

## Tabla de Contenido

1.Introducción.....	1
2. Planificación de la Tesis.....	2
2.1. Descripción del mercado Regional y Tendencias de la Industria.....	2
2.2. Motivación para abordar este tema de tesis.....	2
2.3 Preguntas Claves.....	4
2.4. Alcances del tema a abordar.....	5
2.5. Objetivos.....	5
2.5.1 Objetivo General.....	5
2.5.2 Objetivos Específicos.....	5
2.5.3. Factores Críticos de Éxito.....	6
2.6. Marco Conceptual.....	6
3. Análisis Situacional y del Entorno del Mercado del Arándano .....	8
3.1 Descripción del Mercado externo e interno.....	8
3.2 Análisis PESTEL.....	9
3.2.1. Análisis político y legal.....	9
3.2.2 Análisis económico.....	10
3.2.3 Análisis social y cultural.....	11
3.2.4 Análisis tecnológico.....	11
3.2.5 Análisis ambiental.....	12
3.2.6. Conclusiones Análisis PESTEL.....	12
3.3. Análisis de la Industria: Modelo de las 5 fuerzas de Porter.....	12
3.3.1 Negociación con clientes.....	12
3.3.2 Negociación con los proveedores.....	13
3.3.3 Amenaza de nuevos competidores.....	13
3.3.4 Amenaza de nuevos productos sustitutivos.....	13
3.3.5 Rivalidad entre competidores.....	14
3.3.6 Conclusiones 5 Fuerzas de Porter.....	14
4.Plan Estratégico.....	14
4.1. Investigación de Mercado.....	14
4.1.1 Objetivos principales de la investigación de mercado.....	14
4.1.2 Objetivos específicos.....	14
4.2 Desarrollo de la Investigación.....	15
4.2.1 Focus Group.....	15
4.2.2 Entrevistas.....	16

4.3.- Análisis FODA .....	18
4.3.1. Fortalezas. ....	19
4.3.2 Oportunidades. ....	19
4.3.3 Debilidades.....	19
4.3.4 Amenazas. ....	20
4.4. Conclusiones del capítulo.....	20
5. Modelo de Negocio Asociativo. ....	20
5.1 Lineamientos principales de la conformación de la cooperativa. ....	21
5.2. Declaraciones estratégicas. ....	23
5.2.1 Visión, Misión y Valores de la Cooperativa .....	23
5.3. Definir los objetivos estratégicos del negocio y su propuesta de valor. ....	23
5.4. Conclusiones del capítulo.....	24
6. Plan de Marketing.....	24
6.1. Estrategia de la marca, clientes y proyección del mercado.....	24
6.2. Estrategia del negocio y segmentación.....	26
6.3. Los Socios y su importancia para la estrategia del negocio. ....	27
6.4. Estrategia de Marketing.....	30
6.4.1. Marketing MIX.....	30
6.5. Conclusiones.....	34
7. Estructura organizacional. ....	34
7.1 Definición de cargos.....	36
7.2. Estrategia de reclutamiento y selección.....	39
7.3. Plan de desarrollo y capacitación. ....	39
7.4. Remuneraciones. ....	40
7.5.- Conclusión. ....	41
8. Plan de ventas y generación de ingresos. ....	41
8.1. El mercado a satisfacer. ....	42
8.2. Análisis Cualitativo .....	42
8.3 Análisis Cuantitativo.....	43
8.3.1. Resultado del análisis cuantitativo. ....	46
8.4 Competidores regionales. ....	47
8.5. Selección del mercado de destino. ....	49
8.6. Ventas. ....	49
8.6.1. Venta de arándanos a consignación.....	50
8.6.2. Proyección de la producción y ventas.....	51
8.7. Conclusiones.....	56

<b>9. Plan de implementación operacional del proyecto.</b> .....	<b>56</b>
<b>9.1. Etapas desde el huerto al mercado de destino.</b> .....	<b>57</b>
<b>9.2. Plantación y Mantenimiento del huerto.</b> .....	<b>57</b>
<b>9.2.1. Cosecha.</b> .....	<b>58</b>
<b>9.2.2. Acopio.</b> .....	<b>58</b>
<b>9.2.3. Despacho a la exportadora.</b> .....	<b>59</b>
<b>9.2.4. Recepción y gestión en la exportadora</b> .....	<b>59</b>
<b>9.2.5. Desde el puerto a destino.</b> .....	<b>60</b>
<b>9.3. Requisitos de importación de arándanos a Estados Unidos.</b> .....	<b>61</b>
<b>9.4. El centro de Acopio y Oficinas de COPAR.</b> .....	<b>62</b>
<b>9.5. Recursos tecnológicos TIC y modelos de prácticas productivas.</b> .....	<b>63</b>
<b>9.6. Conclusión.</b> .....	<b>64</b>
<b>10. Evaluación Financiera y Económica.</b> .....	<b>64</b>
<b>10.1. Ingresos del proyecto.</b> .....	<b>65</b>
<b>10.2. Cálculo de Ingresos.</b> .....	<b>66</b>
<b>10.3. Cálculo de kilos de arándanos para la venta, según hectáreas de los socios.</b> .....	<b>67</b>
<b>10.4. Proyección de Ingresos por ventas.</b> .....	<b>68</b>
<b>10.5. Costos.</b> .....	<b>68</b>
<b>10.5.1. Activos Fijos.</b> .....	<b>69</b>
<b>10.5.2. Activos Intangibles</b> .....	<b>70</b>
<b>10.5.3. Costos Fijos.</b> .....	<b>71</b>
<b>10.6. Costos Variables.</b> .....	<b>72</b>
<b>10.7. Gastos Operativos.</b> .....	<b>73</b>
<b>10.8. Gastos no desembolsables.</b> .....	<b>75</b>
<b>10.9. Capital de Trabajo.</b> .....	<b>76</b>
<b>10.10. Flujo de Caja por temporada.</b> .....	<b>76</b>
<b>10.11. Indicadores de Rentabilidad</b> .....	<b>77</b>
<b>10.11.1. Valor Actual Neto</b> .....	<b>77</b>
<b>10.11.2. Costo de la Deuda.</b> .....	<b>77</b>
<b>10.11.3. TIR</b> .....	<b>78</b>
<b>10.11.4. Índice de Rentabilidad.</b> .....	<b>78</b>
<b>10.11.5. Valor de Recuperación del Capital.</b> .....	<b>78</b>
<b>10.11.6. Análisis de Sensibilidad.</b> .....	<b>78</b>
<b>10.12. Conclusiones.</b> .....	<b>79</b>
<b>11. Conclusiones Finales y Recomendaciones.</b> .....	<b>79</b>

<b>Bibliografía.....</b>	<b>82</b>
<b>Anexos. ....</b>	<b>84</b>
<b>Anexo A: Índices de calidad de vida. ....</b>	<b>84</b>
<b>Anexo B: Indicadores de exportaciones. ....</b>	<b>85</b>
<b>Anexo C: Venta de arándanos a granel por kilo. ....</b>	<b>87</b>
<b>Anexo D: Estimación de la UF.....</b>	<b>90</b>
<b>Anexo E: Estimación del T/C.....</b>	<b>91</b>
<b>Anexo F: Detalle de costos, gastos y depreciación. ....</b>	<b>92</b>