene bajo su poder la elección del producto. Asimismo, se menciona que Canadá también produce dicho fruto, no obstante, sus condiciones climáticas respecto al suelo de cultivo no son las mejores para producir volúmenes altos para abastecer el comercio en todo el país. En base lo investigado, se puede interpretar que a pese a existir más de una opción de compra respecto al arándano en el mercado de destino, el arándano peruano, como todo producto agrícola oriundo de nuestro país, goza de un buen posicionamiento frente al de otros países, lo que permitirá a las empresas nacionales dedicada a este rubro a realizar acciones de negociación sobre el comercio del producto. Ante los factores mencionados, el poder de negociación de los clientes es medio, puesto que los canadienses poseen alternativas que pueden reemplazar la compra del arándano peruano pero su “fama” o “reconocimiento” y la calidad del producto peruano los hace preferirlos frente a su competencia.

Productos sustitutos

El arándano posee la condición de ser fruto, por lo tanto, sí existen productos sustitutos para el mismo, no obstante, si nos enfocamos en las propiedades y beneficios respecto al valor que los consumidores canadienses buscan, la lista de sustitutos se reduce a la frambuesa y la mora. En lo que refiere a beneficios para la salud, el arándano sigue llevando ventaja frente a estos frutos debido a su composición nutritiva. Por ende, su competencia directa sería el mismo, pero con un mayor grado de calidad y que además brinde precios menores al promedio. Así se concluye que el nivel de sustitución del producto es bajo, pero ello no significa que debe perderse de vista la evolución comercial del sector en cuanto a la competencia en aspectos como calidad y disponibilidad en los canales de venta.

Rivalidad del sector

De acuerdo con la Plataforma web de PromPerú, la oferta respecto a la exportación del arándano en el Perú se ve distribuida entre las siguientes empresas:

Tabla 4: *Empresas exportadoras de arándanos*

EMPRESAS EXPORTADORAS DE ARÁNDANOS (EN MILLONES DE US\$)	
EMPRESAS	2018
Total general	548
1 CAMPOSOL S.A.	173
2 HORTIFRUT - PERÚ S.A.C	69
3 HORTIFRUT-TAL S.A.C.	59
4 HFE BERRIES PERU S.A.C.	31
5 AGRICOLA SANTA AZUL S.A.C	31
6 HASS PERU S.A.	24
7 AGRICOLA CERRO PRIETO S.A.	21
8 AGROBERRIES PERU S.A.C.	20
9 TAL S A	19
10 AGROVISION PERU S.A.C.	17

Diario Gestión (2019)

Ante ello es claro que sí existen empresas que han marcado una participación en el mercado a lo largo del tiempo y que además son conocidas por sus operaciones comerciales a nivel mundial, ello significa que existe competencia con empresas peruanas por lo que las nuevas plantas de procesamiento deberán enfocarse en vender un diferencial en su producto ya sea en la presentación o en algún aspecto valorado por el público objetivo en el mercado de destino.

5.2. Macroentorno: Matriz SEPTED

Factores políticos gubernamentales

En 2008, Canadá y Perú firmaron el Tratado de libre comercio Perú- Canadá, el mismo que perdura hasta la actualidad, de manera que favorece las transacciones comerciales, en este caso, las agroexportaciones hacia el país canadiense. De igual forma el ingreso de productos frescos al país de destino están sujetos a reglamentos de salubridad y control, como también se evalúa su ingreso mediante manuales de productos de importación canadiense, en los cuales se hace énfasis en requisitos sanitarios, de calidad y sobre todo de contenido nutricional.

En el entorno legal, en la Ley N° 31110: Ley del Régimen Laboral Agrario y de incentivos para el Sector Agrario y Riego, Agroexportador y Agroindustrial, promueve el desarrollo del sector agroexportador con lo que respalda las operaciones del sector,

garantiza los derechos laborales de los trabajadores, pone a disposición los tratados internacionales de libre comercio, brinda beneficios tributarios de acuerdo con el tamaño de la empresa y garantiza la transparencia de las operaciones comerciales con el país de destino.

Factores económicos

Canadá evidencia una tendencia positiva en el consumo de arándanos, al ser el segundo país líder en la importación de este, importando desde el 2015 un nivel promedio de USD 186 millones en arándano frescos. La importación del producto representa niveles de ingresos anuales significativos para los países proveedores, asimismo, se menciona que mucho de los consumidores canadienses están apostando por frutas que sean orgánicas y si contaran con alguna certificación que valide dicha información atraería más a los consumidores.

Tabla 5: Principales proveedores de arándanos en Canadá (Millones de dólares)

País	2013	2014	2015	2016	2017	Var % 17/16	TCP (%) 13-17
Estados Unidos	121	102	90	94	88	-5,8%	-7,5%
Chile	61	61	56	60	46	-22,2%	-6,6%
Perú	-	-	1	13	25	91,5%	-
México	1	3	3	8	18	107,2%	95,6%
Argentina	15	17	14	11	7	-38,5%	-18,3%

Posterior a la reactivación de la economía peruana, el sector de agroexportación no tradicional presenta un crecimiento estable con una evolución mayor al 15% desde el 2020 en adelante.

Tabla 6: *Evolución de las agroexportaciones peruanas*

Respecto a la economía peruana, el Fondo Monetario Internacional junto y el Banco Mundial pronosticaron que la tasa de inflación en el país descendería en un 2.4% con respecto al año pasado, proyectando que este seguirá disminuyendo para el presente años logrando así contraerse en un 3%. Asimismo, a nivel macro, estas instituciones perciben al país con buen respaldo económico, reconociendo que el Perú posee reservas y políticas monetarias y fiscales que permitirán hacer frente a sucesos imprevistos protegiendo así la estabilidad del país.

Por otro lado, en cuanto a la economía de Canadá, en específico de Novoa Scotia, provincia que ha sido declarada como uno de los mejores lugares del mundo para vivir debido a su calidad de vida, índices de prosperidad económico y su rol activo en el comercio. Teniendo en cuenta que su capital es un puerto muy importante de Norteamérica, reporta cifras significativas de dinero sobre el valor total de comercio exterior, manejado por Aduanas de su propio territorio.

Factores sociales, culturales y demográficos

De acuerdo con la demografía de Novoa Scotia, se ubica en el extremo este del país con una superficie de 55284 Km. Siendo la séptima provincia más habitada de Canadá, con una población de 921,727 habitantes, un crecimiento aproximado de entre 2 a 3.5% cada 5 a 7 años con una edad media de 41.7 años.

En cuanto al nivel socioeconómico de su población, el PIB per cápita es un muy buen indicador del nivel de vida, siendo el caso de Canadá que, en 2022, fue de 52.269 € euros, por lo que se encuentra en una buena posición, ya que ocupa el puesto 16 del

ranking, lo que supone que su población tiene un buen nivel de vida en relación con los 196 países del ranking de PIB per cápita.

Factores tecnológicos

Hasta el presente año se propuesto nuevas tecnologías a emplear para eliminar elementos patógenos durante la postcosecha de productos agrícolas, donde se mencionala técnica de la Atmósfera modificada y controlada, consistente en la modificación de la composición de gases (O₂ y CO₂) durante almacenamiento y/o transporte. El objetivo es disminuir la actividad metabólica del arándano lo que permite controlar

la proliferación de hongos. También se menciona que si se utilizan correctamente contribuyen a reducir la deshidratación y disminuir el porcentaje de pérdidas, las características particulares de la fruta permiten a su vez que los niveles de gases utilizados sean ajustados en forma automática, ventaja que no posee la Atmósfera modificada. Por otro lado, existe tecnología específica para su recolección por chorro de aire, con la cual se pueden cosechar más del 95 por ciento de los arándanos maduros de una planta sin dañarlos. En este proceso, los frutos son sacudidos y recogidos por cojines neumáticos, que evitan puntos de presión en su interior. Del total de arándanos cosechados, entre el 80 y el 90 por ciento puede usarse para su comercialización. Con esto se prevé que el ciclo productivo se agilice, disminuyendo errores humanos, ahorro de tiempo y se incremente el nivel de ingresos para la empresa agroexportadora.

Factores ambientales

El manejo de residuos es una de las preocupaciones más grandes al momento de recolectar la cosecha pues si este proceso no se realiza bajo los parámetros establecidos según SENASA se puede incurrir en situaciones de riesgos para la población aledaña ala zona de cultivo. El Programa de Adecuación de Manejo Ambiental (PAMA), mismo que permite supervisar y fiscalizar la actividad del sector agrario, inspeccionando que las operaciones agroexportadoras respeten el impacto medioambiental que generan durante y post ciclo productivo, para lo cual se establecen estándares en la Guía del Programa de Adecuación y Manejo Ambiental del Sector Agrario.

Asimismo, es importante reconocer que en nuestro país existen fenómenos medioambientales que se suscitan en periodos de tiempo anual, como por ejemplo el

Fenómeno de niño, mismo pone en riesgo la producción en la zona costera del país durante las campañas exportación como también se modifican aspectos como la temperatura entre otros factores de precipitación que podrían afectar el nivel de producción y generar inestabilidad en el precio de los productos agrícolas.

De acuerdo con SENASA otros de los factores que contribuyen al desarrollo del sector son el mayor desarrollo genético de variedades y las condiciones climáticas favorables para la producción, ello permite que el cultivo de este tipo de frutos sea exitoso durante todo el año para la zona costera. Es así como, se puede identificar una ventaja competitiva para el país, puesto que algunos de los exportadores e importadores internacionales del mismo sector no tienen la misma oportunidad de expandir su producción en ciertas temporadas del año.

5.3. Megaevento

Respecto a la población canadiense, se evidencia que junto con la tendencia de consumo de arándanos se ha incrementado el consumo de frutas frescas, principalmente para las personas entre los 21 y los 39 años, como también en personas mayores de 59 años. Los motivos de este tipo de preferencias están asociadas al consumo de frutos que generan un beneficio directo sobre la salud del consumidor y a sus altos contenidos nutricionales, denotando otro dato clave sobre el consumo, respecto a que el 40.6% de los canadienses mayores de 12 años, informaron que consumían frutas al menos 5 veces a día. Ello se debe a que, a parte de su agradable sabor, este producto ha generado interés por sus propiedades de protección y prevención de uno de los problemas que aqueja a esta población, nos referimos a los problemas cardiovasculares. Es así como dicho interés ha generado conciencia en los consumidores, quienes se notan más preocupados por llevar una dieta equilibrada que les permita mejorar su calidad de vida que alargue la esperanza de vida en este territorio.

Tabla 7: Propiedades nutricionales del arándano

ARANDANO	
Agua (g)	87.4
Proteínas (g)	0.3
Fibras (g)	1.7
Calorías (kcal)	42
Vitamina A (UI)	30
Vitamina B1 (mg)	0.014
Vitamina B2 (mg)	0.0024
Vitamina B6 (mg)	0.012
Vitamina C (mg)	12
Ácido nicotínico (mg)	0.2
Ácido pantoténico (mg)	12
Sodio (mg)	2
Potasio (mg)	72
Calcio (mg)	14
Magnesio (mg)	6
Manganeso (mg)	0.5
Hierro (mg)	0.5
Cobre (mg)	0.26
Fósforo (mg)	10
Cloro (mg)	4
Contenido nutricional (cada 100 gr.)	

Cadena de valor empresarial del sector

ACTIVIDADES DE APOYO	INFRAESTRUCTURA
	<p>Ley N° 31110 en cumplimiento con la Ley del Régimen Laboral Agrario para el Sector Agrario y Riego.</p> <p>Las agroexportadoras deben poseer instalaciones acordes al cumplimiento de las normativas de entidades de regulación</p> <p>Desarrollan actividades de financiación, administración, planeamiento presupuestal con agentes inversores, agentes que suministran recursos, tecnología, servicios, etc.</p>
	GESTIÓN DE RECURSOS HUMANOS
	<p>La labor se realiza por campaña, por ende, los trabajadores son contratados bajo la modalidad de contrato por temporada, obra determinada y, de forma intermitente. La ley de promoción agraria favorece el reclutamiento y atraktividad de los operarios al sector. Asimismo, se tiene que la agricultura tiene un porcentaje proyectado, con cifras de 15% de crecimiento, por ende, la proyección de personal capacitado para el rubro estaría ligada al crecimiento evidente en la producción agroexportadora.</p>

	TECNOLOGÍA
	<p>La implementación de nuevas técnicas de riego y cuidado del cultivo traen consigo el desarrollo de nuevas herramientas y tecnología. En el caso del arándano se emplea la recolección por chorro de aire, misma que protege hasta un 95% de la cosecha total, evitando puntos de presión en su interior. Ello con el objetivo que, entre el 80 y el 90% se exporte. Asimismo, se emplean nuevas tecnologías de riego y softwares de gestión administrativa.</p>
	COMPRAS
	<p>La inversión realizada en maquinaria para la planta procesadora es elevada debido a que provienen del mercado exterior. Asimismo, para el abastecimiento de la empresa es necesario evaluar la ubicación de los productores, los costos de transporte y la accesibilidad a los mismos. Finalmente, es necesario recalcar que suelen realizar acuerdos con los proveedores con aproximadamente un año de anticipación.</p>

	LOGÍSTICA DE ENTRADA	OPERACIONES	LOGÍSTICA DE SALIDA	MARKETING Y VENTAS	SERVICIO POST VENTA
ACTIVIDADES PRIMARIAS	<p>Se recolecta el arándano con técnicas y prácticas agrícolas normadas por SENASA. Los frutos son enviados en contenedores desde la zona de cultivo hacia la planta.</p>	<p>Los procesos son:</p> <ul style="list-style-type: none"> * Medición y pesaje * Lavado y desinfección * Secado * 1ra selección * Calibrado y 2 da selección * Empacado * Paletizado y enfriado * Almacenamiento * Embarque * Transporte y entrega a operadores logísticos 	<p>Al término de su procesamiento, se controla y verifica las condiciones del fruto. Se da conformidad con la guía de entrega y se inicia el seguimiento del proceso de envío.</p>	<p>La publicidad se realiza ferias de exposición como también en redes sociales (Instagram y Facebook), en conferencias o actividades de promoción a la exportación. La venta se realiza vía contratos a plazos.</p>	<p>Las empresas del sector disponen como servicio post venta, la devolución inmediata de los productos si se encontrara algún fallo en la verificación por parte de la exportadora en el centro de acopio. Asesoría y soporte sobre la preservación del producto.</p>

Factores internos y externos - FODA

FORTALEZAS	DEBILIDADES
<ol style="list-style-type: none"> 1. El arándano peruano es reconocido en la población canadiense gracias a la calidad percibida de productos agrícolas peruanos. 2. SENASA certificó 90 lugares de producción de arándanos, donde más del 60% radica en el departamento de La Libertad. 3. De acuerdo con MINAGRI, el clima del Perú es favorable para la producción de arándano durante todo el año. 4. Los grupos productores de La Libertad poseen experticia en el cultivo y recolección del fruto 5. El arándano tiene condiciones particulares y favorables para ser movilizado vía marítima o aérea. 6. Investigaciones nacionales respaldadas por el gobierno peruano e internacionales sobre la comercialización de frutos frescos como el arándano. 7. Las instituciones agrarias del Perú y de aduanas brindan apoyo y orientación a nuevas empresas agroexportadoras. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Elevado grado de apalancamiento como empresa entrante en el rubro de la agroexportación. 2. La empresa debe afrontar costos de servicios logísticos debidamente certificados y reconocidos por la agencia canadiense, lo que implica un costo alto. 3. La maquinaria adquirida posee tecnología que los trabajadores de planta no conocen en su totalidad. 4. Existe el riesgo de que los trabajadores se ausenten en días laborables pues debido a la informalidad del rubro, algunos no poseen un contrato que aseguren su permanencia en la empresa.
OPORTUNIDADES	AMENAZAS
<ol style="list-style-type: none"> 1. Canadá es el segundo país que más importa arándano a nivel mundial. 2. Tendencia anual de crecimiento constante en la exportación de productos agrícolas peruanos 3. Acuerdo de libre comercio entre Canadá y Perú (SICEX). 4. Ley N° 31110: Ley del Régimen Laboral Agrario (El Peruano, 2021). 5. E-mail marketing como herramienta de bajo costo y amplia difusión para el comercio internacional. 6. Pronóstico de disminución del índice de inflación en Perú. 7. La economía del país de destino es considerada como sólida y estable para realizar operaciones comerciales. 8. Tendencia de cuidado y alimentación saludable en la población canadiense. 9. La población de Nova Scotia goza de poder adquisitivo debido a su trabajo bien remunerado. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Las entidades de control han establecido requisitos regulatorios nuevos y más exigentes respecto a la salubridad y calidad de productos agrícolas que tengan como finalidad ser comercializados en el exterior. 2. Chile y Argentina son competencia directa en la venta de arándano en Canadá. 3. Fenómenos medioambientales pueden afectar la producción en el año sobre todo en la zona costera del país. 4. Existe el riesgo de contaminación por plagas o patógenos para lo cual su prevención debe ser abordada con mayor inversión en el cuidado del cultivo.

Identificación de la viabilidad estratégica

MATRIZ EFE – Evaluación de Factores externos			
	Peso	Calificación	Total ponderado
Oportunidades			
Canadá es el segundo mayor importador de arándanos a nivel mundial	0.10	4	0.40
Crecimiento en la tendencia anual de exportación de arándano	0.08	4	0.32
Acuerdo de libre comercio entre Canadá y Perú	0.10	4	0.40
Ley N° 31110: Ley del Régimen Laboral Agrario	0.07	4	0.28
E-mail marketing como herramienta de bajo costo y amplia difusión para el comercio internacional	0.07	3	0.21
Pronóstico de la disminución del índice de inflación en Perú	0.08	4	0.32
Desarrollo de sistemas de tecnología digital para producción agrícola con fines de exportación	0.10	4	0.40
Tendencia de alimentación saludable en la población canadiense	0.05	3	0.15
Poder adquisitivo alto de los consumidores finales	0.05	3	0.15
Sumatoria de oportunidades			2.63
Amenazas			
Requisitos regulatorios nuevos y más exigentes respecto a la salubridad y calidad de los frutos para exportación	0.08	1	0.08
Competencia directa en la comercialización de arándano	0.08	1	0.08
Fenómenos ambientales pronosticados en la zona costera de Perú	0.07	1	0.07
Contaminación por plagas en el cultivo de arándanos	0.07	2	0.14

Sumatoria de amenazas			0.37
TOTAL			3.00
Los valores de las calificaciones son los siguientes:			
1= Amenaza mayor	2 = Amenaza menor	3 = Oportunidad menor	4 = Oportunidad mayor
MATRIZ EFI – Evaluación de Factores internos			
	Peso	Calificación	Total ponderado
Fortalezas			
Fruto con condiciones ideales para su transportación a largas distancias	0.09	3	0.27
SENASA certificó 90 lugares de producción de arándanos centralizados en su mayoría en La Libertad	0.11	4	0.44
Factores climatológicos del Perú favorecen la producción de arándanos durante todo el año	0.11	4	0.44
Investigaciones nacionales e internacionales sobre la comercialización de frutos como el arándano	0.09	3	0.27
Productos agrícolas peruanos están posicionados debido a la calidad percibida por parte de la población canadiense	0.10	4	0.40
Agricultores en La Libertad poseen experiencia en el cultivo de arándano	0.09	3	0.27
Entidades referentes a la agricultura peruana y de aduanas brindan beneficios y orientación a empresas agroexportadoras nacionales	0.12	4	0.44
Sumatoria de fortalezas			2.53
Debilidades			

La maquinaria y servicios logísticos certificados representan costos altos en el plan presupuestal de la empresa	0.13	1	0.13
Grado levado apalancamiento para nuevas empresas agroexportadoras	0.09	2	0.18
Riesgo de ausentismo laboral debido a la informalidad (trabajo sin contrato) que pone en riesgo la operatividad de la empresa y el bienestar de los trabajadores	0.07	2	0.14
Sumatoria de debilidades	1		0.45
TOTAL			2.98
Los valores de las calificaciones son los siguientes:			
1= Debilidad mayor	2 = Debilidad menor	3 = Fortaleza menor	4 = Fortaleza mayor

El diagnóstico permite interpretar que existe viabilidad estratégica; debido a que, en el análisis de las 5 Fuerzas de Porter, la matriz SEPTED, la Cadena de Valor, el FODA y el análisis matricial señalan que el proyecto es viable; exponiéndose que existe una demanda insatisfecha de arándanos en la provincia de Nova Scotia, Canadá debido a la tendencia creciente de su consumo e insuficiente stock para satisfacer a los consumidores finales.

Análisis matricial – Matriz interna/externa

Los puntajes obtenidos en las matrices de evaluación señalan que el puntaje ponderado de la matriz interna (MEFI) equivale a 2.98, por otro lado, el puntaje es mayor en la matriz externa (MEFE) de 3.00. Ello nos permite interpretar que la situación del sector se ubica en la parte central superior del esquema matricial, lo que significa que se encuentra en el cuadrante denominado como “ataque”, que indica que el contexto es favorable para la empresa, demostrando que existe la posibilidad de crecer y desarrollarse el sector.

FODA cruzado

<p style="text-align: center;">FODA CRUZADO</p> <p style="text-align: center;">FASE I</p> <p style="text-align: center;">(Formulación de estrategias)</p>	<p style="text-align: center;">FORTALEZAS</p> <p>F1: Arándano peruano reconocido en la población canadiense por la calidad percibida de productos agrícolas peruanos.</p> <p>F2: SENASA certificó 90 lugares de producción de arándanos, más del 60% en La Libertad.</p> <p>F3: El clima del Perú es favorable para la producción de arándano durante todo el año.</p> <p>F4: Los grupos productores de La Libertad poseen experticia en el cultivo y recolección del fruto</p> <p>F5: El arándano tiene condiciones particulares y favorables para ser movilizado para comercio exterior</p> <p>F6: Investigaciones nacionales respaldadas por el gobierno peruano e internacionales sobre la comercialización de frutos frescos como el arándano</p> <p>F7: Las instituciones agrarias del Perú y de aduanas brindan apoyo y orientación a nuevas empresas agroexportadoras</p>	<p style="text-align: center;">DEBILIDADES</p> <p>D1: Elevado grado de apalancamiento como empresa entrante en el rubro de la agroexportación.</p> <p>D2: La empresa debe afrontar costos de servicios logísticos debidamente certificados y reconocidos por la agencia canadiense, lo que implica un costo alto.</p> <p>D3: La maquinaria adquirida posee tecnología que los trabajadores de planta no conocen en su totalidad</p> <p>D4: Existe el riesgo de que los trabajadores se ausenten en días laborables pues debido a la informalidad del rubro, algunos no poseen unos contratos que aseguren su permanencia en la empresa.</p>
<p>OPORTUNIDADES</p> <p>O1: Canadá es el segundo país que más importa arándano a nivel mundial</p> <p>O2: Tendencia anual de crecimiento constante en la exportación de productos agrícolas peruanos</p> <p>O3: Acuerdo de libre comercio entre Canadá y Perú (SICEX)</p> <p>O4: Ley N° 31110: Ley del Régimen Laboral Agrario (El Peruano, 2021)</p> <p>O5: E-mail marketing como herramienta de bajo costo y</p>	<p style="text-align: center;">ESTRATEGIAS FO</p> <p style="text-align: center;">(F5, F3, F4 – O3, O5, O7)</p> <p>Emplear e invertir en e-mail marketing para la promoción del fruto y en sistemas que permitan mejorar la producción agrícola para asegurar su calidad, capacitando a los operarios de acuerdo con la normativa y requisitos de productos agrícolas para el comercio exterior</p> <p style="text-align: center;">(F1, F6 - O8, O9)</p> <p>Inversión en programas de posicionamiento del arándano peruano</p>	<p style="text-align: center;">ESTRATEGIAS DO</p> <p style="text-align: center;">(O4, O6 – D1, D2)</p> <p>Designar un plan económico-presupuestal teniendo en cuenta la situación económica peruana con el Régimen del sector, con la finalidad de acceder a mejores créditos y plazos de para retornar los mismos.</p> <p style="text-align: center;">(O3, O4 – D4)</p> <p>Implementación de regulaciones laborales en el tratamiento de</p>

<p>amplia difusión para el comercio internacional</p> <p>O6: Pronóstico de disminución del índice de inflación en Perú</p> <p>O7: La economía del país de destino es considerada como sólida y estable para realizar operaciones comerciales</p> <p>O8: Tendencia de cuidado y alimentación saludable en la población canadiense</p> <p>O9: La población de Novoa Scotia goza de poder adquisitivo debido a su trabajo bien remunerado</p>	<p>dirigidos a la población canadiense de nivel socioeconómico medio y alto, fomentando la alimentación saludable como un estilo de vida.</p> <p style="text-align: center;">(F2, F6, F1 – O2, O3, O4)</p> <p>Planificación de programas de mejora en cuanto a la gestión de la cadena de suministros, aprovisionamiento y tendencia de las exportaciones para fortalecer las competencias de la empresa respecto al comercio exterior</p>	<p>productos agrícolas con fines de exportación para asegurar el trabajo formal, derechos y beneficios de los trabajadores del sector.</p>
<p>AMENAZAS</p> <p>A1: Las entidades de control han establecido requisitos regulatorios nuevos y más exigentes respecto a la salubridad y calidad de productos agrícolas que tengan como finalidad ser comercializados en el exterior</p> <p>A2: Chile y Argentina son competencia directa en la venta de arándano en Canadá</p> <p>A3: Fenómenos medioambientales pueden afectar la producción en el año sobre todo en la zona costera del país</p> <p>A4: Existe el riesgo de contaminación por plagas o patógenos para lo cual su prevención debe ser abordada con mayor inversión en el cuidado del cultivo.</p>	<p style="text-align: center;">ESTRATEGIAS FA</p> <p style="text-align: center;">(F2, F6, F7 – A1, A3, A4)</p> <p>Establecimiento de un plan con la aprobación de instituciones de control de productos agrícolas para optimizar operaciones de producción y comercio agroexportador y, prever condiciones ambientales con actividades de contingencia.</p> <p style="text-align: center;">(F6, F1, F4 - A2)</p> <p>Evaluar de forma constante la tendencia en exportación de arándano en Perú, Argentina y Chile, teniendo en cuenta el posicionamiento de ambos países para incrementar la rentabilidad y competitividad del sector.</p>	<p style="text-align: center;">ESTRATEGIAS DA</p> <p style="text-align: center;">(A1, A2 – D1, D2)</p> <p>Fomentar el desarrollo de inversiones nacionales privadas del sector de agroexportación, con el objetivo de ganar mayor participación de mercado exterior con precios competitivos para el rubro.</p> <p style="text-align: center;">(A1, A2 – D3)</p> <p>Desarrollar capacitaciones a los trabajadores del sector agroexportador acerca de técnicas, procesos regulatorios de los países que se dedican a la importación de arándanos para mejorar el nivel de servicio y potenciar el nivel de las exportaciones.</p>

<p style="text-align: center;">FODA CRUZADO</p> <p style="text-align: center;">FASE 2</p> <p style="text-align: center;">(Definición de objetivos estratégicos)</p>	<p style="text-align: center;">FORTALEZAS</p> <p>F2: SENASA certificó 90 lugares de producción de arándanos, más del 60% en La Libertad.</p> <p>F4: Los grupos productores de La Libertad poseen experticia en el cultivo y recolección del fruto</p> <p>F5: El arándano tiene condiciones particulares y favorables para ser movilizado para comercio exterior</p> <p>F7: Las instituciones agrarias del Perú y de aduanas brindan apoyo y orientación a nuevas empresas agroexportadoras</p>	<p style="text-align: center;">DEBILIDADES</p> <p>D1: Elevado grado de apalancamiento como empresa entrante en el rubro de la agroexportación.</p> <p>D2: La empresa debe afrontar costos altos de servicios logísticos debidamente certificados y reconocidos por la agencia canadiense</p> <p>D3: La maquinaria adquirida posee tecnología que los trabajadores de planta no conocen en su totalidad</p> <p>D4: Existe el riesgo de que los trabajadores se ausenten en días laborables pues debido a la informalidad del rubro.</p>
<p style="text-align: center;">OPORTUNIDADES</p> <p>O3: Acuerdo de libre comercio entre Canadá y Perú (SICEX)</p> <p>O5: E-mail marketing como herramienta de bajo costo y amplia difusión para la exportación</p> <p>O6: Pronóstico de disminución del índice de inflación en Perú</p> <p>O7: La economía del país de destino es considerada estable para realizar operaciones comerciales</p> <p>O8: Tendencia de cuidado y alimentación saludable en la población canadiense</p>	<p style="text-align: center;">ESTUDIO TÉCNICO</p> <ul style="list-style-type: none"> . Establecer alianzas con entidades nacionales del comercio exterior para garantizar al mercado canadiense el cumplimiento de regulaciones de calidad y servicio. . Incorporar mejoras respecto a las técnicas de riego y selección de materia prima para generar mayor competitividad y participación en el mercado exterior. . Planificar alternativas para la prevención de eventos ambientales que pongan en riesgo la actividad agrícola de la zona norte. 	<p style="text-align: center;">ESTUDIO DE MERCADO</p> <ul style="list-style-type: none"> . Aumentar el nivel de producción del arándano a través de erradicar tiempos ociosos y el uso de nuevas tecnologías, cubriendo la demanda de insatisfecha del mercado de destino. . Incentivar el desarrollo económico de la zona costera del país mediante la generación de empleo formal a los operarios del cultivo. . Organizar reuniones con los gestores de proyectos agroexportadores para actualizarlos sobre nuevas tendencias y retos en el mercado agroexportador.
<p style="text-align: center;">AMENAZAS</p> <p>A1: Entidades de control han establecido requisitos regulatorios nuevos y más exigentes respecto a la salubridad y calidad al comercializar en el exterior</p> <p>A2: Chile y Argentina son competencia directa en la venta de arándano en Canadá</p> <p>A3: Fenómenos medioambientales pueden afectar la producción en el año sobre todo en la zona costera del país</p> <p>A4: Existe el riesgo de contaminación por plagas o patógenos</p>	<p style="text-align: center;">ESTUDIO ORGANIZACIONAL Y LEGAL</p> <ul style="list-style-type: none"> . Formalización de empresas agroexportadoras bajo el régimen del sector y facilitar el acceso a la información del proceso de la cadena de suministros. . Efectuar las regulaciones vigentes respecto a la actividad agroindustrial internacional. 	<p style="text-align: center;">ESTUDIO ECONÓMICO Y FINANCIERO</p> <ul style="list-style-type: none"> . Participación en programas estatales que fomenten la actividad agroexportadora con subvenciones o bonos económicos para el inicio de operaciones comerciales. . Formalizar alianzas con empresas con experiencias en el sector para ingresar al mercado exterior en modalidad de asociación, obteniendo mayor competitividad y menos riesgo para los involucrados.

<p style="text-align: center;">FODA CRUZADO</p> <p style="text-align: center;">FASE 3</p> <p style="text-align: center;">(Objetivos estratégicos: Técnico, De Mercado, Organizacional y Legal, Económico y Financiero)</p>	<p style="text-align: center;">FORTALEZAS</p> <p>F2: SENASA certificó 90 lugares de producción de arándanos, más del 60% en La Libertad.</p> <p>F4: Los grupos productores de La Libertad poseen experticia en el cultivo y recolección del fruto</p> <p>F5: El arándano tiene condiciones particulares y favorables para ser movilizado para comercio exterior</p> <p>F7: Las instituciones agrarias del Perú y de aduanas brindan apoyo y orientación a nuevas empresas agroexportadoras</p>	<p style="text-align: center;">DEBILIDADES</p> <p>D1: Elevado grado de apalancamiento como empresa entrante en el rubro de la agroexportación.</p> <p>D2: La empresa debe afrontar costos altos de servicios logísticos debidamente certificados y reconocidos por la agencia canadiense</p> <p>D3: La maquinaria adquirida posee tecnología que los trabajadores de planta no conocen en su totalidad</p> <p>D4: Existe el riesgo de que los trabajadores se ausenten en días laborables pues debido a la informalidad del rubro.</p>
<p style="text-align: center;">OPORTUNIDADES</p> <p>O3: Acuerdo de libre comercio entre Canadá y Perú (SICEX)</p> <p>O5: E-mail marketing como herramienta de bajo costo y amplia difusión para la exportación</p> <p>O6: Pronóstico de disminución del índice de inflación en Perú</p> <p>O7: La economía del país de destino es considerada estable para realizar operaciones comerciales</p> <p>O8: Tendencia de cuidado y alimentación saludable en la población canadiense</p>	<p style="text-align: center;">OBJETIVO ESTRATÉGICO DEL ESTUDIO TÉCNICO</p> <p>Posicionar a la organización con el mejor diseño de gestión estratégica de producción: localización, tecnología y capacidad; mejor diseño técnico de producto y procesos, de ubicación, talento humano y el mejor diseño de la función de producción: calidad de productos y procesos, productividad, mantenimiento, aprovisionamiento y producción, a desarrollarse de manera subyacente a la propuesta de valor emocional del mercado objetivo, a lo largo del ciclo de vida del producto.</p>	<p style="text-align: center;">OBJETIVO ESTRATÉGICO DEL ESTUDIO DE MERCADO</p> <p>Posicionar a la organización con el mejor diseño de gestión estratégica de mercadotecnia: producto, precio, plaza y promoción para el mayor beneficio del mercado objetivo, satisfaciendo las expectativas y necesidades más sentidas del consumidor final a lo largo del ciclo de vida del producto.</p>
<p style="text-align: center;">AMENAZAS</p> <p>A1: Entidades de control han establecido requisitos regulatorios nuevos y más exigentes respecto a la salubridad y calidad al comercializar en el exterior</p> <p>A2: Chile y Argentina son competencia directa en la venta de arándano en Canadá</p> <p>A3: Fenómenos medioambientales pueden afectar la producción en el año sobre todo en la zona costera del país</p> <p>A4: Existe el riesgo de contaminación por plagas o patógenos</p>	<p style="text-align: center;">OBJETIVO ESTRATÉGICO DEL ESTUDIO ORGANIZACIONAL Y LEGAL</p> <p>Posicionar a la organización con el mejor diseño de gestión estratégica con el modelo organizacional de procesos y el mejor diseño de la función organizacional: estrategias de reclutamiento y preselección, integración, inducción, estructura salarial, plan de desarrollo personal y motivaciones para la retención del</p>	<p style="text-align: center;">OBJETIVO ESTRATÉGICO DEL ESTUDIO ECONÓMICO Y FINANCIERO</p> <p>Posicionar a la organización con el mejor diseño de estructura económica y financiera para su gestión y el mejor diseño de gestión estratégica financiera: estructura de la inversión con tangibles, intangibles, capital de trabajo y futuras inversiones; diseño del ciclo operativo del negocio; optimización</p>

	trabajador; gestión del conocimiento, liderazgo compartido para la autonomía del trabajador; responsabilidad social empresarial con los trabajadores, a desarrollarse de manera subyacente a la propuesta de valor emocional, a lo largo del ciclo de vida del producto.	de la gestión financiera sin exceso de cuentas por cobrar a deudores, sin exceso de stocks de materia prima y producto terminado, sin exceso de liquidez y sin exceso de cuentas por pagar; elevados indicadores financieros: de rentabilidad – VAN, de rendimiento – TIR, de beneficio costo y de periodo de recuperación del capital en condiciones de riesgo de mercado y financiero a desarrollarse de manera subyacente a la propuesta de valor emocional, a lo largo del ciclo de vida del producto.
--	--	--

Formulación de los principios axiológicos

Misión

Exportar arándanos bajo los estándares de calidad establecidos por las regulaciones para la satisfacción del mercado internacional, con el objetivo de instaurar el hábito de consumir productos frescos y naturales a la dieta alimenticia y estilo saludable de los consumidores.

Visión

Al año 2028 ser una empresa agroexportadora reconocida a nivel de la zona costera del país, ofreciendo como producto estrella al arándano, satisfaciendo las altas expectativas y estándares del mercado internacional, en tanto que este fruto sea beneficioso para la salud integral de los consumidores.

Valores

- a) **Trabajo en equipo:** Fortalecer las relaciones interpersonales entre los trabajadores de manera que su trabajo se vea enriquecido por el esfuerzo de todos, evidenciándose también compañerismo en sus funciones.
- b) **Comunicación:** La empresa está comprometida con la escucha y la expresión de cada uno de los trabajadores como también en lo que los clientes comunican respecto a sus gustos y preferencias.
- c) **Transparencia con los clientes:** La empresa desea que sus clientes conozcan de los procesos de producción del fruto a nivel operativo, de manera que tengan la certeza y confianza de estar consumiendo un buen producto.

Identificación de la estrategia competitiva

La empresa agroexportadora propuesta en este proyecto plantea incrementar el nivel de producción del arándano en el departamento de La Libertad con el objetivo de satisfacer la creciente demanda de este producto en el mercado canadiense. Por ende, para cubrir la demanda insatisfecha será necesario que el rubro optimice los procesos productivos actuales como el cultivo, control y registro, selección, tratamiento y medición, de la mano con las nuevas técnicas y herramientas tecnológicas para optimizar el tiempo y los recursos tangibles, aumentando el nivel de productividad y mejorando el nivel servicio y calidad del producto.

Ventaja competitiva

Las condiciones climáticas del Perú hacen favorable el cultivo de arándano se realice durante todo el año, a diferencia de otros países exportadores del mismo sector. De la misma forma, otra de las ventajas refiere a la calidad percibida por parte de la población canadiense sobre los productos agrícolas de origen peruano, quienes le otorgan una valoración positiva, lo que respalda el posicionamiento del arándano peruano en el comercio exterior.

Objetivos

- Al 2028, aportar con el incremento de la población económicamente activa bajo el Régimen agrario a nivel de la zona norte del país, a través de la generación de empleos formales en la cadena productiva de la planta procesadora.
- Al 2028, aumentar el nivel de participación en el rubro con destino al mercado canadiense en un 5.8% respecto al nivel de exportación de arándanos alcanzado antes de la pandemia.
- Al 2028, contribuir con el aumento del PBI a nivel departamental (La Libertad) en un 5% con respecto al PBI reportado a inicios de la campaña de exportación de frutos frescos del 2020 - 2021, mismo que sufrió una caída en el nivel de ingresos debido a las paralizaciones comerciales frente a la pandemia mundial.

6. Estudio de Mercado

6.1. Matriz de segmentación y validación del modelo de negocio.

PROBLEMA DEL MERCADO			
Demanda Insatisfecha de arándano en Novoa Scotia, Canadá debido al creciente consumo e insuficiente stock, quienes presentan enfermedades cardiovasculares, respiratorias y de hipertensión arterial.			
NOMBRE DEL PROYECTO			
Proyecto de inversión para la instalación de una planta procesadora de arándanos en el departamento de La Libertad, con fines de exportación a Nova Scotia, Canadá 2023			
PROPUESTA DE VALOR EMOCIONAL DEL MODELO DE NEGOCIO			
Beneficio de mantener un estilo de vida saludable para la población canadiense que a su vez es un calmante natural que previene enfermedades cardiacas como resultado del consumo.			
SEGMENTACIÓN SEGÚN EL MODELO DE NEGOCIO			
Clientes: Cadenas de supermercados ubicados en Novoa Scotia, Canadá.			
Consumidores: Personas que posean el poder adquisitivo, residan en Novoa Scotia y que tengan como costumbre consumir frutos como parte de su dieta alimenticia por su buen sabor y debido a su interés por cuidar de su salud cardiovascular.			
BASES PARA SEGMENTAR			
1. Nivel demográfico	2. Ubicación geográfica	3. Valor de uso o valor agregado	
DESCRIPTORES			
1. Nivel demográfico	2. Ubicación geográfica	3. Valor de uso o valor agregado	
1. Familias 2. Hombres 3. Mujeres	1. Provincia Novoa Scotia, Canadá	1. Beneficio de mantener un estilo de vida saludable para la población canadiense. 2. A su vez es un calmante natural que previene enfermedades cardiacas como resultado del consumo.	
3	1	2	6
Se confirma el modelo de negocio, puesto que está orientado a habitantes de la provincia de Novoa Scotia, Canadá, Asimismo este proyecto es confiable porque contará con una infraestructura adecuada para la instalación de una planta procesadora de arándanos, y será dirigido según el nivel demográfico (familias, hombres y mujeres).			

6.2. Variables del mercado consumidor

De acuerdo con Ribó Montoy, 2021 el consumidor canadiense se basa en dos factores para su decisión de compra: el precio y el origen. Por lo mismo que, prefiere productos orgánicos y naturales antes que los procesados y modificados. Asimismo, valora mucho la apariencia del producto por lo mismo que escogerá la alternativa con el mejor aspecto.

Por otro lado, ProChile, 2015 menciona que en su mayoría la distribución de arándanos se da en los supermercados, donde los canadienses se abastecen de arándanos frescos para su consumo individual. Por esta razón, en los últimos años se ha evidenciado una alta preocupación por parte de los grandes supermercados a importar productos que respondan a la búsqueda de un mejor control de calidad.

Por último, según Trademap las exportaciones peruanas de valor agregado a Canadá crecieron en un 12.2% en el último año, por lo que presenta de acuerdo con las cifras entregadas por Statistics Canada, un consumo anual per cápita que rodea el 1.15 kg, por ello el consumo de frutas en Canadá aumenta y el país depende de las importaciones para cubrir la demanda.

	VARIABLES	INDICADORES
MERCADO DEL CONSUMIDOR	V. Culturales	<ul style="list-style-type: none"> • Lugar de compra • Frecuencia de compra • Motivo de compra
	V. Personales	<ul style="list-style-type: none"> • Estilo de vida • Gustos y preferencias
	V. Psicológicas	<ul style="list-style-type: none"> • Motivación • Percepción • Actitudes
	V. Sociales	<ul style="list-style-type: none"> • Grupos de referencia • Familia
	V. Demográficas	<ul style="list-style-type: none"> • Ubicación actual • Capacidad de pago

6.3. Variables del mercado competidor

De acuerdo con Ribó Montoy, 2021 Estados Unidos es el mayor proveedor del mercado canadiense (40,3% valor de frutas y 59,4% de verduras). Siguiéndole México con un 16,7% y 28,2% respectivamente.

Asimismo, en el 2019 España era el décimo país exportador, pero en el 2020 Marruecos incrementó las importaciones a Canadá y, en consecuencia, pasó al undécimo puesto. Además, en cuanto a los datos por provincias, España es el primer proveedor de la provincia de Nova Scotia, ya que superó a Chile.

En los dos apartados que siguen se detallarán los principales países de origen de las importaciones y su evolución, también de los productos y sus precios, y finalmente, se destacarán los principales países exportadores a Canadá para ambas categorías.

PAÍS	2015	2016	% Var.	2017	% Var.	2018	% Var.	2019	% Var.	2020	% Var.
Estados Unidos	2.693.051	2.689.103	-0,1%	2.619.606	-3%	2.584.069	-4%	2.568.752	-5%	2.771.177	3%
México	694.352	787.957	13%	940.055	35%	950.720	37%	1.064.252	53%	1.102.445	59%
Chile	391.123	407.884	4%	347.339	-11%	378.549	-3%	355.008	-9%	305.923	-22%
Perú	119.925	132.084	10%	149.612	25%	175.860	47%	237.316	98%	278.982	133%
Guatemala	239.770	266.912	11%	311.355	30%	300.538	25%	292.446	22%	272.549	14%
Costa Rica	216.535	240.358	11%	238.747	10%	246.951	14%	255.451	18%	261.971	21%
Sudáfrica	122.078	130.036	7%	158.228	30%	189.912	56%	203.637	67%	230.578	89%
Turquía	182.051	194.046	7%	148.136	-19%	154.008	-15%	145.191	-20%	154.225	-15%
Marruecos	-	125.082	-	136.251	9%	124.065	-1%	124.737	0%	139.306	11%
Vietnam	106.823	121.185	13%	137.289	29%	150.372	41%	128.359	20%	122.352	15%
España	77.760	72.637	-7%	86.556	11%	124.910	61%	124.942	61%	-	-
Otros	907.339	921.966	2%	919.987	1%	945.660	4%	995.205	10%	1.016.254	12%
Total	5.750.807	5.964.167	4%	6.056.912	5%	6.201.550	8%	6.370.559	11%	6.665.763	16%

Fuente: Statistics Canada, (CATSNET, June 2020)

MERCADO COMPETIDOR	VARIABLES	INDICADORES
	Servicio	<ul style="list-style-type: none"> Calidad
	Precio	<ul style="list-style-type: none"> Relación precio y calidad
	Plaza	<ul style="list-style-type: none"> Percepción de la ubicación de la competencia.
	Promoción	<ul style="list-style-type: none"> Promociones especiales de ventas, anuncios y redes sociales.

6.4. Variables del mercado de distribuidores

La distribución de esta fruta se realiza en los supermercados donde los canadienses se abastecen de arándanos frescos para su consumo personal. En relación a lo anterior, la cadena LOBLAW es el principal actor con sus tiendas Real Canadian Superstore, No Frills, Loblaw's, Maxi, Dominion, T&T, Atlantic Superstore, entre otras. Luego se encuentra la cadena SOBEY'S con sus tiendas Sobey's, IGA, FreshCo, Price Chopper, Thrifty Foods, Foodland, Safeway. A su vez, METRO con sus tiendas Food Basics, Super C, Metro Richelieu, 5 Seasons. Así mismo, OVERWAITEA FOODS con sus tiendas Save-On Foods, PriceSmart Foods, UrbanFare y finalmente supermercados de gran superficie tales como COTSCO y WALMART.

PARTICIPACIÓN DE MERCADO SUPERMERCADOS

	Ventas netas	Tiendas	Espacio Venta	% Ventas Comestibles	Participación de mercado
Loblaws	\$31.451	1.118	6.077	60%	29%
Metro	\$12.002	913	2.043	75%	8%
Sobeys	\$23.473	1.352	3.889	65%	25%
Walmart	\$20.356	388	5.734	35%	16%
Costco	\$9.228	85	1.106	32%	6%

* cifras en millones de dolares canadienses, no considera impuestos.

MERCADO DE DISTRIBUIDORES	VARIABLES	INDICADORES
	Medios para llegar al cliente	<ul style="list-style-type: none"> • Distribución propia • Distribución por terceros • Distribución mixta
	Precio	<ul style="list-style-type: none"> • Relación precio - calidad
	Comercialización	<ul style="list-style-type: none"> • Mayoristas • Minoristas

6.5. Mercado potencial

El mercado potencial está conformado por las familias, hombres y mujeres pertenecientes a Canadá. Según datos de datacatalog.worldbank.org obtenidos a través de Data Commons, Canadá cuenta al 2023 con una población de 38 246 108 habitantes.

Año	Población
2020	37 065 084
2021	37 601 230
2022	38 037 204
2023	38 246 108

Fuente: Datos de datacatalog.worldbank.org obtenidos a través de Data Commons



Fuente: Datos de datacatalog.worldbank.org obtenidos a través de Data Commons

Sin embargo, este proyecto se centra específicamente en la provincia de Novoa Scotia, donde la exportación de arándanos abastecerá a 977,117 habitantes (familias, hombres y mujeres), quienes tengan como costumbre consumir frutos como parte de su dieta alimenticia por su buen sabor y debido a su interés por cuidar de su salud cardiovascular.

6.6. Oferta en el mercado

PRIMERAS 10 FRUTAS MÁS IMPORTADAS

Miles dólares canadienses

FRUTA	2015	2016	% Var.	2017	% Var.	2018	% Var.	2019	% Var.	2020	% Var.
Uvas	634.313	652.554	3%	625.982	-1%	628.072	-1%	662.734	4%	685.658	8%
Plátanos	530.030	541.834	2%	548.088	3%	548.750	4%	567.163	7%	585.376	10%
Fresas	471.072	506.169	7%	519.823	10%	512.751	9%	516.778	10%	569.906	21%
Frambuesas	386.436	372.827	-4%	397.959	3%	423.294	10%	453.957	17%	379.782	-2%
Arándanos azules	243.113	292.566	20%	281.501	16%	321.373	32%	397.871	64%	364.958	50%
Mandarinas y clementinas	266.844	273.878	3%	278.002	4%	287.846	8%	296.457	11%	316.937	19%
Aguacates	198.813	230.820	16%	290.565	46%	289.204	45%	315.584	59%	314.428	58%

Fuente: Statistics Canada. (CATSNET, June 2020)

En base a lo expuesto, es importante recalcar que de acuerdo con Ribó Montoy, 2021 en su estudio de mercado, Canadá es el segundo país que importa mayor cantidad de arándanos. Asimismo, su demanda ha crecido considerablemente, siendo la cuarta fruta con mayor rotación en los supermercados, debido a la baja producción durante el periodo del 2020 en Nova Escocia y Ontario.

Por otro lado, en relación con la evolución de los principales países exportadores, Perú se encuentra en sexta posición.

PRIMEROS 10 PAÍSES SUMINISTRADORES

Miles dólares canadienses

PAÍS	2015	2016	% Var.	2017	% Var.	2018	% Var.	2019	% Var.
EE. UU.	2.130.798	2.134.625	0,2%	2.163.919	2%	2.172.374	2%	2.333.377	10%
México	850.510	1.025.621	21%	1.014.834	19%	1.043.227	23%	1.108.235	30%
China	85.984	107.929	26%	108.497	26%	100.124	16%	121.426	41%
España	43.726	51.107	17%	32.992	-25%	40.347	-8%	60.033	37%
Guatemala	25.465	23.566	-8%	30.798	21%	39.452	55%	48.859	92%
Perú	51.184	48.336	-6%	46.502	-9%	42.016	-18%	41.235	-19%
Honduras	16.463	19.295	17%	19.953	21%	21.072	28%	27.707	68%
Bélgica	11.089	7.777	-30%	7.162	-35%	11.369	3%	18.841	70%
Ecuador	3.044	4.166	37%	5.581	83%	7.731	154%	15.545	411%
India	6.175	8.176	32%	9.739	58%	11.468	86%	15.467	150%
Total	3.322.767	3.550.772	7%	3.552.054	7%	3.611.483	9%	3.927.159	18%

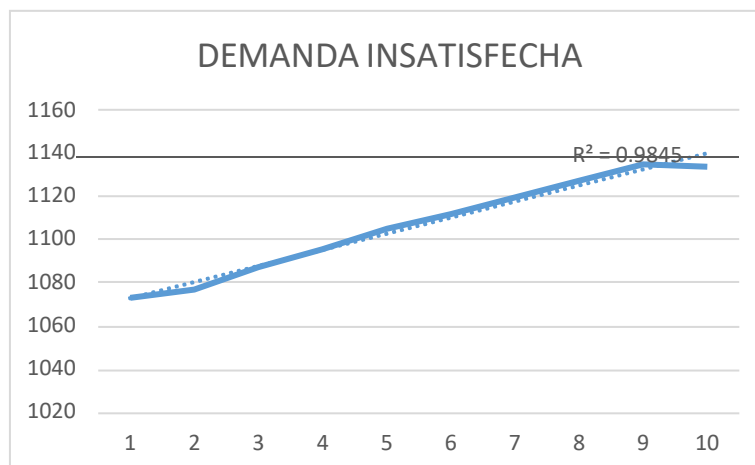
Fuente: Statistics Canada. (CATSNET, June 2020)

6.7. Demanda en el mercado (en toneladas)

AÑO	DEMANDA	OFERTA	DEMANDA INSATISFECHA
2018	1,221.00	148	1072.62
2019	1,455.16	379	1076.58
2020	1,436.35	349	1086.93
2021	1,492.19	397	1095.18
2022	1,495.73	391	1104.64
2023	1,595.52	484	1111.46
2024	1,653.71	534	1119.27
2025	1,711.82	585	1126.99
2026	1,769.86	635	1134.64
2027	1,819.11	686	1133.51

Para calcular la demanda insatisfecha de Novoa Scotia, Canadá se realizó una diferencia entre demanda y oferta. Para ello, se tuvo en cuenta factores como la población y el consumo per cápita. Los datos fueron tomados de Estadísticas mundiales 2023 - Zhuji world.

Asimismo, para determinar la demanda proyectada se graficó la tendencia de esta, donde $R^2 = 0.98$ que es mayor a 0.85, de modo que la proyección es lineal y en este caso si se aplicaría realizar los cálculos. Por ello, se planteó la proyección de demanda hasta el año 2027 presentada en el siguiente gráfico.



6.8. Mercado objetivo

Aunque la producción y consumo de arándano se da en varios países, en la provincia de Nova Scotia, Canadá predomina. Este sector es uno de los principales productores, consumidores, exportadores e importadores de arándanos en el mundo, debido a la gran difusión de las propiedades de este fruto, generando así que en los últimos años la industria de arándanos sea la producción más importante en el mercado canadiense.

De este modo, el mercado objetivo de este proyecto está compuesto por 977,117 personas, que multiplicando la cantidad de consumo per cápita de los consumidores canadienses (1.15 kg) da como resultado una demanda insatisfecha de: 1,111.46 habitantes.

Estudio de Mercado: Plan de Mercadeo de Corto, Mediano y Largo Plazo (OMEIM)

PROBLEMA CENTRAL: Demanda insatisfecha de arándano en Nova Scotia, Canadá debido al creciente consumo e insuficiente stock, quienes presentan enfermedades cardiovasculares, respiratorias y de hipertensión arterial.			
PROPUESTA DE VALOR EMOCIONAL DEL MODELO DE NEGOCIO: Beneficio de mantener un estilo de vida saludable para la población canadiense que a su vez es un calmante natural que previene enfermedades cardíacas como resultado del consumo.			
NOMBRE DEL PROYECTO: Proyecto de inversión para la instalación de una planta procesadora de arándanos en el departamento de La Libertad, con fines de exportación a Nova Scotia, Canadá 2023.			
OBJETIVO ESTRATÉGICO DE MERCADEO	Posicionar a la organización con el mejor diseño de gestión estratégica de mercadotecnia: producto, precio, plaza y promoción para el mayor beneficio del mercado objetivo, satisfaciendo las expectativas y necesidades más sentidas del consumidor final a lo largo del ciclo de vida del producto.		
PLAN DE MARKETING:	CORTO PLAZO	MEDIANO PLAZO	LARGO PLAZO
META U OBJETIVO OPERATIVO	<ul style="list-style-type: none"> - Lograr cubrir el mercado objetivo en un 100% - Conseguir el 100% de la aceptación de la demanda insatisfecha. - Alcanzar un 95% de la satisfacción y superación de expectativas de los consumidores. 		
ESTRATEGIA DE MARKETING (4PS)	<p style="text-align: center;">Producto: Arándano fresco</p> <p>Precio: Se estimará en relación a la contabilización de los costos y tomando en consideración los precios considerados por algunos competidores.</p> <p>Plaza: La planta procesadora estará ubicada en el departamento de La Libertad.</p> <p>Promoción: Por medio de ferias locales y de agroexportación, además de contar con plataformas digitales.</p>		
INDICADORES DE CONTROL DE MEDICIÓN	<ul style="list-style-type: none"> - Número de ventas logrado. - Número de recompra o repedido por parte de los intermediarios 	<ul style="list-style-type: none"> - Número de reclamos presentados por los clientes. - Número de personas que dejan comentarios positivos en las plataformas digitales. - Número de personas entrevistadas que reconocen a la empresa como la de mejor calidad de productos. 	<ul style="list-style-type: none"> - Número de reclamos presentados por los clientes. - Número de personas que dejan comentarios positivos en las redes sociales. - Número de personas entrevistadas que reconocen a la empresa como la de mejor calidad de productos.
MEDICIÓN CUMPLIMIENTO DE INDICADORES	Mensual		

6.9. Identificación de la viabilidad de Mercado

Finalmente, se evidencia que sí existe viabilidad de mercado ya que hay una demanda insatisfecha identificada y sustentada en datos precisos y cálculos matemáticos adecuados que asciende a 1,111.46 toneladas de arándano fresco para la provincia de Novoa Scotia, Canadá para el año 2023, esta demanda insatisfecha se debe atender ya que es considerable y ayudará a acaparar mercado a las exportaciones nacionales.

7. Estudio Técnico:

OBJETIVO – META – ESTRATEGIA – INDICADORES Y MEDICIÓN DE INDICADORES (OMEIM)							
CAPACIDAD O TAMAÑO DEL PROYECTO:				TAMAÑO DE MERCADO OBJETIVO Y CANTIDAD DEMANDADA:			
De acuerdo a la demanda proyectada el tamaño del terreno y los procedimientos que se deben seguir para el funcionamiento de la planta procesadora desde la recolección, selección y empaquetado de los arándanos para pasar a una congeladora y estar listos para su exportación a Novoa Scotia comprende de un terreno de 4 800 m2 que estará ubicado en el departamento de La Libertad.				El tamaño de mercado objetivo está compuesto por 977,117 personas, que multiplicando la cantidad de consumo per cápita de los consumidores canadienses (1.15 kg) da como resultado una demanda insatisfecha de: 1,111.46 habitantes de la provincia de Novoa Scotia.			
MACRO LOCALIZACIÓN							
Criterio de selección	Peso	Lambayeque	T	La Libertad	T	Piura	T
Condiciones climáticas	0.2	3	0.6	4	0.8	3	0.6
Abastecimiento de energía	0.1	2	0.4	2	0.4	2	0.4
Disponibilidad de Materiales	0.25	3	0.6	5	1	4	0.8
Disponibilidad de proveedores	0.2	3	0.6	4	0.8	2	0.4
Participación de las empresas competidoras	0.1	3	0.6	3	0.6	2	0.4
Servicio de transporte	0.15	3	0.6	4	0.8	3	0.6
Total	1		3.4		4.4		3.2
De acuerdo a la tabla, la localización de la planta procesadora estará ubicada en el departamento de La Libertad, debido a que presenta un mayor ponderado (4.4) según la matriz y tanto el agua como el clima se adaptan mejor para el cultivo de arándanos.							

MICRO LOCALIZACIÓN

Criterio de selección	Peso	Lambayeque	T	Trujillo	T	Piura	T
Disponibilidad de mano de obra	0.25	3	0.75	4	1	3	0.75
Mantenimiento de las instalaciones	0.1	2	0.5	2	0.5	2	0.5
Servicio de energía	0.2	3	0.75	5	1.25	4	1
Disponibilidad de medios de comunicación	0.1	3	0.75	4	1	2	0.5
Servicio de seguridad	0.1	3	0.75	3	0.75	2	0.5
Costos del terreno e implementación de la planta	0.25	3	0.75	4	1	3	0.75
Total	1		4.25		5.5		4

En base al ponderado obtenido se concluye que la planta procesadora será instalada en Trujillo – La Libertad.



PRODUCTO (DISEÑO)

Contará con tecnología avanzada que responda a las demandas de la planta procesadora para el desarrollo de un producto final que cumpla con altos estándares de calidad.

- Cámara de frío



- Calibradora



- Máquina dosificadora



- Túnel Californiano



- Tolva de alimentación



- Cinta elevadora



- Balanza digital mediana



PRODUCTO (CALIDAD):

LUGAR	NORMATIVA
Trujillo, La Libertad	El Decreto Legislativo N° 1062 “Ley de Inocuidad de los Alimentos” establece que se garantiza la inocuidad de los alimentos en el consumo humano con el fin de proteger la vida y la salud de las personas.

REQUISITOS Y PROCESO DE CALIDAD PARA EL PROCESAMIENTO DE ARÁNDANOS

De acuerdo a las 5 P de las Operaciones:

Planeación de las operaciones: En este punto se toma en consideración que la entrada de la materia prima se encuentre en las mejores condiciones, para que no exista escasez de insumos, por esta razón se tiene que tener en cuenta a la demanda proyectada para que la producción esté de acuerdo a la necesidad. Por ello, se toma en cuenta un plan estratégico de producción para

los próximos 5 años, un plan táctico en cada uno de los meses y por último un plan operativo para las semanas.

Producto: Los productos se evaluarán utilizando indicadores de calidad para determinar qué productos o paquetes de arándanos requieren atención y cuáles probablemente sean de mala calidad. Asimismo, los arándanos peruanos, especialmente los que se cosechan en el norte de Perú, ofrecen un producto que cumple con los más altos estándares de calidad.

Procesos: Se considera cada proceso de la materia prima hasta llegar a su diseño final, además los riesgos inherentes que todo proceso puede tener, ya que los daños generan la disminución de la calidad del producto. A continuación, se mencionan algunos riesgos existentes :

- **Cultivo:** Los aspectos negativos aquí son el riesgo de plantar las raíces de arándanos demasiado profundas, lo que resulta en raíces de arándanos poco desarrolladas, y el hecho de que la calidad del suelo puede no ser arenosa. Las raíces de los arándanos son fibrosas y muy sensibles, por lo que necesitan un suelo muy poroso para prosperar; climáticamente, el exceso de luz solar puede provocar un deterioro de la calidad de los frutos o una cosecha concentrada en una sola temporada y limitar la producción compensatoria, debiendo evitarse los lugares con fuertes vientos y lluvias, ya que provocan la caída de frutos.
- **Cosecha:** La calidad de la fruta puede verse afectada por la variedad seleccionada, la temperatura y el intervalo entre la cosecha y el almacenamiento, lo que lleva a enfermedades fisiológicas inusuales de la fruta. Un riesgo de la cosecha es la pérdida de humedad, ya que los arándanos son muy sensibles y como consecuencia sufren deshidratación.
- **Planta:** En este paso, se corre el riesgo de que la materia prima no sea manipulada adecuadamente o tarde mucho en llegar a un centro de acopio o planta de reciclaje.
- **Embarque:** Porque debido a la temperatura, existe el riesgo de exponer la fruta a un nivel demasiado bajo y romper la cadena de frío.
- **Comercialización:** Existe riesgo por lo mismo que en ciertas ocasiones puede ocurrir que los frutos no lleguen para la fecha establecida o si lo hacen, pero en un mal estado.

Calidad en procesos:

- Proceso de cultivo: se prefiere suelo arenoso y sustrato con alta porosidad, así como una materia orgánica superior al 3% y un pH del suelo comprendido entre 4,5 y 5,5, por último,

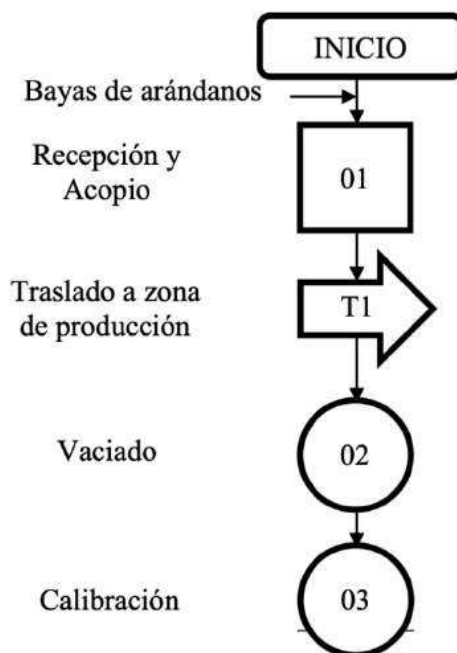
- en cuanto al clima, un lugar donde el frío acumulado sea de 400 a 1200 horas, ya que el clima soleado promueve la calidad de la fruta y previene el crecimiento de hongos.
- Proceso de cosecha: La fruta fresca no debe lavarse, son los recolectores quiénes deben lavarse las manos, usar un sombrero para proteger su cabello y evitar fumar, comer y otros comportamientos que puedan contaminar la fruta. Además, la bandeja de recogida debe colocarse en un lugar fresco y evitar el contacto con el suelo. También, cosechar solo frutos maduros y dejar los que aún no se ajustan a las características de la planta.
 - Proceso en planta: En la fase de poscosecha, la fruta debe lograr la mejor calidad de enfriamiento. El producto ingresa a la cámara de gasificación, donde el dióxido de azufre debe curar las heridas de la fruta y matar el hongo. La temperatura es muy importante y debe enfriarse rápidamente. Luego el empaque, si es un producto viene directo del campo, debe pasar por un túnel de materias primas, donde no se debe interrumpir la cadena de frío durante el calibrado y empaque final.
 - Proceso de embarque: Los pallets se trasladan a una sala de expedición de alta humedad con una temperatura de 0°C, y en cada puerta se acoplan camiones frigoríficos equipados con niveladores hidráulicos para sellar la conexión de la mercancía a la fábrica y evitar la rotura de la cadena de frío.
 - Proceso de comercialización: Se da por medio de negociaciones con supermercados canadienses, donde se llega a un acuerdo para que funcionen como sus intermediarios.
 - Planta: La capacidad y producción de la fábrica debe ser óptima y suficiente en función de la cantidad de producto obtenido durante la cosecha y la demanda a satisfacer.

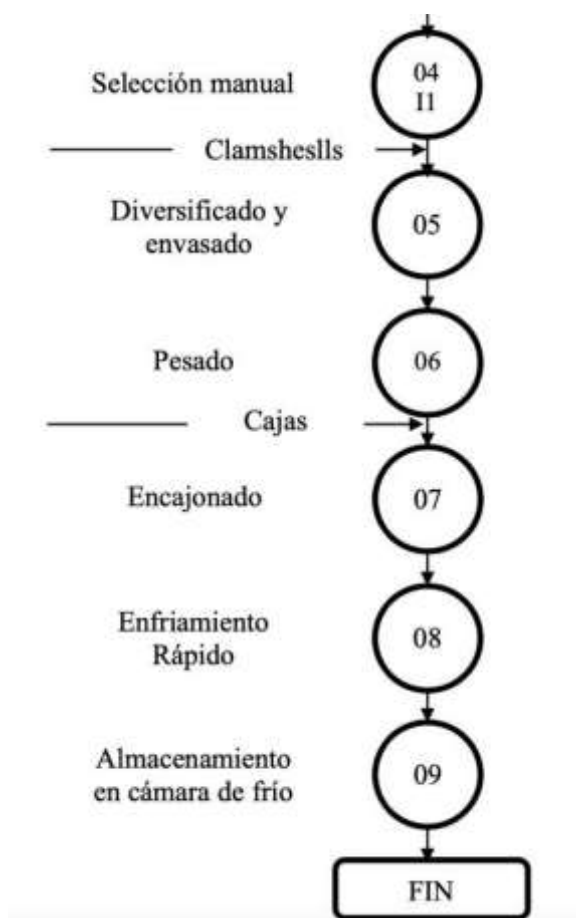
7.1. Ficha técnica de producto:

Ficha técnica	
Producto	Arándanos frescos
Nombre científico	Vaccinium Ericaceae
Partida arancelaria	0810.40.0028 – arándanos, cultivados, frescos
Definición del producto	Arándanos frescos, empaquetados para su consumo directo o comercialización
Descripción del producto	<ul style="list-style-type: none"> - Densidad de producción: 5 mil plantas por Ha - Productividad esperada: 3-5 kg por planta - Acidez: 2.85 - 3.49 pH - Tamaño: 0.7 a 1.5 cm de diámetro con: 15 a 20 mm

	<ul style="list-style-type: none"> - Periodos de alta producción: setiembre - noviembre - Variedad más producida: Biloxi
Características organolépticas	<ul style="list-style-type: none"> - Peso: 0.5 a 4.0 - De 20 a 100 semillas en su interior - Color: desde azul claro hasta negro, dependiendo de la maduración. - Sabor ligeramente ácido
Características microbiológicas	<ul style="list-style-type: none"> - Composición: 86% de agua, 0.64% de grasas, 2.7% de fibra dietética, 0.18% de minerales. - Azúcares: 7.3% (49% fructosa, 48% glucosa, 3% sacarosa) - Tamaño: 0.7 a 1.5 cm de diámetro
Propiedades medicinales	<ul style="list-style-type: none"> - Ayuda a combatir problemas cardiovasculares, - inmunológicos y tiene altos contenidos de antioxidantes
Vida útil esperada	<ul style="list-style-type: none"> - 14 y 28 días con almacenamiento en cámara frigorífica
Condiciones de conservación	<ul style="list-style-type: none"> - Temperatura: -0.6 y 0°C - Humedad relativa: 95%
Empaque y presentación	<ul style="list-style-type: none"> - Clamshells de plástico de 175g para el mercado de Estados Unidos

7.2. Diagrama de flujo del proceso





7.3.Producción - mano de obra:

Porque la empresa necesita mano de obra calificada para adquirir materias primas y procesarlas para producir productos terminados que estén empacados y listos para la exportación. Para ello, se impartirá lo siguiente:

- Seguridad y salud en el trabajo
- Cuidado de la fruta
- Procesamiento de materias primas
- Proceso de fábrica

7.4. Producción – cadena de suministro



Plan Técnico corto, mediano y largo plazo (OMEIM del Estudio Técnico)

PROBLEMA CENTRAL: Demanda insatisfecha de arándano en Novoa Scotia, Canadá debido al creciente consumo e insuficiente stock, quienes presentan enfermedades cardiovasculares, respiratorias y de hipertensión arterial.						
PROPUESTA DE VALOR EMOCIONAL DEL MODELO DE NEGOCIO: Beneficio de mantener un estilo de vida saludable para la población canadiense que a su vez es un calmante natural que previene enfermedades cardíacas como resultado del consumo.						
NOMBRE DEL PROYECTO: Proyecto de inversión para la instalación de una planta procesadora de arándanos en el departamento de La Libertad, con fines de exportación a Nova Scotia, Canadá 2023.						
ESTRATEGIA Y VENTAJA COMPETITIVA	Plan MKT	Objetivos estratégicos de mercado	Meta u trabajo operativo	Estrategia de marketing (4Ps)	Indicadores de control/medición	Medición del cumplimiento de meta
	Corto plazo	Posicionar a la organización con el mejor diseño de gestión estratégica de producción: localización,	Tener la capacidad	Producto La planta tendrá tecnología avanzada para el procesamiento	- Número de personas comprando	

		tecnología y capacidad; mejor diseño técnico de producto y procesos, de ubicación, talento humano y el mejor diseño de la función de producción: calidad de productos y procesos, productividad, mantenimiento, aprovisionamiento y producción, a desarrollarse de manera subyacente a la propuesta de valor emocional del mercado objetivo, a lo largo del ciclo de vida del producto.	de abastecer el 100% de la demanda insatisfecha.	eficiente de los arándanos cumpliendo con los estándares de calidad. Incluyendo la maquinaria anteriormente descrita. Procesos Establecer y cumplir la norma establecida en todo el procesamiento de arándano. Producción Establecer los límites de merma para evitar afectar los ingresos de la planta. Personas El talento humano es imprescindible en la empresa, se buscará su satisfacción por medio de un buen clima laboral, charlas de capacitación y se les enseñará ética profesional.	nuestro producto. - Número de reclamos de empresas intermediarias y consumidores finales.	Mensual
	Mediano plazo					
	Largo plazo					

7.5. Identificación de la viabilidad Técnica

De acuerdo a lo expuesto, se llega a la conclusión que el proyecto tiene viabilidad técnica, ya que se evidencia consistencia en los puntos mencionados, los objetivos son concisos y basados en los procesos. Asimismo, porque se ha identificado la capacidad que tendrá la planta procesadora, así como su instalación misma y la tecnología que implementará para el desarrollo de sus procesos.

7.6. Determinación de costos y presupuesto

MAQUINAS PARA PRODUCCIÓN

Descripción	Cantidad	Precio Unit	Precio Total
Elevador faja con herrajes	1	S/ 40,730	S/ 40,730
Calibrador Menor de 11mm	1	S/ 33,786	S/ 33,786
Faja colectora	1	S/ 19,012	S/ 19,012
Línea de inspección	1	S/ 33,592	S/ 33,592
Calibrado de 15mm	1	S/ 33,340	S/ 33,340
Faja colectorac/tolva	2	S/ 21,273	S/ 42,546
Faja Transportadora	1	S/ 20,614	S/ 20,614
Faja Transportadora	1	S/ 22,158	S/ 22,158
Faja Transportadora	1	S/ 22,681	S/ 22,681
Línea de polines	1	S/ 6,589	S/ 6,589
Tablero eléctrico	1	S/ 27,132	S/ 27,132
Total			S/ 302,180

TUNEL DE FRIO PARA PODUCCIÓN

Descripción	Cantidad	Precio Unit	Precio Total
Unidad condensadora Rusell 40hp	1	S/ 74,613.00	S/ 74,613
Bloque evaportivo	1	S/ 34,464.10	S/ 34,464
Ventilador de alto caudal	2	S/ 7,106.00	S/ 14,212
Sistema de lonas completo	1	S/ 9,948.40	S/ 9,948
Termometría	1	S/ 11,305.00	S/ 11,305
Total			S/ 144,543

TUNEL DE FRIO PARA ALMACÉN DE PRODUCTOS TERMINADOS

Descripción	Cantidad	Precio Unit	Precio Total
Unidad condensadora Rusell 10hp	2	S/ 32,898.00	S/ 65,796
Evapadores Mipal	2	S/ 17,297.00	S/ 34,594
Total			S/ 100,390

TUNEL DE FRÍO PARA DESPACHO

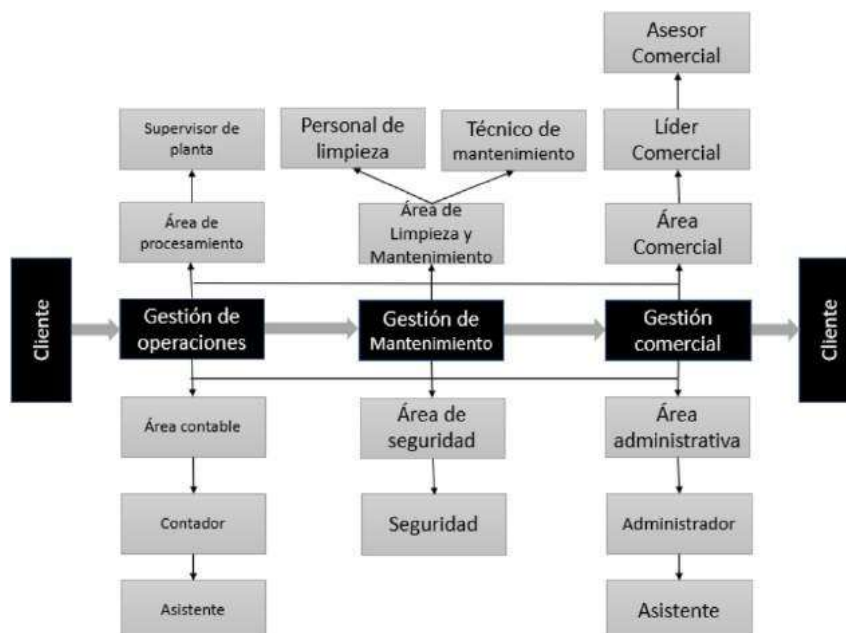
Descripción	Cantidad	Precio Unit	Precio Total
Unidad condensadora Rusell 15hp	1	S/ 37,145.00	S/ 37,145
Evapordores Mipal	2	S/ 17,297.00	S/ 34,594
Total			S/ 71,739

- Suministros

Concepto	Importe
Sueldos	S/593,041
Electricidad	S/12,000
Agua Potable	S/12,000
Agua Riego	S/11,932
CAPITAL DE TRABAJO	S/628,973

8. Estudio Organizacional y legal

8.2. Modelo Organizacional por procesos

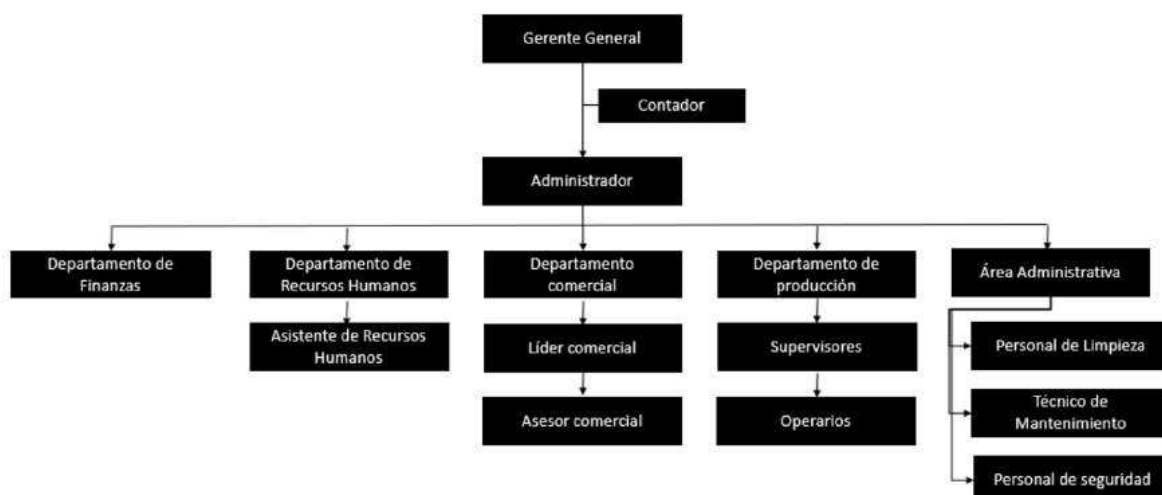


Estrategias de reclutamiento, selección, inducción, integración, desarrollo y retención del capital humano.

- **Estrategias de reclutamiento:** Para la aplicación de puestos de trabajo se llevará a cabo mediante plataformas como Computrabajo, Bumeran, LinkedIn, Portal Trabajos, etc. Asimismo, implementará un sitio web de la empresa para aquellas personas que se encuentran interesadas en los puestos de trabajo de la planta procesadora tengan toda la información de manera directa.
- **Estrategias de selección:** En este punto se tendrá en cuenta la parte de la evaluación de los postulantes, la cual será llevada a cabo por competencias, además de realizarlas entrevistas correspondientes.
- **Estrategias de inducción:** Se contará con capacitaciones de inducción para que los procesos del nuevo personal se lleven a cabo de manera eficiente.

- **Estrategias de integración y retención:** Se desarrollarán actividades de integración por días festivos para fomentar la integración de los colaboradores y el trabajo en equipo.
- **Estrategias de desarrollo:** Se tendrá en cuenta actividades de desarrollo y retención, las cuales se enfocarán en operarios para la actividad de selección del producto, así como para el packing y el embarque.

8.3. Estructura orgánica por procesos: Organigrama



8.4. Constitución de la empresa

Tipo de sociedad

Sociedad Anónima Cerrada (S.A.C.) la cual ha sido establecida para un plazo de 5 cinco años, ya que es el tiempo de duración del proyecto. Esta estará constituida por la junta general de accionistas y por los socios quienes elegirán a un gerente general. Además, se consideró este tipo de organización porque permite dar responsabilidad limitada a los socios, que a su vez está sujeta al capital que ellos aporten.

Minuta de la empresa

Nombre de la empresa:

Blueberries peruanos

Tipo de sociedad:

Sociedad Anónima Cerrada

Tipo de financiamiento: Financiamiento bancario y capital propio

Estatuto por el cual está regida: Junta general de administrativos, gerente general.

Plan Organizacional de Corto, Mediano y Largo plazo (OMEIM del Estudio organizacional)

PROBLEMA CENTRAL: Demanda insatisfecha de arándano en Novoa Scotia, Canadá debido al creciente consumo e insuficiente stock, quienes presentan enfermedades cardiovasculares, respiratorias y de hipertensión arterial.						
PROPUESTA DE VALOR EMOCIONAL DEL MODELO DE NEGOCIO: Beneficio de mantener un estilo de vida saludable para la población canadiense que a su vez es un calmante natural que previene enfermedades cardiacas como resultado del consumo.						
NOMBRE DEL PROYECTO: Proyecto de inversión para la instalación de una planta procesadora de arándanos en el departamento de La Libertad, con fines de exportación a Nova Scotia, Canadá 2023.						
ESTRATEGIA Y VENTAJA COMPETITIVA	Plan MKT	Objetivos estratégicos de mercado	Meta u trabajo operativo	Estrategias organizacionales	Indicadores de control/medición	Medición del cumplimiento de meta
	Corto plazo	POSICIONAR A LA ORGANIZACIÓN CON EL MEJOR DISEÑO DE GESTIÓN ESTRATÉGICA CON EL MODELO ORGANIZACIONAL DE PROCESOS Y EL MEJOR DISEÑO DE LA FUNCIÓN ORGANIZACIONAL: ESTRATEGIAS DE RECLUTAMIE	Cumplir con 3 capacitaciones sobre las características y propiedades del arándano además de cómo aumentar la productividad, en un año.	ESTRATEGIAS ADMINISTRACIÓN DE PERSONAS Estrategia de reclutamiento y preselección, integración, inducción y retención plan de desarrollo personal	Conocimientos y experiencia Capacidades e intelecto: Capacidad de Análisis y síntesis Dimensiones personales: Afán de logro, Implicación en el trabajo, Estabilidad de comportamientos, Independencia de criterio y Capacidad para tomar decisiones.	Mensual

	Mediano plazo	<p>SELECCIÓN Y PRESELECCIÓN, INTEGRACIÓN, INDUCCIÓN, ESTRUCTURA SALARIAL, PLAN DE DESARROLLO PERSONAL Y MOTIVACIONES PARA LA RETENCIÓN DEL TRABAJADOR ; GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO, LIDERAZGO COMPARTIDO PARA LA AUTONOMÍA DEL TRABAJADOR ; RESPONSABILIDAD SOCIAL EMPRESARIAL CON LOS TRABAJADORES, A DESARROLLARSE DE MANERA SUBYACENTE A LA</p>	<p>Hacer participar al colaborador en cuanto a su identificación con la empresa por medio de lo que puede lograr dentro de la misma.</p>	<p>ESTRATEGIAS DE DIRECCIÓN DE PERSONAS Gestión del conocimiento Motivos Motivaciones Liderazgo compartido</p> <p>RESPONSABILIDAD SOCIAL DE LA ORGANIZACIÓN Calidad Ética (ISO 26000)</p>	<p>ESTRATEGIAS DE DIRECCIÓN DE PERSONAS Gestión del conocimiento: Almacenamiento, Socio cultural, Tecnológicos. Capital Intelectual: Capital Humano Capital Relacional Capital Estructural Cultura Organizacional Capital social organizacional interno Motivaciones: Intereses expectativas. Reconocimientos. Clima laboral. Promoción y crecimiento profesional. Delegación. Comunicación eficaz. - Valoración del trabajo del empleado.</p>	<p>Mensual</p>
	Largo plazo	<p>PROPUESTA DE VALOR EMOCIONAL, A LO LARGO DEL CICLO DE VIDA DEL PRODUCTO.</p>	<p>Destacar la figura del colaborador como principal actor de la innovación, generando valor a través de la mejora continua.</p>	<p>GESTIÓN POR PROCESO Calidad total: producto / servicio procesos Principios de calidad Modelos Normativos</p>	<p>Indice de satisfacción de los trabajadores.</p>	<p>Mensual</p>

8.5. Identificación de la viabilidad organizacional

Se considera al proyecto como viable organizacionalmente, debido a que el modelo y su estructura propuesta para la organización está orientado en sus procesos para gestionar eficientemente las actividades que se desarrollan dentro de esta, por ello se han planteado estrategias para el correcto flujo de las operaciones.

8.6. Presupuesto del estudio organizacional

Sueldos Administrativos

CARGOS	N°	S. MENSUAL	GRATIF	ESSALUD	CTS	S. ANUAL
Gerente General	1	S/3,500.00	S/1,750.00	S/315.00	S/1,750.00	S/52,780.00
Asistente Administrativo	1	S/2,000.00	S/1,000.00	S/180.00	S/1,000.00	S/30,160.00
TOTAL						S/82,940.00

	2023	2024	2025	2026	2027
Sueldos Administrativos	S/82,940.00	S/82,940.00	S/82,940.00	S/82,940.00	S/82,940.00

Gastos Administrativos

	2023	2024	2025	2026	2027
Sueldos Administrativos	S/82,940.00	S/82,940.00	S/82,940.00	S/82,940.00	S/82,940.00
Insumos Oficina	S/36,453.74	S/36,706.26	S/36,970.58	S/37,247.88	S/37,540.52
Servicios	S/91,582.00	S/91,582.00	S/91,582.00	S/91,582.00	S/91,582.00
Total	S/210,975.74	S/211,228.26	S/211,492.58	S/211,769.88	S/212,062.52

8.7.Evaluación económica y financiera

Inversión en activos tangibles

MAQUINAS PARA PRODUCCIÓN

Descripción	Cantidad	Precio Unit	Precio Total
Elevador faja con herrajes	1	S/ 40,730	S/ 40,730
Calibrador Menor de 11mm	1	S/ 33,786	S/ 33,786
Faja colectora	1	S/ 19,012	S/ 19,012
Línea de inspección	1	S/ 33,592	S/ 33,592
Calibrado de 15mm	1	S/ 33,340	S/ 33,340
Faja colectorac/tolva	2	S/ 21,273	S/ 42,546
Faja Transportadora	1	S/ 20,614	S/ 20,614
Faja Transportadora	1	S/ 22,158	S/ 22,158
Faja Transportadora	1	S/ 22,681	S/ 22,681
Línea de polines	1	S/ 6,589	S/ 6,589
Tablero eléctrico	1	S/ 27,132	S/ 27,132
Total			S/ 302,180

TUNEL DE FRIO PARA PODUCCIÓN

Descripción	Cantidad	Precio Unit	Precio Total
Unidad condensadora Rusell 40hp	1	S/ 74,613.00	S/ 74,613
Bloque evaportivo	1	S/ 34,464.10	S/ 34,464
Ventilador de alto caudal	2	S/ 7,106.00	S/ 14,212
Sistema de lonas completo	1	S/ 9,948.40	S/ 9,948
Termometría	1	S/ 11,305.00	S/ 11,305
Total			S/ 144,543

TUNEL DE FRIO PARA ALMACÉN DE PRODUCTOS TERMINADOS

Descripción	Cantidad	Precio Unit	Precio Total
Unidad condensadora Rusell 10hp	2	S/ 32,898.00	S/ 65,796
Evapadores Mipal	2	S/ 17,297.00	S/ 34,594
Total			S/ 100,390

TUNEL DE FRÍO PARA DESPACHO

Descripción	Cantidad	Precio Unit	Precio Total
Unidad condensadora Rusell 15hp	1	S/ 37,145.00	S/ 37,145
Evapordores Mipal	2	S/ 17,297.00	S/ 34,594
Total			S/ 71,739

NAVE INDUSTRIAL

Descripción	Cantidad	Precio Unit	Precio Total
Panel Calaminon TAP 1180 c=100mm	1361	S/ 113	S/ 153,793
Accesorios de paneles	1361	S/ 15	S/ 20,415
Puerta corredora MT 2.10 x 2.70m	2	S/ 5,168	S/ 10,336
Puerta seccional MT 3.00 x 3.00m	1	S/ 6,105	S/ 6,105
Cortina de PVC	3	S/ 1,454	S/ 4,362
Colchón inflable Merik	1	S/ 13,430	S/ 13,430
Nivelador de andén 8' x 6' Merik	1	S/ 11,160	S/ 11,160
Total			S/ 219,601

MUEBLES DE OFICINA Y OTRAS INSTALACIONES

Descripción	Cantidad	Precio Unit	Precio Total
Escritorios	9	S/ 646.00	S/ 5,814
Sillas para escritorio	9	S/ 226.00	S/ 2,034
Computadoras	9	S/ 1,938.00	S/ 17,442
Impresoras	5	S/ 485.00	S/ 2,425
Mesas de comedor	12	S/ 323.00	S/ 3,876
Sillas para comedor	48	S/ 65.00	S/ 3,120
Extintos	4	S/ 97.00	S/ 388
Mesa para directorio	1	S/ 1,938.00	S/ 1,938
Sillas giratorias para directorio	10	S/ 258.00	S/ 2,580
Sillas varias	10	S/ 32.00	S/ 320
Señales	30	S/ 13.00	S/ 390
Baños y Vestidores Producción	2	S/ 32,300.00	S/ 64,600

Baños y Vestidores Administrativos	2	S/	25,840.00	S/	51,680
Baño mixto	1	S/	4,845.00	S/	4,845
Total				S/	161,452

INVERSIÓN PARA AGRICULTURA

Descripción	Cantidad	Precio Unit	Precio Total
Plantas de arándano	7500	20	S/ 150,000
Contenedor 15 galones	7500	15	S/ 112,500
Madera de pino	10900	4	S/ 43,600
Manguera de riego	8250	0.4	S/ 3,300
Total			S/ 309,400

INVERSIÓN TOTAL POR ACTIVOS TANGIBLES

Concepto	Importe
MAQUINAS PARA PRODUCCIÓN	S/ 302,180
TUNEL DE FRIO PARA PODUCCIÓN	S/ 144,543
TUNEL DE FRIO PARA ALMACÉN DE PRODUCTOS TERMINADOS	S/ 100,390
TUNEL DE FRÍO PARA DESPACHO	S/ 71,739
NAVE INDUSTRIAL	S/ 219,601
MUEBLES DE OFICINA Y OTRAS INSTALACIONES	S/ 161,452
INVERSIÓN PARA AGRICULTURA	S/ 309,400
TERRENO	S/ 1,098,200
Total	S/ 2,407,505

Inversión en activos intangibles

Concepto	Monto
Licencia	S/267.86
Constitución de la Empresa	S/1,180.00
Minuta	S/354.00
Legalización de los libros contables	S/519.20
Registro Indecopi	S/631.29
Registro Sanitario	S/638.38
Licencia de Edificación	S/1,829.00
Defensa Civil	S/247.80
Licencia de Funcionamiento	S/1,685.04
Estudios de ingeniería	S/308,771.00
Total	S/316,123.57

Inversión total

INVERSIÓN	Monto
TANGIBLE	S/2,407,504.50
INTANGIBLE	S/316,123.57
CAPITAL DE TRABAJO	S/628,973.00
INVERSION TOTAL	S/3,352,601.07

Depreciación y amortización

Depreciación

Rubro	Total	Tasa						Total	Valor Residual
		SUNAT	2023	2024	2025	2026	2027		
MAQUINAS PARA PRODUCCIÓN	S/ 302,180	10%	S/ 30,218.00	S/ 30,218.00	S/ 30,218.00	S/ 30,218.00	S/ 30,218.00	S/ 151,090.00	S/ 151,090.00
TUNEL DE FRIO PARA PODUCCIÓN	S/ 144,543	10%	S/ 14,454.25	S/ 14,454.25	S/ 14,454.25	S/ 14,454.25	S/ 14,454.25	S/ 72,271.25	S/ 72,271.25
TUNEL DE FRIO PARA ALMACÉN DE PRODUCTOS	S/ 100,390	10%	S/ 10,039.00	S/ 10,039.00	S/ 10,039.00	S/ 10,039.00	S/ 10,039.00	S/ 50,195.00	S/ 50,195.00
TUNEL DE FRÍO PARA DESPACHO	S/ 71,739	10%	S/ 7,173.90	S/ 7,173.90	S/ 7,173.90	S/ 7,173.90	S/ 7,173.90	S/ 35,869.50	S/ 35,869.50
NAVE INDUSTRIAL	S/ 219,601	10%	S/ 21,960.10	S/ 21,960.10	S/ 21,960.10	S/ 21,960.10	S/ 21,960.10	S/ 109,800.50	S/ 109,800.50
MUEBLES DE OFICINA Y OTRAS INSTALACIONES	S/ 161,452	20%	S/ 32,290.40	S/ 32,290.40	S/ 32,290.40	S/ 32,290.40	S/ 32,290.40	S/ 161,452.00	S/ 0.00
INVERSIÓN PARA AGRICULTURA	S/ 309,400	10%	S/ 30,940.00	S/ 30,940.00	S/ 30,940.00	S/ 30,940.00	S/ 30,940.00	S/ 154,700.00	S/ 154,700.00
TOTAL	S/ 1,309,304.50		S/ 147,075.65	S/ 147,075.65	S/ 147,075.65	S/ 147,075.65	S/ 147,075.65	S/ 735,378.25	S/ 573,926.25

Amortización

Activo	Valor Inicial	Tasa	2023	2024	2025	2026	2027
Intangible	S/316,123.57	0.25	S/79,030.89	S/79,030.89	S/79,030.89	S/79,030.89	S/79,030.89

Balance inicial y proyectado

BALANCE

ACTIVOS	
Activo Corriente	
Efectivo	S/628,973.00
Cuentas por cobrar	
Inventarios	
Total Activo Corriente	S/628,973.00
Activo No Corriente	
IME	S/2,407,504.50
Depreciación Acumulada	
Intangible	S/316,123.57
Amortización de Intangible	
Total Activo No Corriente	S/2,723,628.07
TOTAL ACTIVOS	S/3,352,601.07

PASIVOS	
Pasivo Corriente	
porcion corriente obligaciones	S/ -
Total Pasivo Corriente	S/ -
Pasivo No Corriente	
obligaciones financieras	S/ -
Total Pasivo No Corriente	S/ -
TOTAL PASIVOS	S/ -
PATRIMONIO	
Capital Social	S/ 3,352,601.07
Utilidades del Ejercicio	
TOTAL PATRIMONIO	S/3,352,601.07
TOTAL PASIVO + PATRIMONIO	S/3,352,601.07

BALANCE PROYECTADO 2027

ACTIVOS	
Activo Corriente	
Efectivo	S/855,079.54
Cuentas por cobrar	S/424,091.25
Inventarios	S/989,546.25
Total Activo Corriente	S/2,268,717.04
Activo No Corriente	
IME	S/2,407,504.50
Depreciación Acumulada	-S/147,075.65
Intangible	S/316,123.57
Amortización de Intangible	-S/79,030.89
Total Activo No Corriente	S/2,497,521.53
TOTAL ACTIVOS	S/4,766,238.57

PASIVOS	
Pasivo Corriente	
porcion corriente obligaciones	S/ 294,786.73
Total Pasivo Corriente	S/ 294,786.73
Pasivo No Corriente	
obligaciones financieras	S/ 1,118,850.77
Total Pasivo No Corriente	S/ 1,118,850.77
TOTAL PASIVOS	S/ 1,413,637.50
PATRIMONIO	
Capital Social	S/ 3,352,601.07
Utilidades del Ejercicio	
TOTAL PATRIMONIO	S/3,352,601.07
TOTAL PASIVO + PATRIMONIO	S/4,766,238.57

Estructura de financiamiento

TEA	12%	BBVA
n=	5	
Préstamo	\$ 1,676,300.54	
Cuota	S/467,674.59	

Periodo	Saldo inicial	Amortización	Interés	Cuota	Saldo Final
0					S/ 1,676,300.54
1	S/ 1,676,300.54	S/ 262,663.04	S/ 205,011.56	S/ 467,674.59	S/ 1,413,637.50
2	S/ 1,413,637.50	S/ 294,786.73	S/ 172,887.87	S/ 467,674.59	S/ 1,118,850.77
3	S/ 1,118,850.77	S/ 330,839.14	S/ 136,835.45	S/ 467,674.59	S/ 788,011.63
4	S/ 788,011.63	S/ 371,300.77	S/ 96,373.82	S/ 467,674.59	S/ 416,710.86
5	S/ 416,710.86	S/ 416,710.86	S/ 50,963.74	S/ 467,674.59	S/ -

CONCEPTO	FINANCIAMIENTO (BANCO)	APOORTE PROPIO	INVERSIÓN TOTAL
PORCENTAJE	50.00%	50.00%	100.00%
I. INVERSIÓN	S/1,361,814.04	S/1,361,814.04	S/2,723,628.07
I.1. INVERSIÓN TANGIBLE	S/1,203,752.25	S/1,203,752.25	S/2,407,504.50
I.2. INVERSIÓN INTANGIBLE	S/158,061.79	S/158,061.79	S/316,123.57
II. CAPITAL DE TRABAJO	S/314,486.50	S/314,486.50	S/628,973.00
TOTAL INVERSIÓN	S/1,676,300.54	S/1,676,300.54	S/3,352,601.07

Costos y gastos de ventas

	Costo de Ventas				
	2023	2024	2025	2026	2027
Insumos	S/352,947	S/352,947	S/352,947	S/352,947	S/352,947
MOD	S/896,720	S/896,720	S/896,720	S/896,720	S/896,720
CIF	S/436,588	S/436,588	S/436,588	S/436,588	S/436,588
Total	S/1,686,255	S/1,686,255	S/1,686,255	S/1,686,255	S/1,686,255

Gastos de Ventas

	2023	2024	2025	2026	2027
Publicidad	S/10,026.46	S/10,026.46	S/10,026.46	S/10,026.46	S/10,026.46
Total	S/10,026.46	S/10,026.46	S/10,026.46	S/10,026.46	S/10,026.46

Estado de pérdidas y ganancias

	2023	2024	2025	2026	2027
Venta	S/. 2,312,598	S/. 2,563,497	S/. 3,807,074	S/. 4,321,477	S/. 4,959,873
Costo de ventas	S/. 1,686,255	S/. 1,686,255	S/. 1,686,255	S/. 1,686,255	S/. 1,686,255
Utilidad Bruta	S/. 626,343	S/. 877,242	S/. 2,120,819	S/. 2,635,222	S/. 3,273,618
Gastos Administrativos y Ventas	S/. 221,002	S/. 221,255	S/. 221,519	S/. 221,796	S/. 222,089
Utilidad operativa	S/. 405,341	S/. 655,987	S/. 1,899,300	S/. 2,413,426	S/. 3,051,529
Gastos Financieros	S/. 205,012	S/. 172,888	S/. 136,835	S/. 96,374	S/. 50,964
Utilidad Antes de impuestos	S/. 232,453	S/. 519,152	S/. 1,802,926	S/. 2,362,462	S/. 3,051,529
Impuestos (29.5%)	S/. 68,574	S/. 153,150	S/. 531,863	S/. 696,926	S/. 900,201
Utilidad Neta	S/. 163,880	S/. 366,002	S/. 1,271,063	S/. 1,665,536	S/. 2,151,328

Punto de equilibrio

VENTAS					
DESCRIPCIÓN	2023	2024	2025	2026	2027
VENTAS	S/2,312,598.26	S/2,563,496.74	S/3,807,073.74	S/4,321,476.69	S/4,959,873.23

COSTOS FIJOS					
DESCRIPCIÓN	2023	2024	2025	2026	2027
COSTO INDIRECTO FABRICACIÓN	S/. 436,587.65	S/. 436,587.65	S/. 436,587.65	S/. 436,587.65	S/. 436,587.65
GASTOS ADMINISTRATIVOS	S/. 221,002.20	S/. 221,254.72	S/. 221,519.04	S/. 221,796.34	S/. 222,088.98
TOTAL	S/. 657,589.85	S/. 657,842.37	S/. 658,106.69	S/. 658,383.99	S/. 658,676.63

COSTOS VARIABLES					
DESCRIPCIÓN	2023	2024	2025	2026	2027
MATERIA PRIMA DIRECTA	S/. 352,947.19	S/. 352,947.19	S/. 352,947.19	S/. 352,947.19	S/. 352,947.19
MANO DE OBRA DIRECTA	S/. 896,720.00	S/. 896,720.00	S/. 896,720.00	S/. 896,720.00	S/. 896,720.00
TOTAL	S/. 1,249,667.19	S/. 1,249,667.19	S/. 1,249,667.19	S/. 1,249,667.19	S/. 1,249,667.19

PUNTO EQUILIBRIO EN SOLES	S/1,430,705.32	S/1,283,558.26	S/979,688.07	S/926,226.40	S/880,531.31
----------------------------------	-----------------------	-----------------------	---------------------	---------------------	---------------------

Flujo de Caja

PERIODO	AÑOS					
	0	2023	2024	2025	2026	2027
INGRESOS		S/. 2,312,598.26	S/. 2,563,496.74	S/. 3,807,073.74	S/. 4,321,476.69	S/. 5,533,799.48
VENTAS		S/. 2,312,598.26	S/. 2,563,496.74	S/. 3,807,073.74	S/. 4,321,476.69	S/. 4,959,873.23
VALOR RESIDUAL AF						S/. 573,926.25
EGRESOS	S/. 3,352,601.07	S/. 2,054,332.69	S/. 2,460,104.30	S/. 2,581,750.19	S/. 2,660,495.73	S/. 2,758,170.90
INVERSION						
TANGIBLES	S/. 2,407,504.50					
INTANGIBLES	S/. 316,123.57					
CAPITAL DE TRABAJO	S/. 628,973.00					
DEPRECIACION TANGIBLES		S/. 147,075.65	S/. 147,075.65	S/. 147,075.65	S/. 147,075.65	S/. 147,075.65
COSTO DE VENTAS		S/. 1,686,254.84	S/. 1,686,254.84	S/. 1,686,254.84	S/. 1,686,254.84	S/. 1,686,254.84
GASTOS ADMINISTRATIVOS		S/. 221,002.20	S/. 221,254.72	S/. 221,519.04	S/. 221,796.34	S/. 222,088.98
IGV		S/. 0.00	S/. 405,519	S/. 526,901	S/. 605,369	S/. 702,751
FLUJO NETO ANTES DE IMPTO.		S/. 258,265.57	S/. 103,392.43	S/. 1,225,323.56	S/. 1,660,980.96	S/. 2,775,628.59
IMPTO.		S/. 76,188.34	S/. 30,500.77	S/. 361,470.45	S/. 489,989.38	S/. 818,810.43
FLUJO ECONOMICO		S/. 182,077.23	S/. 72,891.67	S/. 863,853.11	S/. 1,170,991.58	S/. 1,956,818.15
DEPRECIACION		S/. 147,075.65	S/. 147,075.65	S/. 147,075.65	S/. 147,075.65	S/. 147,075.65
FLUJO DE CAJA ECONOMICO	S/. 3,352,601.07	S/. 329,152.88	S/. 219,967.32	S/. 1,010,928.76	S/. 1,318,067.23	S/. 2,103,893.80
PRESTAMO	S/. 1,676,300.54					
AMORTIZACION PRESTAMO		S/. 262,663.04	S/. 294,786.73	S/. 330,839.14	S/. 371,300.77	S/. 416,710.86
INTERESES		S/. 205,011.56	S/. 172,887.87	S/. 136,835.45	S/. 96,373.82	S/. 50,963.74
ESCUDO FISCAL		S/. 60,478.41	S/. 51,001.92	S/. 40,366.46	S/. 28,430.28	S/. 15,034.30
FLUJO DE CAJA FINANCIERO	S/. 1,676,300.54	-S/. 78,043.31	-S/. 196,705.36	S/. 583,620.62	S/. 878,822.91	S/. 1,651,253.51

PERIODO	AÑOS					
	0	2023	2024	2025	2026	2027
FLUJO NETO ANTES DE IMPTO.		S/. 258,265.57	S/. 103,392.43	S/. 1,225,323.56	S/. 1,660,980.96	S/. 2,775,628.59
IMPTO.		S/. 76,188.34	S/. 30,500.77	S/. 361,470.45	S/. 489,989.38	S/. 818,810.43
FLUJO ECONOMICO		S/. 182,077.23	S/. 72,891.67	S/. 863,853.11	S/. 1,170,991.58	S/. 1,956,818.15
DEPRECIACION		S/. 147,075.65	S/. 147,075.65	S/. 147,075.65	S/. 147,075.65	S/. 147,075.65
FLUJO DE CAJA ECONOMICO	S/. 3,352,601.07	S/. 329,152.88	S/. 219,967.32	S/. 1,010,928.76	S/. 1,318,067.23	S/. 2,103,893.80

PERIODO	AÑOS					
	0	0	0	0	0	0
FLUJO DE CAJA ECONOMICO	S/. 3,352,601.07	S/. 329,152.88	S/. 219,967.32	S/. 1,010,928.76	S/. 1,318,067.23	S/. 2,103,893.80
PRESTAMO	S/. 1,676,300.54					
AMORTIZACION PRESTAMO		S/. 262,663.04	S/. 294,786.73	S/. 330,839.14	S/. 371,300.77	S/. 416,710.86
INTERESES		S/. 205,011.56	S/. 172,887.87	S/. 136,835.45	S/. 96,373.82	S/. 50,963.74
ESCUDO FISCAL		S/. 60,478.41	S/. 51,001.92	S/. 40,366.46	S/. 28,430.28	S/. 15,034.30
FLUJO DE CAJA FINANCIERO	S/. 1,676,300.54	-S/. 78,043.31	-S/. 196,705.36	S/. 583,620.62	S/. 878,822.91	S/. 1,651,253.51

Datos	
Tasa libre riesgo	7.75%
Beta apalancado del sector	1.14
Riesgo Sector	8.6%
Riesgo País	1.87%
Deuda	S/. 1,676,300.54
Capital	S/. 1,676,300.54
Tasa interés	12%
Impuesto a la renta	30%

$$COK = TLR + \beta(RM - TLR) + RP$$

$$WACC = \frac{D(i)(1-t)}{D} + \frac{C}{D+C}(COK)$$

$$WACC = 13.94\%$$

IGV

	0	2023	2024	2025	2026	2027
Credito Fiscal		421086	53839	53839	53839	53839
IGV por pagar		352769	391042	580740	659208	756591
Saldo	0	68317	-337202	-526901	-605369	-702751
A pagar		0.0	405519.1	526901	605369	702751

Análisis de sensibilidad

Escenario normal								
PERIODO	0	1	2	3	4	5		
INGRESOS		S/. 2,312,598.26	S/. 2,563,496.74	S/. 3,807,073.74	S/. 4,321,476.69	S/. 5,533,799.48	COK	10.63%
EGRESOS	S/. 3,352,601.07	S/. 2,054,332.69	S/. 2,460,104.30	S/. 2,581,750.19	S/. 2,660,495.73	S/. 2,758,170.90	WACC	13.94%
FLUJO NETO ANTES DE IMPTO.		S/. 258,265.57	S/. 103,392.43	S/. 1,225,323.56	S/. 1,660,980.96	S/. 2,775,628.59		
IMPTO. (29.5%)		S/. 76,188.34	S/. 30,500.77	S/. 361,470.45	S/. 489,989.38	S/. 818,810.43		
FLUJO ECONOMICO		S/. 182,077.23	S/. 72,891.67	S/. 863,853.11	S/. 1,170,991.58	S/. 1,956,818.15		
DEPRECIACION		S/. 147,075.65	S/. 147,075.65	S/. 147,075.65	S/. 147,075.65	S/. 147,075.65		
FLUJO DE CAJA ECONOMICO	-S/. 3,352,601.07	S/. 329,152.88	S/. 219,967.32	S/. 1,010,928.76	S/. 1,318,067.23	S/. 2,103,893.80	VANE	S/. 20,247.60
PRESTAMO	S/. 1,676,300.54							
AMORTIZACION PRESTAMO		S/. 262,663.04	S/. 294,786.73	S/. 330,839.14	S/. 371,300.77	S/. 416,710.86		
INTERESES		S/. 205,011.56	S/. 172,887.87	S/. 136,835.45	S/. 96,373.82	S/. 50,963.74		
ESCUDO FISCAL		S/. 60,478.41	S/. 51,001.92	S/. 40,366.46	S/. 28,430.28	S/. 15,034.30		
FLUJO DE CAJA FINANCIERO	-S/. 1,676,300.54	-S/. 78,043.31	-S/. 196,705.36	S/. 583,620.62	S/. 878,822.91	S/. 1,651,253.51	VANF	-S/. 120,428.42

Reducción del 10% en ventas								
PERIODO	0	1	2	3	4	5		
INGRESOS		S/. 2,081,338.43	S/. 2,307,147.07	S/. 3,426,366.37	S/. 3,889,329.02	S/. 4,980,419.53	COK	10.63%
EGRESOS	S/. 3,352,601.07	S/. 2,054,332.69	S/. 2,460,104.30	S/. 2,581,750.19	S/. 2,660,495.73	S/. 2,758,170.90	WACC	13.94%
FLUJO NETO ANTES DE IMPTO.		S/. 27,005.74	-S/. 152,957.24	S/. 844,616.18	S/. 1,228,833.29	S/. 2,222,248.64		
IMPTO. (29.5%)		S/. 7,966.69	-S/. 45,122.39	S/. 249,161.77	S/. 362,505.82	S/. 655,563.35		
FLUJO ECONOMICO		S/. 19,039.05	-S/. 107,834.85	S/. 595,454.41	S/. 866,327.47	S/. 1,566,685.29		
DEPRECIACION		S/. 147,075.65	S/. 147,075.65	S/. 147,075.65	S/. 147,075.65	S/. 147,075.65		
FLUJO DE CAJA ECONOMICO	-S/. 3,352,601.07	S/. 166,114.70	S/. 39,240.80	S/. 742,530.06	S/. 1,013,403.12	S/. 1,713,760.94	VANE	-S/. 911,702.48
PRESTAMO	S/. 1,676,300.54							
AMORTIZACION PRESTAMO		S/. 262,663.04	S/. 294,786.73	S/. 330,839.14	S/. 371,300.77	S/. 416,710.86		
INTERESES		S/. 205,011.56	S/. 172,887.87	S/. 136,835.45	S/. 96,373.82	S/. 50,963.74		
ESCUDO FISCAL		S/. 60,478.41	S/. 51,001.92	S/. 40,366.46	S/. 28,430.28	S/. 15,034.30		
FLUJO DE CAJA FINANCIERO	-S/. 1,676,300.54	-S/. 241,081.48	-S/. 377,431.88	S/. 315,221.92	S/. 574,158.80	S/. 1,261,120.65	VANF	-S/. 968,112.95

Aumento del 10% en ventas						
PERIODO	0	1	2	3	4	5
INGRESOS		S/. 2,543,858.08	S/. 2,819,846.41	S/. 4,187,781.12	S/. 4,753,624.36	S/. 6,087,179.43
EGRESOS	S/. 3,352,601.07	S/. 2,054,332.69	S/. 2,460,104.30	S/. 2,581,750.19	S/. 2,660,495.73	S/. 2,758,170.90
FLUJO NETO ANTES DE IMPTO.		S/. 489,525.39	S/. 359,742.11	S/. 1,606,030.93	S/. 2,093,128.63	S/. 3,329,008.53
IMPTO. (29.5%)		S/. 144,409.99	S/. 106,123.92	S/. 473,779.12	S/. 617,472.95	S/. 982,057.52
FLUJO ECONÓMICO	S/. 0.00	S/. 345,115.40	S/. 253,618.19	S/. 1,132,251.81	S/. 1,475,655.68	S/. 2,346,951.02
DEPRECIACION		S/. 147,075.65	S/. 147,075.65	S/. 147,075.65	S/. 147,075.65	S/. 147,075.65
FLUJO DE CAJA ECONÓMICO	-S/. 3,352,601.07	S/. 492,191.05	S/. 400,693.84	S/. 1,279,327.46	S/. 1,622,731.33	S/. 2,494,026.67
PRESTAMO	S/. 1,676,300.54					
AMORTIZACION PRESTAMO		S/. 262,863.04	S/. 294,786.73	S/. 330,839.14	S/. 371,300.77	S/. 416,710.86
INTERESES		S/. 205,011.56	S/. 172,887.87	S/. 136,835.45	S/. 96,373.82	S/. 50,963.74
ESCUDO FISCAL		S/. 60,478.41	S/. 51,001.92	S/. 40,366.46	S/. 28,430.28	S/. 15,034.30
FLUJO DE CAJA FINANCIERO	-S/. 1,676,300.54	S/. 84,994.87	-S/. 15,978.84	S/. 852,019.32	S/. 1,183,487.02	S/. 2,041,386.38

Por cada punto porcentual de las ventas, VAN varía 8.92% en caso del

COK 10.63%
WACC 13.94%

Las ventas pueden variar hasta un 11.21% (económico) y 11.39% (financiero) para que el proyecto sea rentable

VANE S/. 952,197.68

VANF S/. 727,256.12

VARIACIÓN DEL VAN ECONÓMICO	-4602.77%
SENSIBILIDAD VAN ECONÓMICO	460.28%

VARIACIÓN DEL VAN FINANCIERO	703.89%
SENSIBILIDAD VAN FINANCIERO	-70.39%

PORCENTAJE RENTABILIDAD ECONÓMICO	0.22
PORCENTAJE RENTABILIDAD FINANCIERO	-1.42

Análisis de riesgos

ANÁLISIS DE RIESGOS					
Indicadores	ESCENARIO PESIMISTA	ESCENARIO REALISTA	ESCENARIO OPTIMISTA	INDICADORES DEL PROYECTO	
	18%	73%	9%		
VAN ECONÓMICO	-S/. 911,702.48	S/. 20,247.60	S/. 952,197.68	-S/. 63,627.91	VAN PONDERADO
VAN FINANCIERO	-S/. 968,112.95	-S/. 120,428.42	S/. 727,256.12	-S/. 196,720.02	VAN PONDERADO
TIR ECONÓMICO	2%	11%	19%	10%	TIR PONDERADO
TIR FINANCIERO	-2%	12%	24%	11%	TIR PONDERADO

Evaluación

- VAN económico y financiero

	0	2022	2023	2024	2025	2026
FLUJO DE CAJA ECONOMICO	S/. 3,352,601.07	S/. 329,152.88	S/. 219,967.32	S/. 1,010,928.76	S/. 1,318,067.23	S/. 2,103,893.80
FLUJO DE CAJA FINANCIERO	S/. 1,676,300.54	-S/. 78,043.31	-S/. 196,705.36	S/. 583,620.62	S/. 878,822.91	S/. 1,651,253.51
COK	10.63%					
WACC	13.94%					
VAN ECONOMICO	S/. 20,247.60					
VAN FINANCIERO	-S/. 120,428.42					

Tanto el VAN económico como financiero resultan ser positivos, lo que indica que la inversión en una productora y exportadora de arándanos proyecta a generar ingresos.

TASA INTERNA DE RETORNO ECONOMICA Y FINANCIERA						
	0	2022	2023	2024	2025	2026
FLUJO DE CAJA ECONOMICO	-S/. 3,352,601.07	S/. 329,152.88	S/. 219,967.32	S/. 1,010,928.76	S/. 1,318,067.23	S/. 2,103,893.80
FLUJO DE CAJA FINANCIERO	-S/. 1,676,300.54	-S/. 78,043.31	-S/. 196,705.36	S/. 583,620.62	S/. 878,822.91	S/. 1,651,253.51
TIR ECONOMICO	10.81%					
TIR FINANCIERO	12.12%					

Las tasas internas de retorno presentan valores mayores al WACC Y COK, que indica que el proyecto de inversión es factible según las tasas de descuento.

RELACIÓN BENEFICIO COSTO ECONÓMICO Y FINANCIERO						
	0	2022	2023	2024	2025	2026
INGRESOS	S/. 0.00	S/. 2,312,598.26	S/. 2,563,496.74	S/. 3,807,073.74	S/. 4,321,476.69	S/. 5,533,799.48
EGRESOS	S/. 3,352,601.07	S/. 2,054,332.69	S/. 2,460,104.30	S/. 2,581,750.19	S/. 2,660,495.73	S/. 2,758,170.90
COK		10.63%				
WACC		13.94%				
ECONÓMICO		S/. 13,219,150.08				
		S/. 9,213,137.99				
TOTAL		1.43				
FINANCIERO		S/. 12,023,894.11				
		S/. 8,458,270.29				
TOTAL		1.42				

$$B/C = \frac{\text{VALOR PRESENTE INGRESOS}}{\text{VALOR PRESENTE EGRESOS}}$$

- El beneficio económico es mayor que 1, por lo que se entiende que, por cada sol invertido, se gana 1.75 soles.
- El beneficio financiero es mayor que 1, por lo que se entiende que, por cada sol invertido, se genera una renta 1.76 soles.

PERIODO DE RECUPERACIÓN DEL CAPITAL

	FLUJO DE CAJA ECONOMICO		FLUJO DE CAJA ACTUALIZADO		ACUMULADO
2022	S/	329,153	S/	288,884	S/. 288,884.03
2023	S/	219,967	S/	169,438	S/. 458,321.68
2024	S/	1,010,929	S/	683,437	S/. 1,141,758.22
2025	S/	1,318,067	S/	782,062	S/. 1,923,820.05
2026	S/	2,103,894	S/	1,095,603	S/. 3,019,423.07

	FLUJO DE CAJA FINANCIERO		FLUJO DE CAJA ACTUALIZADO		ACUMULADO
2022	-S/	78,043.31	-S/	70,541.50	-S/ 78,043.31
2023	-S/	196,705.36	-S/	160,706.80	-S/ 238,750.10
2024	S/	583,620.62	S/	430,980.60	S/ 192,230.49
2025	S/	878,822.91	S/	586,593.83	S/ 778,824.32
2026	S/	1,651,253.51	S/	996,228.37	S/ 1,775,052.69

INVERSIÓN INICIAL	-S/. 3,352,601.07
ÚLTIMO FLUJO	S/. 1,923,820.05
POR RECUPERAR	-S/. 1,428,781.02
RECUPERACIÓN (AÑOS)	4.00
MESES	5.68
DÍAS	110.35
TOTAL AÑOS	2.20

INVERSIÓN INICIAL	-S/. 1,676,300.54
ÚLTIMO FLUJO	-S/. 238,750.10
POR RECUPERAR	-S/. 1,915,050.64
RECUPERACIÓN (AÑOS)	2.00
MESES	119.55
DÍAS	3466.415
TOTAL AÑOS	4.00

El periodo de recuperación del flujo económico será de un 2 años, 9 meses y 8 días

En cuanto al financiero, es de 1 año, 3 meses y 4 días.

8.8. Determinación de la viabilidad del proyecto

Los valores proporcionados muestran un escenario realista, la TIR económica es del 11% y la TIR financiera es del 12%, lo que sugiere un nivel razonable de rentabilidad. En el escenario optimista, ambas TIR económica y financiera son altas, lo que indica una mayor rentabilidad esperada, por lo que el proyecto resulta viable.

9. Conclusiones

VIABILIDAD DEL ESTUDIO TÉCNICO

- Para posicionar a la organización con el mejor diseño de gestión estratégica de producción, se debe prestar atención a la localización, tecnología, capacidad, diseño técnico de producto y procesos, talento humano, calidad de productos y procesos, productividad, mantenimiento, aprovisionamiento y producción. Todo esto debe estar alineado con la propuesta de valor emocional del mercado objetivo.

VIABILIDAD DEL ESTUDIO DE MERCADO

- La organización debe enfocarse en el diseño de producto, precio, plaza y promoción. Estos aspectos deben estar alineados con las expectativas y necesidades más sentidas del consumidor final a lo largo del ciclo de vida del producto. Al hacerlo, la organización puede maximizar el beneficio y lograr un posicionamiento sólido en el mercado objetivo.

VIABILIDAD DEL ESTUDIO ORGANIZACIONAL Y LEGAL

- Para lograr el mejor diseño de gestión estratégica y función organizacional, la organización debe enfocarse en el modelo organizacional de procesos, la función organizacional, la gestión del conocimiento, el liderazgo compartido, la responsabilidad social empresarial y la propuesta de valor emocional. Al hacerlo, la organización puede crear un entorno de trabajo favorable, promover el crecimiento y desarrollo de los empleados, y obtener un beneficio sostenible a largo plazo.

VIABILIDAD DE ESTUDIO ECONÓMICO Y FINANCIERO

- La organización debe esforzarse por alcanzar indicadores financieros sólidos que reflejen la rentabilidad, el rendimiento, el beneficio costo y el periodo de recuperación del capital. Los indicadores clave a considerar son el VAN (Valor Actual Neto) que evalúa la rentabilidad de la inversión, la TIR (Tasa Interna de Retorno) que mide el rendimiento esperado, y otros indicadores financieros que proporcionen una visión completa de la salud financiera de la organización.

10.Referencias

- América Economía. (3 de Abril de 2023). *América Economía*. Obtenido de <https://www.americaeconomia.com/economia-y-mercados/peru-registrara-un-aumento-de-14-de-sus-exportaciones-en-2023>
- De la Vega, M. (15 de Febrero de 2023). *El Peruano*. Obtenido de <https://elperuano.pe/noticia/204582-el-peru-exporta-5000-diferentes-productos-al-mundo#:~:text=En%20productos%20tradicionales%2C%20el%20cobre,esp%C3%A1rragos%2C%20mangos%2C%20entre%20otros.>
- Martínez, P. (26 de Noviembre de 2019). *Radio Canadá Internacional*. Obtenido de <https://www.rcinet.ca/es/2019/11/26/de-que-murieron-283-706-canadienses-en-2018/>
- Semana. (8 de Abril de 2022). *Semana*. Obtenido de <https://www.semana.com/vida-moderna/articulo/que-beneficios-tiene-tomar-agua-de-flor-de-jamaica-todos-los-dias/202211/>
- Mera, C. (2014). Pensamiento prospectivo: visión sistémica de la construcción del futuro. *Revista Colombiana de Humanidades*, 89-104.
- Rodríguez, D. (4 de Agosto de 2019). *Lifeder*. Obtenido de <https://www.lifeder.com/investigacion-proyectiva/>
- Andia, W. (2010). Proyectos de inversión: Un enfoque diferente de análisis. *Industrial Data*, 28-31.
- Soto, R. (2021). Eficiencia en la ejecución de proyectos de inversión. *Ciencia Latina*, 1726-1739.
- El Peruano. (20 de Agosto de 2020). *El Peruano*. Obtenido de <https://elperuano.pe/noticia/101417-la-importancia-de-la-inversion>
- ComexPerú. (15 de julio de 2022). *COMEXPERU*. Obtenido de COMEXPERU: <https://www.comexperu.org.pe/articulo/a-12-anos-del-tlc-peru-canada-las-exportaciones-suman-us-32500-millones-y-crecen-un-82-anual>

- La Cámara. (16 de junio de 2021). *La Revista de la CCL - La Cámara*. Obtenido de La Revista de la CCL - La Cámara: <https://lacamara.pe/que-oportunidades-comerciales-tienen-las-exportaciones-peruanas-en-canada/>
- Prom Peru. (2023). *Estudio de Mercado Productos Procesados Canada 2022*. Lima: Prom Peru.
- Granados, A. (21 de diciembre de 2017). 48% de la dieta canadiense incluye alimentos ultraprocesados. *La Prensa*.
- Quispe, A., Hinojosa Ticona, Y., Miranda, H., & Sedano, C. (2021). Serie de Redacción Científica: Revisiones Sistemáticas. *Revista del Cuerpo Médico Hospital Nacional Almanzor Aguinaga Asenjo*, 94 - 99.
- 20minutos. (25 de febrero de 2019). *20minutos*. Obtenido de Salud: <https://www.20minutos.es/noticia/3571360/0/comer-arandanos-disminuye-presion-arterial/>
- Miranda Ullón , P., Villalva Abarca , G., & Aguayo Carvajal, V. (2017). La planificación estratégica y la gestión de recursos de la información. *Dialnet*, 1044-1059.
- Moncayo Sánchez, Y., Salazar Tenelanda, M., & Avalos Peñafiel, V. (2021). El estudio de mercado como estrategia para el desarrollo de productos en el sector rural. Caso de estudio Parroquia Bayushig. *Dialnet*, 2205-2220,.
- Vera Mendoza, M. B., Indacochea Vásquez, A. M., Reyes Solórzano, S. J., & Veloz Párraga, F. J. (2021). Estudio técnico y operacional en una asociación de productores de sal del Ecuador, Manta 2020. *Scielo*, 1-18.
- Ribó Montoy, C. (2021). *El mercado de frutas y hortalizas frescas en Canadá*. Toronto: ICEX España Exportación e Inversiones, E.P.E.
- ProChile. (2015). *El Mercado de Arándanos en Canadá ABRIL 2015 Oficina Comercial en Canadá*. Chile: ProChile.