

**Análisis de mercado y estrategias de planificación en la comercialización de arándanos en  
Cúcuta, Norte De Santander**

Laura Mayerly Peñaloza Angarita

Asesor

Luis Ángel Meneses Cerón

Universidad Nacional Abierta y a Distancia - UNAD

Escuela de Ciencias Administrativas, Contables, Económicas y de Negocios – ECACEN

Administración de Empresas

2025

## **Dedicatoria**

A Dios, por darme la vida, la fe y la fuerza para continuar, incluso cuando el camino fue incierto.

A mi familia, por su amor silencioso, su compañía constante y sus oraciones que siempre me  
sostuvieron.

Y a mí misma, por no rendirme, por seguir creyendo en mis sueños y por dar cada paso con  
valentía.

## Agradecimiento

Agradezco a Dios, por permitirme llegar hasta este punto con salud, vida y propósito.

A mi familia, por ser mi respaldo emocional en todo momento.

A los docentes de la Universidad Nacional Abierta y a Distancia, quienes me ofrecieron orientación, apoyo académico y la oportunidad de formar parte del semillero de investigación, que en su inicio fue apoyada esta idea que hoy se convierte en realidad.

Agradezco especialmente al profesor Luis Ángel Meneses, director de esta tesis, por su acompañamiento desde el primer momento, por su compromiso, guía profesional y por enseñarme a darle forma y sentido a esta investigación.

Gracias a los profesionales, colegas, ingenieros agrónomos y miembros de la Escuela de Negocios que con generosidad compartieron sus conocimientos y opiniones.

*Mi agradecimiento también a los productores de La Hacienda El Molino, así como a todos los participantes de este estudio ubicados en los municipios de Cúcuta, Pamplona y Chitagá, pertenecientes al departamento de Norte de Santander, Colombia, quienes con disposición y compromiso brindaron información clave para el desarrollo de este trabajo.*

*Este proyecto es el resultado de un esfuerzo colectivo, del compromiso y de la convicción de que los sueños, con esfuerzo y fe, sí se cumplen.*

## Resumen

El presente trabajo aborda el análisis del mercado de arándanos en Cúcuta, Norte de Santander, con el propósito de proponer estrategias de planificación orientadas a mejorar su producción, comercialización y sostenibilidad por lo que se abordó a través de un enfoque mixto examinando las dinámicas de oferta y demanda las preferencias del consumidor, la competencia, los aspectos normativos y los retos que enfrenta el sector por lo que los resultados evidencian que el arándano constituye una alternativa agrícola rentable y con alto potencial de expansión en la región, dada la creciente demanda nacional e internacional a su vez se identifican limitaciones en la infraestructura por el acceso a información de mercado, la gestión administrativa y el aprovechamiento de canales de distribución innovadores por lo que en el desarrollo del análisis financiero se proyecta la viabilidad del cultivo siempre que se optimicen los procesos productivos, se diversifiquen las estrategias de comercialización y se implementen prácticas sostenibles que respondan a las tendencias del consumidor esta investigación concluye que el fortalecimiento de la competitividad de los productores locales requiere una gestión integral que combine innovación, sostenibilidad y estrategias digitales para consolidar el posicionamiento del arándano en mercados regionales y externos.

***Palabras clave:*** arándanos, comercialización, mercado agrícola, sostenibilidad, competitividad, Cúcuta.

### **Abstract**

This paper addresses the analysis of the blueberry market in Cúcuta, Norte de Santander, with the purpose of proposing planning strategies aimed at improving its production, marketing and sustainability. It was approached through a mixed approach examining the dynamics of supply and demand, consumer preferences, competition, regulatory aspects and the challenges faced by the sector. The results show that blueberry constitutes a profitable agricultural alternative with high potential for expansion in the region, given the growing national and international demand. Limitations in infrastructure are identified due to access to market information, administrative management and the use of innovative distribution channels. Therefore, in the development of the financial analysis, the viability of the crop is projected as long as production processes are optimized, marketing strategies are diversified and sustainable practices are implemented that respond to consumer trends. This research concludes that strengthening the competitiveness of local producers requires comprehensive management that combines innovation, sustainability and digital strategies to consolidate the positioning of blueberry in regional and external markets.

**Keywords:** blueberries, marketing, agricultural market, sustainability, competitiveness, Cúcuta.

## Tabla de Contenido

Introducción .....	17
Problema .....	20
Pregunta problema .....	22
Justificación .....	23
Objetivos.....	25
Objetivo General.....	25
Objetivos específicos .....	25
Metodología .....	26
Enfoque de la investigación .....	26
Población y muestra.....	31
Antecedentes.....	33
Marco teórico .....	35
Análisis del Mercado de Arándanos .....	35
Análisis del Mercado de Arándanos: Demanda y Preferencias del Consumidor.....	38
Competencia y Canales de Distribución en el Mercado de Arándanos .....	41
Resultados tercer objetivo específico.....	48
Superintendencia de Industria y Comercio (SIC).....	48
Instituto Colombiano Agropecuario (ICA).....	49
Instituto Nacional de Vigilancia de Medicamentos y Alimentos (Invima).....	49
Plan de Mercado para la Comercialización de Arándanos “Fruto Azul” .....	51

Objetivo del estudio .....	51
Análisis de Mercado Objetivo .....	51
Diseño y ejecución de la investigación primaria .....	53
Evaluación de la Competencia.....	81
Demanda Potencial .....	82
Uniformes .....	82
Diversificación.....	84
Precios y disposición de pago.....	85
<i>Precio Competitivo</i> .....	85
<i>Canales de Distribución</i> .....	86
Estrategias de Promoción.....	86
Marketing Digital.....	86
Publicidad en Punto de Venta.....	89
Responsabilidad Social: .....	89
Programas de Fidelización:.....	89
<i>Cronograma de Implementación</i> .....	89
Estudio técnico.....	90
Descripción técnica del producto o servicio .....	90
Ficha técnica .....	91
Tabla Nutricional (por 100 g de producto).....	92

Empaque .....	92
Elementos del empaque .....	93
Material y sostenibilidad.....	94
Cotización Empaque .....	94
Determinación del tamaño del proyecto .....	95
Selección de la localización .....	96
Macrolocalización.....	96
Microlocalización. ....	97
Diseño del proceso productivo o de comercialización .....	99
Recepción de arándanos frescos .....	99
Clasificación y control de calidad.....	100
Empaque .....	100
Distribución hacia puntos de venta y clientes directos. ....	101
<i>Requerimientos de infraestructura y equipamiento .....</i>	101
Estimación de la capacidad operativa .....	102
Identificación de insumos, materiales y proveedores .....	102
Insumos principales .....	102
Proveedores potenciales.....	102
Proveedor: GlobBerry S.A.S.....	102
Proveedor: Fructífera S.A.S.....	104

Información Fructífera S.A.S.....	104
Proveedor: Arándanos Punto Azul .....	106
<i>Determinación de requerimientos de personal y estructura organizativa.....</i>	<i>108</i>
<i>Identificación de tecnología y herramientas necesarias .....</i>	<i>109</i>
Plan de producción o de operación .....	109
Evaluación de aspectos logísticos.....	110
Cronograma de implementación del proyecto .....	110
<i>Estructura Organizacional .....</i>	<i>111</i>
<i>Nómina Estimada (Mensual en COP).....</i>	<i>112</i>
Forma jurídica del negocio .....	113
Trámites de constitución y registro legal .....	113
Cumplimiento de normativas sectoriales .....	113
Obtención de licencias y permisos.....	113
Registros ante entidades fiscales.....	114
Contratos laborales y políticas internas .....	114
Protección de propiedad intelectual .....	114
Normatividad en protección de datos personales (Habeas Data).....	114
Aspectos tributarios y régimen fiscal aplicable .....	115
Políticas administrativas internas.....	115
<i>Plan financiero.....</i>	<i>116</i>

Figura 49 .....	127
<i>Balance general</i> .....	127
Conclusiones .....	132
Recomendaciones .....	133
Referencias.....	134
Apéndices.....	139

## Lista de tablas

<b>Tabla 1</b> <i>Objetivos</i> .....	30
<b>Tabla 2</b> <i>Matriz PORTER</i> .....	52
<b>Tabla 3</b> <i>Frutería Fayber</i> .....	73
<b>Tabla 4</b> <i>Frutas del norte</i> .....	76
<b>Tabla 5</b> <i>Vit Frut</i> .....	78
<b>Tabla 6</b> <i>Diferenciación</i> .....	82
<b>Tabla 7</b> <i>Diversificación</i> .....	84
<b>Tabla 8</b> <i>Presentación de Demanda y Competencia</i> .....	84
<b>Tabla 9</b> <i>Precio Competitivo</i> .....	85
<b>Tabla 10</b> <i>Estrategia de Penetración de Mercado</i> .....	85
<b>Tabla 11</b> <i>Cronograma de Implementación</i> .....	89
<b>Tabla 12</b> <i>Ficha técnica</i> .....	91
<b>Tabla 13</b> <i>Tabla Nutricional (por 100 g de producto)</i> .....	92
<b>Tabla 14</b> <i>Factibilidad microlocalización</i> .....	98
<b>Tabla 15</b> <i>Requerimientos de infraestructura y equipamiento</i> .....	101
<b>Tabla 16</b> <i>Información GlobBerry S.A.S.</i> .....	103
<b>Tabla 17</b> <i>Información Fructífera S.A.S.</i> .....	104
<b>Tabla 18</b> <i>Información Arándanos Punto Azul</i> .....	107
<b>Tabla 19</b> <i>Identificación de tecnología y herramientas necesarias</i> .....	109
<b>Tabla 20</b> <i>Cronograma de implementación del proyecto</i> .....	110
<b>Tabla 21</b> <i>Nómina Estimada (Mensual en COP)</i> .....	112
<b>Tabla 22</b> <i>Inversión estimada</i> .....	115

<b>Tabla 23</b> <i>Inversión estimada</i> .....	116
---	-----

## Lista de figuras

<b>Figura 1</b> <i>Diagrama de flujo</i> .....	47
<b>Figura 2</b> <i>Edad</i> .....	54
<b>Figura 3</b> <i>Estrato socioeconómico</i> .....	55
<b>Figura 4</b> <i>Género</i> .....	56
<b>Figura 5</b> <i>Arándanos consumidos durante el último mes</i> .....	57
<b>Figura 6</b> <i>Frecuencia con la que consume arándanos o productos derivados</i> .....	58
<b>Figura 7</b> <i>Motivo principal por el cual compra arándanos</i> .....	59
<b>Figura 8</b> <i>Cantidad de arándanos por mes</i> .....	60
<b>Figura 9</b> <i>Presentación de arándanos de preferencia</i> .....	62
<b>Figura 10</b> <i>Presentación de preferencia</i> .....	63
<b>Figura 11</b> <i>Adquisición de arándanos</i> .....	64
<b>Figura 12</b> <i>Frecuencia de disponibilidad de arándanos</i> .....	66
<b>Figura 13</b> <i>Nueva marca de arándanos</i> .....	67
<b>Figura 14</b> <i>Tiendas virtuales</i> .....	68
<b>Figura 15</b> <i>Disponibilidad en tiendas de barrio</i> .....	69
<b>Figura 16</b> <i>Importancia de disponibilidad</i> .....	70
<b>Figura 17</b> <i>Evaluación de competencias</i> .....	81
<b>Figura 18</b> <i>Gorra</i> .....	83
<b>Figura 19</b> <i>Camiseta</i> .....	83
<b>Figura 20</b> <i>Canales de Distribución</i> .....	86
<b>Figura 21</b> <i>Post de Instagram</i> .....	87

<b>Figura 22</b> <i>Post de Facebook</i> .....	88
<b>Figura 23</b> <i>Logo</i> .....	90
<b>Figura 24</b> <i>Características del producto</i> .....	91
<b>Figura 25</b> <i>Empaque Fruto azul</i> .....	93
<b>Figura 26</b> <i>Elementos del empaque</i> .....	93
<b>Figura 27</b> <i>Material y sostenibilidad</i> .....	94
<b>Figura 28</b> <i>Cotización Empaque</i> .....	94
<b>Figura 29</b> <i>Diagrama</i> .....	96
<b>Figura 30</b> <i>Ubicación Cúcuta</i> .....	97
<b>Figura 31</b> <i>Zona urbana de la ciudad de Cúcuta</i> .....	98
<b>Figura 32</b> <i>Recepción de arándanos frescos</i> .....	99
<b>Figura 33</b> <i>Clasificación y control de calidad</i> .....	100
<b>Figura 34</b> <i>Empaque</i> .....	100
<b>Figura 35</b> <i>Distribución hacia puntos de venta y clientes directos</i> .....	101
<b>Figura 36</b> <i>GlobBerry S.A.S.</i> .....	102
<b>Figura 37</b> <i>Sitio web <a href="https://www.globberry.com.co/">https://www.globberry.com.co/</a></i> .....	103
<b>Figura 38</b> <i>Certificaciones Globberry</i> .....	104
<b>Figura 39</b> <i>Precios aproximados de venta mayorista</i> .....	104
<b>Figura 40</b> <i>Sitio web <a href="http://www.fructifera.co">www.fructifera.co</a></i> .....	105
<b>Figura 41</b> <i>Precios aproximados de venta mayorista</i> .....	105
<b>Figura 42</b> <i>Distribución Fructífera</i> .....	106
<b>Figura 43</b> <i>Arándanos Punto Azul</i> .....	106
<b>Figura 44</b> <i>Sitio web <a href="http://www.arandanospuntoazul.com">www.arandanospuntoazul.com</a></i> .....	107

<b>Figura 45</b> <i>Precios aproximados de venta mayorista</i> .....	108
<b>Figura 46</b> <i>Determinación de requerimientos de personal y estructura organizativa</i> .....	108
<b>Figura 47</b> <i>Estructura Organizacional</i> .....	110
<b>Figura 48</b> <i>Plan financiero</i> .....	116
<b>Figura 49</b> <i>Balance general</i> .....	127

**Listado de Apéndices**

<b>Apéndice A</b> <i>Enlace de encuesta hecha a los consumidores</i> .....	139
<b>Apéndice B</b> <i>Enlace de video de entrevista grupo focal</i> .....	140

## Introducción

La comercialización de arándanos ha experimentado un crecimiento significativo a nivel mundial, con un aumento de la demanda que se estima en un 28% anual desde 2015 (International Blueberry Organization [IBO], 2023) este crecimiento se debe, en parte, a los beneficios para la salud asociados al consumo de arándanos, como su alto contenido de antioxidantes y su capacidad para mejorar la salud cardiovascular (Sullivan et al., 2020). A nivel internacional, el mercado de arándanos ha visto un incremento en las exportaciones, con un crecimiento del 20% en la última década, lo que ha llevado a varios países a considerar este producto como una alternativa viable dentro de su sector agrícola (MADR, 2022).

En Colombia el arándano se ha posicionado como una opción rentable y prometedora, logrando una rentabilidad del 30% en comparación con otros cultivos tradicionales (Osorio & Ramírez, 2021) así mismo en el departamento de Norte de Santander, y particularmente en la ciudad de Cúcuta, se presenta un potencial considerable para el cultivo y la comercialización de arándanos, dado su clima favorable y su ubicación estratégica cercana a la frontera con Venezuela (MADR, 2022).

La importancia de la comercialización de arándanos radica en su capacidad para generar empleo y dinamizar la economía agrícola en Colombia, según un estudio de la Universidad de Los Andes (2021) el cultivo de arándanos ha contribuido a la creación de más de 5,000 empleos directos en el sector agrícola lo que llega a impactar positivamente el bienestar de las comunidades locales además, el desarrollo de esta actividad económica no solo beneficia a los productores, sino que también mejora la calidad de vida de los trabajadores al ofrecerles mayores ingresos y estabilidad laboral.

Ahora bien, la inclusión de los arándanos en la oferta agrícola nacional fomenta la diversificación de cultivos, lo que a su vez contribuye a la seguridad alimentaria y a la sostenibilidad económica en el largo plazo (González & Serrano, 2017). Asimismo, el consumo de arándanos, rico en nutrientes, promueve la salud pública y reduce el riesgo de enfermedades crónicas, apoyando así el bienestar de la población (Sullivan et al., 2020).

En cuanto a la sostenibilidad de la comercialización de arándanos, es fundamental adoptar prácticas que minimicen el impacto ambiental y promuevan el uso responsable de los recursos naturales porque la implementación de sistemas de agricultura sostenible, como la agroecología permite a los productores cultivar arándanos de manera que se reduzcan los insumos químicos y se conserve la biodiversidad.

Estudios recientes como el realizado por León et al. (2021) destacan que la utilización de tecnologías de precisión, como sistemas de información geográfica y análisis de datos, puede optimizar la producción de arándanos, permitiendo una mejor gestión de los recursos hídricos y del suelo además, la promoción de prácticas de comercio justo y la certificación orgánica son estrategias que no solo benefician a los productores sino que también atraen a consumidores conscientes que buscan productos sostenibles (Arias & Rueda, 2022).

Por su lado a nivel nacional, estudios como los de Hernández et al. (2020) y Morales et al. (2021) han abordado el potencial del arándano en la agricultura colombiana, mientras que investigaciones internacionales, como las de Mena et al. (2022) y Reyes et al. (2023), han explorado el impacto de la comercialización de arándanos en economías emergentes, estos estudios destacan la importancia de desarrollar estrategias efectivas para mejorar la competitividad y la inserción de este producto en mercados internacionales, lo que es fundamental para el desarrollo sostenible del sector agrícola en Colombia.

La presente investigación tiene como objetivo proporcionar un análisis integral del mercado del arándano en Cúcuta, Norte de Santander, y desarrollar un plan financiero que optimice su comercialización lo que se logra a través de un enfoque basado en la investigación mixta, se busca ofrecer recomendaciones prácticas que permitan a los productores locales mejorar su competitividad en el mercado, además, esta investigación pretende contribuir a la formulación de estrategias que no solo se centren en la producción, sino que también promuevan la distribución y la comercialización sostenible de arándanos, generando un impacto positivo en el desarrollo económico regional y promoviendo la inclusión de prácticas sostenibles en la agricultura (Unceta, 2008).

## Problema

La producción y comercialización de arándanos ha crecido considerablemente en los últimos años debido al aumento de la demanda global por alimentos saludables y ricos en antioxidantes, sin embargo, a pesar de este auge, los productores enfrentan múltiples desafíos relacionados con la planificación adecuada y la inserción eficiente en los mercados. En particular, la falta de un análisis de mercado profundo y estrategias de comercialización ajustadas a las condiciones locales y regionales puede limitar el potencial de expansión del sector (López & Rivera, 2022).

Uno de los principales problemas es la carencia de datos precisos sobre las tendencias del mercado y el comportamiento del consumidor, según los planteamientos de Pérez y García (2023) en muchos casos, los productores de arándanos carecen de acceso a información actualizada sobre la demanda en diferentes segmentos de mercado, lo que les impide ajustar su producción y estrategia de comercialización, entonces, sin un análisis adecuado, los productores corren el riesgo de sobreproducir o subproducir lo que genera pérdidas significativas o dificultades para satisfacer la demanda.

Además, la estacionalidad del cultivo del arándano crea un desequilibrio en la oferta a lo largo del año, lo que dificulta la planificación en la comercialización, partiendo de lo afirmado por Martínez y Torres (2021) la producción de arándanos suele concentrarse en periodos específicos lo que lleva a una saturación del mercado en ciertos momentos, mientras que en otros existe escasez del producto, esta fluctuación en la oferta impacta en los precios y reduce la capacidad de los productores para obtener ingresos estables.

Otro desafío relevante es la fuerte competencia en el mercado, tanto a nivel nacional como internacional, en mercados regionales, los productores locales deben competir no solo con otros productores nacionales, sino también con importaciones de países que gozan de ventajas

competitivas, como menores costos de producción y subsidios gubernamentales, esto hace que la planificación en la comercialización sea aún más crucial para lograr un posicionamiento efectivo y competitivo (Rodríguez & Hernández, 2022).

Cabe resaltar que la infraestructura limitada en algunas regiones agrícolas también afecta negativamente la comercialización de los arándanos, estudios recientes, como el de Ortiz et al. (2023) destacan que la falta de cadenas de frío, instalaciones de procesamiento adecuadas y transporte especializado repercute en la calidad del producto y reduce su vida útil. Este problema es especialmente agudo en áreas rurales, donde los productores tienen menos acceso a estos recursos, lo que los coloca en desventaja frente a competidores de áreas mejor equipadas.

La planificación eficiente en la comercialización de arándanos también requiere un enfoque en la sostenibilidad. Según Gómez y Morales (2022), el creciente interés de los consumidores por productos sostenibles y libres de pesticidas ha creado nuevas oportunidades de mercado, pero solo aquellos productores que implementen prácticas agrícolas sostenibles y logren certificaciones podrán acceder a estos segmentos de alto valor. La falta de planificación para cumplir con estos requisitos puede limitar el acceso de los productores a mercados premium.

No obstante, la falta de capacitación en gestión comercial y estrategias de marketing es otro obstáculo para muchos productores de arándanos, el estudio de Rivera y Delgado (2023) revela que gran parte de los pequeños y medianos productores carecen de las habilidades necesarias para planificar estrategias de marketing efectivas, lo que afecta su capacidad para diferenciarse y captar nuevos clientes, por lo que esta situación resalta la necesidad de programas de formación y asistencia técnica para mejorar las habilidades empresariales en el sector.

A nivel logístico, la planificación de la comercialización debe tener en cuenta los canales de distribución más eficientes, la venta directa al consumidor a través de plataformas digitales ha demostrado ser una estrategia exitosa para algunos productores, permitiéndoles reducir la dependencia de intermediarios y aumentar sus márgenes de ganancia (Fernández & López, 2021). Sin embargo, muchos productores todavía enfrentan barreras tecnológicas y financieras para implementar estas estrategias, lo que limita su capacidad para acceder a mercados más amplios.

Así pues, Según Jiménez y Vargas (2022), muchos productores de arándanos no alinean su producción con las preferencias específicas de los consumidores regionales, lo que genera una desconexión entre la oferta y la demanda. Esto subraya la importancia de realizar estudios de mercado detallados que permitan ajustar la producción a las necesidades del consumidor local.

Entonces, la ausencia de políticas públicas robustas que apoyen la planificación y comercialización de arándanos representa un problema estructural. Por lo que el Gobierno Colombiano debe crear marcos regulatorios que promuevan la innovación y la competitividad en el sector, facilitando el acceso a financiamiento, infraestructura y mercados internacionales (Ríos & Peña, 2023). Sin estos apoyos, los pequeños productores seguirán enfrentando dificultades para crecer y expandirse en mercados altamente competitivos.

### **Pregunta problema**

¿Qué estrategias en el marco de un modelo de negocio pueden optimizar la comercialización de arándanos en el mercado de Cúcuta, Norte de Santander?

## Justificación

El arándano ha emergido como un superalimento, siendo aclamado no solo por su sabor y versatilidad, sino también por su alto valor nutricional. Su creciente demanda se evidencia en un aumento global en el consumo de arándanos, que ha alcanzado un 28% anual en la última década (International Blueberry Organization [IBO], 2023). Esta tendencia se debe a la mayor conciencia de los consumidores sobre la salud, lo que impulsa la necesidad de los productores de evaluar constantemente las dinámicas del mercado y de implementar prácticas efectivas de comercialización. A nivel nacional, la producción de arándanos en Colombia ha mostrado un crecimiento del 35% en los últimos tres años, destacando su potencial como fuente de ingresos y de diversificación agrícola (Ministerio de Agricultura y Desarrollo Rural [MADR], 2022). Estos datos estadísticos sustentan la necesidad de realizar un análisis exhaustivo sobre la comercialización de arándanos en Cúcuta, Norte de Santander, con el objetivo de optimizar su producción y rentabilidad.

La comercialización de arándanos no solo se justifica por su rentabilidad económica, sino también por su capacidad para generar empleo y contribuir al desarrollo económico del sector agrícola. La FAO (2023) señala que la promoción de cultivos de alto valor, como el arándano, puede mejorar los ingresos de pequeños y medianos productores en zonas rurales. Este estudio está diseñado para explorar cómo la estrategia de comercialización de arándanos puede impactar positivamente el bienestar social y económico de la región, generando oportunidades laborales y fortaleciendo las economías locales además, el consumo de arándanos está relacionado con beneficios para la salud, como la prevención de enfermedades crónicas, lo que refleja una oportunidad tanto para los consumidores que buscan opciones más saludables como para los productores que desean satisfacer esta demanda emergente.

Asimismo, es crucial abordar la sostenibilidad en la producción y comercialización de arándanos. La implementación de prácticas agrícolas responsables, que consideren el uso eficiente de los recursos y la minimización del impacto ambiental, es fundamental para alinear la producción de arándanos con los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS). Investigaciones recientes, como las de Martínez et al. (2023), sugieren que adoptar técnicas sostenibles puede aumentar la competitividad de los productos en mercados que valoran la sostenibilidad, favoreciendo así la comercialización. Este análisis no solo beneficiará a los productores, sino que también proporcionará a los consumidores acceso a productos de calidad que cumplen con altos estándares ambientales.

Desde una perspectiva profesional, esta investigación aporta un marco de referencia para los estudiantes de administración de empresas, enfocándose en el desarrollo de competencias clave en planificación estratégica, mercadeo y financiamiento dentro del sector agrícola emergente de los arándanos. Al analizar dinámicas de mercado y formular estrategias efectivas, los estudiantes pueden adquirir habilidades prácticas para gestionar recursos, optimizar procesos de comercialización y asegurar la rentabilidad en un contexto de alta competitividad y adaptabilidad. La investigación no solo busca fortalecer la competitividad de los productores de arándanos, sino también proveer herramientas críticas para una gestión empresarial eficiente y una toma de decisiones informada, promoviendo la aplicación de conocimientos en entornos agrícolas de valor estratégico.

## Objetivos

### Objetivo General

Analizar las dinámicas del mercado de arándanos identificando estrategias de planificación efectivas para su operación, comercialización y viabilidad en Cúcuta, Norte de Santander

### Objetivos específicos

Reconocer las tendencias de oferta y demanda del mercado de arándanos, identificando oportunidades de crecimiento y nichos de mercado potenciales para la comercialización del producto.

Desarrollar un plan financiero, que incluya la proyección de costos, ingresos y rentabilidad, así como una evaluación financiera integral del proyecto para garantizar su viabilidad y sostenibilidad a largo plazo.

Determinar la estructura administrativa más adecuada para gestionar la comercialización de arándanos, así como las regulaciones legales y normativas.

Evaluar los procesos operativos y tecnológicos implicados en la producción de arándanos.

## **Metodología**

Esta investigación tiene como objetivo analizar las dinámicas del mercado de arándanos y proponer estrategias de planificación que optimicen su comercialización, considerando tanto las tendencias del mercado global como las particularidades del entorno local. A través de un enfoque mixto, se busca proporcionar una visión integral que permita a los productores y comercializadores enfrentar con éxito las demandas del sector.

### **Enfoque de la investigación**

La presente investigación se estructura bajo un enfoque mixto que permite combinar los métodos cuantitativos y cualitativos, buscando aprovechar las ventajas de ambos para obtener una visión integral del mercado de arándanos este enfoque mixto es particularmente útil en estudios de mercado ya que el análisis cuantitativo ofrece datos estadísticos clave sobre variables como la oferta, demanda y precios, mientras que el análisis cualitativo permite explorar las percepciones, actitudes y estrategias de los actores involucrados en la comercialización (Creswell, 2014) la combinación de estos enfoques asegura un entendimiento más profundo de las dinámicas del mercado, permitiendo identificar tanto patrones cuantitativos como aspectos cualitativos que pueden influir en la planificación comercial.

El análisis cuantitativo se centrará en recopilar datos de fuentes secundarias confiables, tales como bases de datos de producción agrícola, informes de comercio internacional y estadísticas sobre la exportación de arándanos estos datos cuantitativos ofrecerán un panorama actualizado del estado del mercado, destacando tendencias y posibles áreas de oportunidad para los productores y comercializadores. Según datos recientes, el mercado global de arándanos ha

crecido a un ritmo anual del 7 %, impulsado por el aumento de la demanda en mercados como Estados Unidos y la Unión Europea (Zhang & Smith, 2021).

En contraste, el análisis cualitativo se enfocará en captar las experiencias y perspectivas de los actores clave en la comercialización de arándanos se realizarán entrevistas semiestructuradas a productores, distribuidores y expertos en el sector agrícola, con el fin de identificar las estrategias más efectivas en la planificación de la comercialización del producto. Este enfoque cualitativo permitirá obtener información más profunda sobre los desafíos percibidos por los actores del sector, así como sobre las innovaciones implementadas para superar dichas barreras (Silverman, 2020) las entrevistas proporcionarán un entendimiento más matizado de las prácticas comerciales y cómo estas responden a las tendencias del mercado.

Al adoptar un enfoque mixto, la investigación buscará obtener datos robustos que no solo describan el mercado en términos cuantitativos, sino que también ofrezcan recomendaciones prácticas basadas en las estrategias cualitativas utilizadas por actores experimentados el uso de ambos enfoques permite triangulación, es decir, la validación cruzada de los resultados obtenidos a partir de diferentes métodos de recolección de datos (Teddlie & Tashakkori, 2009) así, se asegura una mayor precisión en la comprensión de las dinámicas del mercado de arándanos y las estrategias óptimas para su comercialización.

Por tanto, es importante resaltar que el enfoque mixto no solo contribuye a una mayor diversidad de datos, sino que también permite una visión más holística del mercado mientras que el análisis cuantitativo revela patrones de comportamiento de los consumidores y fluctuaciones del mercado, el análisis cualitativo profundiza en las razones detrás de estos comportamientos y en las decisiones estratégicas que toman los actores involucrados esta combinación metodológica

es fundamental en investigaciones de mercados agrícolas, como el de los arándanos, que están sujetos a múltiples factores externos e internos (Creswell & Plano Clark, 2018).

Para lograr una comercialización efectiva de arándanos, se establecerán objetivos claros en cuatro áreas clave: análisis de mercado, evaluación operativa y tecnológica, estructura administrativa, y plan financiero. Estos objetivos permitirán optimizar la producción, aumentar la competitividad y garantizar la sostenibilidad del proyecto en el largo plazo.

Reconocer las tendencias de oferta y demanda del mercado de arándanos e identificar oportunidades de crecimiento: para entender mejor el mercado, se recopilarán datos detallados sobre la producción y consumo de arándanos a través de encuestas y entrevistas, lo que permitirá captar las preferencias de los consumidores y anticipar oportunidades de crecimiento un estudio comparativo de la oferta en mercados locales e internacionales ayudará a identificar a los principales competidores y sus estrategias de marketing, evaluando elementos como el precio, calidad y presentación del producto esta información servirá para desarrollar un plan de posicionamiento competitivo que permita aprovechar nichos de mercado potenciales.

Evaluar los procesos operativos y tecnológicos en la producción de arándanos: este objetivo se alcanzará mediante visitas a fincas productoras para documentar los procesos operativos, desde la siembra hasta la cosecha, identificando las tecnologías y métodos de cultivo empleados. A partir de estos datos, se elaborará un diagrama de flujo que represente los procesos operativos y señale los puntos críticos y áreas de mejora. Las recomendaciones se centrarán en la adopción de tecnologías que optimicen la eficiencia y la productividad de la producción de arándanos.

Determinar la estructura administrativa adecuada y cumplir con regulaciones legales y normativas: se realizará una revisión exhaustiva de las normativas legales que regulan la

producción y comercialización de arándanos en Colombia, asegurando el cumplimiento de estándares y requisitos para la exportación. Se definirá una estructura organizativa que incluya un organigrama con roles y responsabilidades claramente distribuidos, mejorando la gestión interna y la comunicación entre departamentos. Esto fortalecerá la administración de la empresa y permitirá una comercialización ágil y estructurada del producto.

Desarrollar un plan financiero que garantice la rentabilidad y sostenibilidad del proyecto: este objetivo incluye la proyección de ingresos y costos detallados de producción y comercialización, para lo cual se evaluarán diferentes escenarios de venta. Se calculará el punto de equilibrio y se proyectará el flujo de caja para analizar la rentabilidad a largo plazo. A través de este análisis, se determinará el retorno de inversión, asegurando que el proyecto sea viable y que se cuente con una estructura financiera robusta para enfrentar cambios en el mercado.

Cada uno de estos objetivos se logrará mediante la aplicación de las acciones planteadas, permitiendo una comprensión profunda del mercado y del proceso productivo, al tiempo que se establece una estructura de gestión y financiera sólida para apoyar la comercialización efectiva del arándano en Colombia, tal y como se evidencia en la siguiente tabla.

Tabla 1

*Objetivos*

<b>Objetivo</b>	<b>Actividad</b>	<b>Operaciones, Tecnologías, Equipos y Herramientas</b>
<b>Reconocer las tendencias de oferta y demanda del mercado de arándanos, identificando oportunidades de crecimiento y nichos de mercado potenciales para la comercialización del producto.</b>	Realizar un análisis de mercado mediante encuestas y entrevistas para recopilar datos sobre la producción y el consumo de arándanos. Analizar factores como el precio, la calidad y la presentación del producto.	- Operación de recopilación de datos: encuestas digitales (Google Forms y entrevistas en campo). - Software de análisis estadístico para interpretar datos (SPSS, Excel). Aplicación de metodologías de análisis de precios y percepción de calidad
<b>Evaluar los procesos operativos y tecnológicos implicados en la producción de arándanos.</b>	- Desarrollar un diagrama de flujo que represente los procesos operativos en la producción de arándanos, identificando puntos críticos y áreas de mejora. - Presentar recomendaciones para optimizar la producción basadas en la tecnología disponible.	- Diagramación para visualización del proceso de producción.  - Análisis de datos de producción para identificar mejoras en eficiencia.
<b>Determinar la estructura administrativa más adecuada para gestionar la comercialización de arándanos, así como las regulaciones legales y normativas.</b>	- Realizar una revisión exhaustiva de las regulaciones legales y normativas que afectan la producción y comercialización de arándanos en Colombia.	- Consultas en bases legales nacionales e internacionales (SIC, ICA, Invima). - Herramientas de documentación de normativas (LexisNexis, Leyex) para asegurar cumplimiento normativo.

---

<p><b>Desarrollar un plan financiero, que incluya la proyección de costos, ingresos y rentabilidad, así como una evaluación financiera integral del proyecto para garantizar su viabilidad y sostenibilidad a largo plazo.</b></p>	<p>- Crear un organigrama que refleje la estructura administrativa ideal para una empresa de comercialización de arándanos.</p> <p>- Evaluar el punto de equilibrio y el retorno de inversión, usando métricas avanzadas como el Valor Presente Neto (VPN), la Tasa Interna de Retorno (TIR) y el período de recuperación.</p>	<p>- Estructura administrativa: Roles formales definidos como director general, Gerente de Operaciones, Gerente de Marketing, director de Finanzas, y un responsable de Cumplimiento Regulatorio.</p> <p>- Análisis de inversiones para calcular VPN, TIR y periodo de recuperación, asegurando así decisiones fundamentadas sobre la viabilidad financiera del proyecto.</p>
--	--	---

---

## **Población y muestra**

En el marco del presente proyecto, la población objeto de estudio está conformada por todos los habitantes de la ciudad de Cúcuta, estimados en aproximadamente 812,176 personas, según proyecciones del DANE (2024). Esta población se define como el conjunto de individuos residentes en la ciudad, de los cuales se seleccionó un segmento específico para enfocar la investigación.

Para delimitar el alcance del estudio, se establecieron criterios específicos:

- Personas con edades comprendidas entre los 20 y los 60 años,
- Personas que representan un grupo con mayor probabilidad de consumo de arándanos,

- Personas con interés potencial en alimentación saludable y capacidad adquisitiva.

Este grupo reducido conforma un universo poblacional estimado en 25,000 personas.

A partir de este universo, se determinó una muestra representativa de **270 personas**, calculada bajo los siguientes parámetros: un nivel de confianza del 90%, un margen de error del 5% y una heterogeneidad del 50%. Esta muestra asegura que los resultados obtenidos reflejen las preferencias y comportamientos del segmento objetivo con un alto grado de confiabilidad, lo cual permitirá generar estrategias de comercialización acordes a las necesidades del mercado.

Los participantes seleccionados para la muestra fueron elegidos de manera aleatoria, cumpliendo con los criterios previamente establecidos, con el objetivo de garantizar la validez de los datos y su representatividad en el contexto cucuteño.

### **Antecedentes**

En la elaboración de este análisis se han considerado antecedentes que incluyen otros frutos rojos y ciruela, dada la escasez de estudios específicos sobre el arándano. Esta decisión permite contextualizar las prácticas de producción y comercialización de un producto con características similares en cuanto a sus propiedades nutricionales, demanda de mercado y desafíos logísticos. Los frutos rojos y la ciruela ofrecen un marco de referencia valioso, ya que comparten procesos de cultivo, estrategias de venta y requerimientos tecnológicos comparables con el arándano, lo cual facilita extrapolar ciertos aspectos hacia un modelo aplicable al arándano y adaptado a las condiciones locales.

Montañez (2022) presentó una propuesta para la producción y comercialización de mermelada fortificada con hierro a partir de frutos rojos en el Barrio San Martín, Cúcuta, Norte de Santander, con el objetivo de combatir la desnutrición y anemia prevalentes en la zona el estudio incluyó un diagnóstico detallado mediante encuestas a 301 personas lo que permitió identificar las necesidades y viabilidad del producto además, se realizó un estudio técnico con la asesoría de profesionales en diversas áreas, incluyendo ingenieros de alimentos y asesores en producción y mercadeo, así como la intervención del INVIMA para cumplir con las normativas de comercialización el estudio de factibilidad demostró que la inversión es viable y que el producto tiene potencial para ser exitoso en el mercado.

García (2015) realizó un estudio sobre vigilancia tecnológica e inteligencia competitiva en el cultivo y comercialización del durazno (*Prunus Persica* L Basth) en la Provincia de Pamplona, resaltando la importancia de identificar oportunidades de negocio en el marco de los

tratados de libre comercio y la competitividad el estudio señala que, aunque el durazno colombiano está destinado principalmente al consumo interno, existe potencial para la exportación, siempre que los empresarios cumplan con los estándares internacionales se emplearon bases de datos como Scopus, Ebscost y Science Direct, junto con encuestas Delphi aplicadas a expertos regionales, productores y entidades gubernamentales, para obtener diferentes perspectivas sobre competitividad, innovación y políticas públicas finalmente, el estudio propone una metodología estratégica para proyectar habilidades y adaptarse a las tendencias del mercado.

Puentes y Coronado (2022) desarrollaron un estudio sobre la planificación de la cosecha de ciruela variedad Horvin en Tuta, Boyacá, Colombia, destacando que el cultivo de ciruela en el país se establece principalmente con fines comerciales en altitudes entre 1.800 y 2.450 metros, con Boyacá y Cundinamarca como principales productores la ciruela, una especie adaptable a diferentes altitudes, se cultiva en condiciones óptimas y es considerada prometedora debido a su capacidad de producción continua en zonas tropicales en Boyacá, los municipios de Nuevo Colón, Tibaná, Jenesano, Sotaquirá y Tuta concentran la mayor parte de la producción, con rendimientos que varían entre 10 y 19 t/Ha sin embargo, el estudio señala que las pérdidas de fruta en estas zonas pueden llegar hasta el 30%, debido a factores como el desconocimiento de los índices de cosecha, empaques inadecuados, falta de control de temperatura y precios bajos en el mercado.

## Marco teórico

### Análisis del Mercado de Arándanos

El análisis del mercado en el sector agrícola, particularmente en el cultivo y comercialización de arándanos, involucra la evaluación de diversos factores que van desde las condiciones climáticas hasta las dinámicas de la demanda interna y externa, pasando por los precios de mercado y los canales de distribución, ha ganado popularidad en los últimos años debido a su alto valor nutricional, lo que lo convierte en un producto codiciado tanto en mercados nacionales como internacionales, para García et al. (2023), la creciente demanda de frutas como el arándano se debe a sus beneficios para la salud, como su capacidad para mejorar la memoria, regular los niveles de azúcar en la sangre y fortalecer el sistema inmunológico, lo que lo posiciona como un producto de exportación clave para varios países.

En Colombia, el cultivo de arándanos ha experimentado un auge en regiones como Cúcuta, donde las condiciones climáticas son ideales para su crecimiento, porque su temperatura y la humedad en estas zonas permiten que la planta se desarrolle de manera óptima, lo que ha llevado a los agricultores a diversificar sus cultivos hacia este fruto según Hernández (2022), el arándano ha encontrado en Colombia un ambiente propicio para su cultivo debido a las características geográficas de regiones como norte de Santander lo que ha impulsado la industria en el país. Además, el gobierno colombiano ha implementado incentivos para promover la agricultura sostenible, lo que ha favorecido el crecimiento de este sector.

Uno de los factores más importantes en el análisis del mercado de arándanos es la demanda externa, especialmente en mercados como los Estados Unidos y Europa en estos países, el arándano es altamente valorado por su sabor y propiedades antioxidantes, lo que ha impulsado

su consumo de acuerdo con Morales y Gómez (2023), la demanda internacional de arándanos frescos ha aumentado considerablemente, lo que ha abierto nuevas oportunidades para los productores colombianos, quienes han logrado posicionarse en mercados competitivos sin embargo, también enfrentan desafíos en términos de la calidad del producto, la consistencia en la oferta y los costos de transporte.

A nivel interno, el consumo de arándanos ha experimentado un incremento, aunque a un ritmo más lento en Colombia, el arándano aún es considerado una fruta exótica y, aunque su demanda ha crecido, se encuentra lejos de la popularidad de otras frutas como la guanábana o el mango. Sin embargo, se ha observado que las tendencias hacia una alimentación más saludable han favorecido el consumo de arándanos en los últimos años según Rodríguez et al. (2022), el aumento de los consumidores interesados en productos orgánicos y saludables ha impulsado la demanda de arándanos en el mercado local.

El mercado de arándanos también está influenciado por la competencia internacional, ya que varios países productores, como Chile y Perú, tienen una presencia significativa en los mercados globales estos países han logrado desarrollar sistemas de producción eficientes, con tecnologías avanzadas que permiten la cosecha y el transporte del producto en condiciones óptimas según Jiménez (2021), la competitividad de los productores de arándanos colombianos dependerá de su capacidad para mantener altos estándares de calidad y cumplir con los requisitos de los mercados internacionales, lo que puede representar un desafío para los nuevos actores en la industria.

En cuanto a los precios de mercado, el arándano ha tenido fluctuaciones significativas en los últimos años debido a factores como las condiciones climáticas, la oferta y la demanda en las épocas de alta cosecha, los precios tienden a bajar, mientras que, en períodos de escasez, los

precios pueden aumentar considerablemente según Martínez et al. (2023), las fluctuaciones de los precios son una característica común en el mercado de arándanos debido a su naturaleza perecedera, lo que obliga a los productores a encontrar estrategias para estabilizar su oferta.

Los canales de distribución también juegan un papel clave en el análisis del mercado de arándanos. En la actualidad, los productores colombianos han comenzado a explorar diferentes rutas de comercialización, que incluyen la venta directa a supermercados, la exportación a mercados internacionales y la venta en mercados locales para Vargas y Pérez (2023), la diversificación de los canales de distribución es esencial para minimizar riesgos, ya que la dependencia de un solo canal podría generar vulnerabilidad ante cambios en la demanda o interrupciones logísticas.

Además, la tecnología y la innovación en la producción agrícola también han impactado positivamente en el mercado del arándano, el uso de sistemas de riego eficientes, la automatización de la cosecha y la implementación de técnicas de cultivo orgánico han permitido a los productores colombianos mejorar la calidad de sus productos y aumentar la productividad. Según Sánchez et al. (2023) las inversiones en investigación y desarrollo han sido clave para el crecimiento de la industria, permitiendo a los productores adaptarse a las demandas del mercado global y mantener altos estándares de calidad.

A pesar de los desafíos y la competencia internacional, el mercado de arándanos en Colombia tiene un gran potencial de crecimiento la diversificación de la producción, el aumento de la demanda interna y las oportunidades de exportación ofrecen perspectivas optimistas para los agricultores colombianos sin embargo, es fundamental que los productores continúen invirtiendo en innovación, mejorando sus prácticas agrícolas y estableciendo alianzas estratégicas con actores clave en la cadena de suministro como señala Díaz (2022), la

competitividad de los productores colombianos dependerá de su capacidad para adaptarse a las exigencias del mercado global y mejorar continuamente la calidad de sus productos.

Finalmente, el análisis de mercado en el sector del arándano debe considerar las tendencias del consumidor, las políticas gubernamentales y las dinámicas de la oferta y la demanda para garantizar el éxito a largo plazo en este sector, es necesario un enfoque integral que combine la eficiencia en la producción, la sostenibilidad y la innovación tecnológica según García et al. (2023), solo aquellos productores que sean capaces de adaptarse rápidamente a las nuevas demandas del mercado y las condiciones cambiantes del entorno agrícola lograrán mantenerse competitivos en el mercado global.

### **Análisis del Mercado de Arándanos: Demanda y Preferencias del Consumidor**

El mercado de arándanos ha experimentado un notable crecimiento en los últimos años, impulsado principalmente por el comportamiento y las preferencias cambiantes de los consumidores en particular, la creciente preocupación por la salud y la demanda de productos orgánicos han sido factores clave en este fenómeno, Pérez y Sánchez (2023) dicen que los consumidores de arándanos están cada vez más interesados en productos frescos, de alta calidad y saludables, lo que ha llevado a un aumento en la demanda tanto a nivel local como internacional este comportamiento refleja una tendencia global hacia una alimentación más consciente y saludable, en la que los productos como los arándanos, ricos en antioxidantes y otros nutrientes, ocupan un lugar destacado.

En ciudades como Cúcuta, uno de los principales mercados colombianos para el arándano, los consumidores valoran especialmente los beneficios para la salud asociados con el consumo de frutas antioxidantes para Rodríguez et al. (2022), en regiones urbanas con un alto

nivel de información sobre nutrición, como es el caso de Cúcuta, la demanda de arándanos ha aumentado considerablemente debido al creciente interés por las propiedades preventivas y curativas de los alimentos este interés está relacionado con el estilo de vida saludable adoptado por muchas personas, quienes buscan mejorar su bienestar a través de la alimentación.

Un factor relevante en el comportamiento del consumidor es la tendencia hacia los productos orgánicos el consumidor moderno busca cada vez más alimentos libres de pesticidas y otros productos químicos, lo que ha impulsado el cultivo de arándanos orgánicos en Colombia. Según Gómez y López (2023), la demanda de arándanos orgánicos ha crecido a un ritmo acelerado, especialmente en mercados internacionales como Europa y Estados Unidos, donde los consumidores están dispuestos a pagar un precio premium por productos libres de químicos esto ha abierto nuevas oportunidades para los productores colombianos, quienes han comenzado a invertir en prácticas agrícolas más sostenibles.

La preferencia por productos frescos es otra tendencia importante que ha influido en el mercado de arándanos los consumidores prefieren comprar arándanos frescos debido a su sabor superior y a los beneficios nutricionales que ofrecen en su estado natural para Martínez et al. (2023), los arándanos frescos son altamente demandados en supermercados y mercados locales debido a su mayor calidad y sabor en comparación con los productos congelados esta preferencia también está vinculada al hecho de que los arándanos frescos tienen una vida útil más corta, lo que genera una mayor rotación en los puntos de venta y, a su vez, un incentivo para los consumidores a adquirirlos cuando están en temporada.

Además de la calidad y frescura, el precio es un factor determinante en las decisiones de compra de los consumidores el precio del arándano ha experimentado fluctuaciones a lo largo de los años debido a factores como la oferta y la demanda, los costos de producción y la

competencia internacional para Díaz (2022), aunque los consumidores están dispuestos a pagar un precio premium por arándanos de alta calidad, la fluctuación de los precios puede influir en el comportamiento de compra, especialmente en economías sensibles a los cambios en los costos de los alimentos en este contexto, los productores deben encontrar un equilibrio entre la calidad del producto y el precio para mantenerse competitivos en el mercado.

El canal de distribución también juega un papel clave en la satisfacción de las preferencias del consumidor el acceso a arándanos frescos depende en gran medida de la disponibilidad en los puntos de venta, como supermercados, tiendas especializadas y mercados locales para Vargas y Pérez (2023), la diversificación de los canales de distribución es esencial para asegurar que los arándanos lleguen a los consumidores en condiciones óptimas, lo que a su vez refuerza la percepción positiva del producto en muchas ciudades colombianas, la distribución eficiente de productos frescos es un desafío logístico, pero es crucial para garantizar que el arándano se mantenga en su mejor estado hasta que llegue al consumidor final.

El marketing y la educación del consumidor también son elementos importantes que afectan las decisiones de compra la promoción de los beneficios del arándano, tanto en términos de salud como de sabor, puede aumentar la demanda para García et al. (2023), las campañas educativas sobre los beneficios de consumir arándanos, especialmente en relación con la prevención de enfermedades crónicas, pueden ayudar a sensibilizar al público y aumentar la penetración del mercado las estrategias de marketing dirigidas a destacar estos beneficios y posicionar al arándano como un alimento esencial en una dieta saludable son fundamentales para estimular la demanda.

Otro aspecto a considerar es la estacionalidad del arándano, ya que, como muchas frutas, su disponibilidad puede verse afectada por las estaciones del año para Jiménez (2021), la oferta

de arándanos frescos puede ser limitada en ciertas épocas del año, lo que influye en el comportamiento de compra de los consumidores, quienes buscan alternativas como los productos congelados cuando los arándanos frescos no están disponibles (Jiménez, 2021) esta estacionalidad también puede afectar los precios, ya que los productos fuera de temporada suelen ser más caros debido a los costos asociados con su conservación y transporte.

Por ende, el análisis de la demanda y las preferencias del consumidor de arándanos revela una tendencia hacia la salud y el bienestar, lo que ha impulsado el crecimiento de este mercado los consumidores buscan productos frescos, orgánicos y de alta calidad, lo que ha aumentado la demanda tanto en el mercado local como internacional sin embargo, factores como el precio, la estacionalidad y la disponibilidad en los puntos de venta son determinantes en las decisiones de compra a medida que la conciencia sobre los beneficios de los arándanos continúa creciendo, se espera que la demanda siga aumentando, lo que presenta nuevas oportunidades para los productores colombianos.

### **Competencia y Canales de Distribución en el Mercado de Arándanos**

El análisis de competencia en el mercado de arándanos es fundamental para comprender las dinámicas que enfrentan los productores locales, especialmente en regiones como Cúcuta en esta zona, los agricultores deben competir no solo con otros productores nacionales, sino también con potencias internacionales como Chile, Perú y México, quienes se han consolidado como grandes exportadores de arándanos para R7. estrepo et al. (2022), la competencia en el mercado global está marcada por las diferencias en calidad, precio y capacidad de distribución, siendo los países mencionados fuertes competidores debido a su experiencia en el cultivo y comercialización de esta fruta.

En este contexto, los productores colombianos, y especialmente los de Cúcuta, se ven obligados a implementar estrategias de diferenciación para mantenerse competitivos una de las principales estrategias es la mejora en la calidad del producto, López y Fernández (2023) mencionan que la calidad del arándano es un factor crucial en mercados internacionales como Estados Unidos y Europa, donde los consumidores demandan productos frescos y de alta calidad, libres de defectos y contaminantes (López & Fernández, 2023) para lograr esto, los productores colombianos deben invertir en tecnologías agrícolas que permitan un control riguroso de la calidad desde el cultivo hasta la cosecha, lo cual requiere una mayor capacitación y profesionalización de los agricultores.

Además de la calidad, el empaque es otro elemento diferenciador clave en la competencia internacional. El empaque no solo tiene un impacto directo en la percepción del consumidor, sino también en la conservación del producto durante el transporte y la distribución para Díaz et al. (2021), el uso de empaques innovadores y sostenibles ha demostrado ser un factor determinante en la aceptación del arándano en mercados exigentes como el europeo, donde la sostenibilidad es cada vez más valorada esto implica que los productores colombianos deben adaptarse a las normativas internacionales y trabajar en estrecha colaboración con empresas de empaque que puedan ofrecer soluciones eficientes para garantizar la calidad del producto en su distribución.

En términos de competitividad, el precio sigue siendo una variable importante que influye en la decisión de compra de los consumidores aunque los arándanos colombianos pueden competir en calidad y empaque, los precios de los productos provenientes de países como Chile y Perú suelen ser más bajos debido a sus economías de escala y a los costos de producción más reducidos Martínez (2023), la competitividad en precio es uno de los mayores desafíos para los productores colombianos, quienes deben encontrar maneras de reducir sus costos sin

comprometer la calidad. En este sentido, las políticas gubernamentales y las alianzas estratégicas entre productores y distribuidores pueden ser cruciales para mejorar la competitividad del sector.

Por otro lado, el análisis de los canales de distribución es esencial para comprender cómo los arándanos llegan desde los campos de cultivo hasta los consumidores finales, especialmente en mercados internacionales lo dicho por Gómez y Ramírez (2022), el sistema de distribución de los arándanos está constituido por una red de intermediarios que incluyen exportadores, distribuidores mayoristas, y supermercados cada uno de estos actores juega un papel fundamental en asegurar que el producto llegue en las mejores condiciones posibles a su destino en el caso de Colombia, el principal canal de distribución para los arándanos es a través de exportaciones, siendo los puertos de Buenaventura y Barranquilla los principales puntos de salida hacia mercados internacionales.

La eficiencia en la logística de distribución es clave para reducir el tiempo de transporte y asegurar que los arándanos lleguen frescos a los mercados para Ríos y Pérez (2022), los productores colombianos han comenzado a implementar tecnologías de monitoreo de temperatura y humedad en tiempo real para garantizar que los arándanos se mantengan en condiciones óptimas durante su transporte, lo que mejora la calidad del producto final al llegar a los consumidores este tipo de innovaciones tecnológicas permite que los arándanos colombianos sean competitivos en términos de frescura, un factor muy apreciado en los mercados de exportación.

En cuanto a los canales de distribución local, los arándanos en Colombia se distribuyen a través de supermercados, tiendas de productos orgánicos y mercados locales Álvarez et al. (2023), la venta de arándanos frescos en mercados locales es una práctica común, especialmente en zonas urbanas donde el consumo de frutas frescas ha aumentado en los últimos años debido a

la tendencia hacia una alimentación saludable sin embargo, el acceso a estos productos en áreas rurales sigue siendo limitado, lo que representa una oportunidad para expandir la distribución a otras regiones del país.

Los canales de distribución digitales también han cobrado importancia en los últimos años, con el crecimiento del comercio electrónico Rodríguez y Pérez (2021) mencionan que el e-commerce ha permitido a los productores de arándanos llegar directamente a los consumidores, eliminando algunos intermediarios y reduciendo costos adicionales. Esta tendencia ha sido particularmente relevante durante la pandemia de COVID-19, cuando las restricciones de movilidad aumentaron la demanda de compras en línea las plataformas de comercio electrónico ofrecen una oportunidad para que los productores colombianos se conecten directamente con consumidores interesados en comprar productos frescos y orgánicos, expandiendo así su alcance.

En cuanto a la distribución internacional, el transporte aéreo es el principal medio para exportar arándanos frescos a mercados como Estados Unidos y Europa, debido a la necesidad de garantizar la frescura del producto sin embargo, este tipo de transporte tiene altos costos, lo que aumenta el precio final del arándano Pérez et al. (2022), los costos logísticos asociados con el transporte aéreo pueden ser un desafío para los productores colombianos, quienes deben equilibrar estos costos con la necesidad de mantener precios competitivos en mercados internacionales.

La competencia en el mercado de arándanos es intensa, y los productores colombianos deben adaptarse a las condiciones cambiantes del mercado internacional mediante estrategias de diferenciación que incluyan la mejora de la calidad, la sostenibilidad en el empaque y la eficiencia en los canales de distribución la competencia de países como Chile, Perú y México, junto con los desafíos logísticos y los costos asociados con la exportación, requieren una

continua innovación y colaboración entre los productores, exportadores y distribuidores.

Además, la integración de nuevas tecnologías y la expansión de los canales de distribución digitales presentan oportunidades clave para mejorar la competitividad del sector.

## Resultados

Dando cumplimiento al segundo objetivo específico, es necesario mencionar que la evaluación de los procesos operativos y tecnológicos en la producción de arándanos es esencial para identificar los elementos que inciden en la eficiencia y calidad del producto, por tanto se centra en analizar cada etapa del proceso productivo, desde la siembra hasta la recolección y distribución, para desarrollar un diagrama de flujo que represente visualmente las operaciones clave, permitiendo así la identificación de puntos críticos y posibles áreas de mejora además, con base en la tecnología disponible en el mercado, se presentarán recomendaciones orientadas a optimizar la producción de arándanos, maximizando la eficiencia y reduciendo costos sin comprometer la calidad del producto final.

El proceso de producción de arándanos comienza con la preparación del terreno, que es fundamental para asegurar un buen rendimiento del cultivo en esta fase se lleva a cabo la limpieza del terreno, su nivelación y la aplicación de fertilizantes o enmiendas para mejorar la calidad del suelo un aspecto crítico en esta etapa es la correcta aplicación de nutrientes, ya que cualquier deficiencia en el suelo puede afectar negativamente el crecimiento de las plantas para mejorar esta fase, se recomienda incorporar tecnologías de monitoreo de la salud del suelo que permitan ajustar las cantidades de insumos de manera precisa, evitando el uso excesivo o insuficiente de fertilizantes.

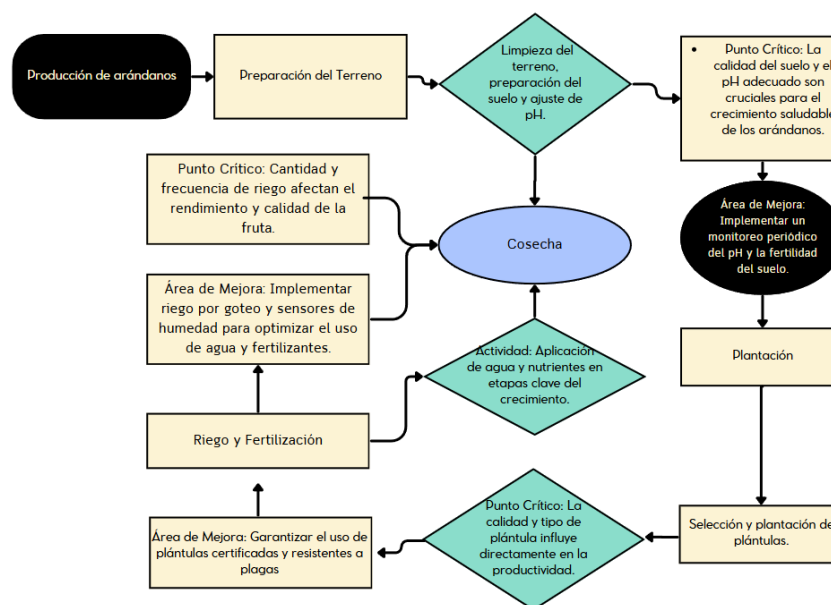
La siguiente etapa es la plantación de los arándanos, que requiere una selección adecuada de la variedad y un espaciamiento correcto entre las plantas el momento de la siembra es esencial para el éxito del cultivo, ya que influye directamente en la cantidad y calidad de la cosecha un punto crítico es la adaptación de las plantas al clima local, por lo que se debe realizar una selección genética adecuada y un tratamiento inicial de las plantas para asegurar su adaptación.

El siguiente paso es el riego, que es esencial para mantener el equilibrio hídrico del cultivo. Los arándanos son muy sensibles a las variaciones de humedad, por lo que un sistema de riego eficiente es crucial para garantizar una producción de calidad un punto crítico en esta fase es la distribución homogénea del agua que debe adaptarse a las condiciones del clima local y las necesidades específicas de las plantas. Implementar tecnologías de riego por goteo o sistemas automatizados podría mejorar la eficiencia y reducir el desperdicio de agua.

En la etapa de cosecha, el momento adecuado para recoger los frutos es clave para garantizar la calidad del arándano la cosecha debe realizarse en el punto óptimo de madurez, ya que los arándanos continúan madurando después de ser cosechados, lo que afecta su sabor y valor en el mercado una mejora en esta fase sería la implementación de sensores de madurez, que ayudarían a determinar el momento ideal para la recolección.

**Figura 1**

*Diagrama de flujo*



### **Resultados tercer objetivo específico**

Para dar cumplimiento al tercer objetivo “Determinar la estructura administrativa más adecuada para gestionar la comercialización de arándanos, así como las regulaciones legales y normativas” se realizó una revisión exhaustiva de las regulaciones legales y normativas que afectan la producción y comercialización de arándanos en Colombia, a través de consultas en diversas bases legales tanto nacionales como internacionales, como la Superintendencia de Industria y Comercio (SIC), el Instituto Colombiano Agropecuario (ICA) y el Instituto Nacional de Vigilancia de Medicamentos y Alimentos (Invima). Además, se utilizaron herramientas de documentación de normativas, como LexisNexis y Leyex, con el fin de asegurar el cumplimiento de los requisitos legales y normativos que rigen este sector, garantizando que los procesos de producción y comercialización cumplan con las regulaciones vigentes, tal y como se muestra a continuación.

La producción y comercialización de arándanos en Colombia está regulada por diversas normativas y organismos que aseguran que los productos cumplan con los estándares de calidad, sanidad, y seguridad requeridos tanto para el mercado local como para la exportación reguladores incluyen entidades clave como la Superintendencia de Industria y Comercio (SIC), el Instituto Colombiano Agropecuario (ICA), y el Instituto Nacional de Vigilancia de Medicamentos y Alimentos (Invima), que garantizan la correcta regulación y el cumplimiento de las leyes aplicables a los productos agrícolas.

#### ***Superintendencia de Industria y Comercio (SIC)***

La SIC es una entidad clave para la regulación de aspectos comerciales en Colombia en el contexto de la comercialización de arándanos, la SIC tiene la responsabilidad de velar por el

cumplimiento de las leyes relacionadas con la competencia, el consumo y la protección de los derechos del consumidor incluye la supervisión sobre la publicidad, el etiquetado y las prácticas comerciales que aseguran que los productos sean presentados de manera justa y honesta al público las regulaciones sobre etiquetado son particularmente importantes, ya que deben incluir información clara y veraz sobre el producto, como su origen, fecha de caducidad, condiciones de almacenamiento, y certificaciones de calidad.

### ***Instituto Colombiano Agropecuario (ICA)***

El ICA tiene un papel crucial en la regulación fitosanitaria y en la certificación de calidad de los productos agrícolas en Colombia para la producción de arándanos, el ICA establece normativas sobre el manejo de plagas y enfermedades, garantizando que los cultivos estén libres de contaminantes ICA también es responsable de la certificación de los productos para su exportación, asegurando que los arándanos cumplan con los estándares internacionales de calidad y seguridad esto incluye requisitos como la trazabilidad del producto, control de residuos de pesticidas, y la verificación de que el cultivo no presenta riesgos sanitarios.

### ***Instituto Nacional de Vigilancia de Medicamentos y Alimentos (Invima)***

Invima regula la seguridad alimentaria en Colombia, lo que incluye la supervisión de los alimentos procesados y frescos en el caso de los arándanos, Invima es responsable de asegurar que los productos cumplan con los estándares sanitarios de calidad e higiene, tanto para el consumo nacional como para la exportación. Invima evalúa aspectos como el uso de aditivos, los procesos de empaque, las condiciones de almacenamiento, y el etiquetado, asegurando que los arándanos sean seguros para el consumo y cumplan con todas las normativas de salud pública,

además, Invima otorga las licencias de comercialización de productos alimenticios, las cuales son esenciales para que los productores puedan vender sus arándanos tanto en el mercado local como internacional.

## **Plan de Mercado para la Comercialización de Arándanos “Fruto Azul”**

El presente estudio de mercado tiene como propósito evaluar la factibilidad de introducir una empresa comercializadora de arándanos frescos en el área metropolitana de Cúcuta, Norte de Santander, de esta manera, se realiza un análisis de la demanda potencial, las tendencias de consumo de alimentos saludables y la competencia existente en el sector frutícola, en especial de productos funcionales y de origen local, por lo que se identificarán las preferencias de los consumidores en cuanto a presentación del producto, precios, canales de compra y los diferentes atributos, con el fin de diseñar una estrategia de comercialización efectiva y diferenciada.

### **Objetivo del estudio**

Desarrollar e implementar estrategias efectivas para posicionar los arándanos como un producto de alta calidad y accesible en el mercado de Cúcuta, Norte de Santander, destacando su frescura, beneficios nutricionales, sostenibilidad y valor agregado, asegurando su rentabilidad y sostenibilidad a largo plazo.

### **Análisis de Mercado Objetivo**

Con el fin de entender el entorno competitivo del sector y evaluar su rentabilidad potencial, se plantea a continuación la matriz PORTER donde se tienen en cuenta las amenazas de los nuevos competidores, el poder de negociación de los proveedores, el poder de negociación de los compradores, la amenaza de productos sustitutos y la rivalidad entre competidores existentes.

Tabla 2

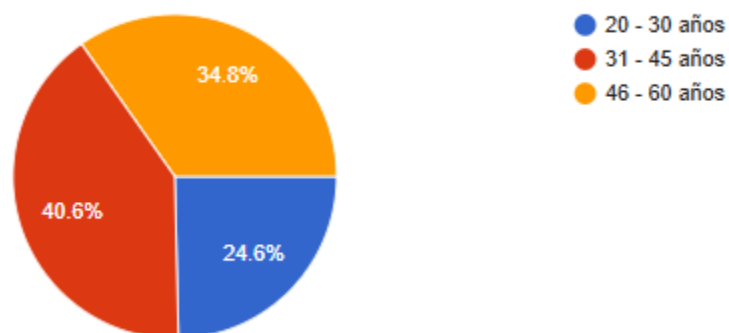
Matriz PORTER

Fuerza	Descripción	Nivel de Amenaza	Estrategia Sugerida
<b>1. Amenaza de nuevos competidores</b>	<p>Hoy por hoy el mercado de alimentos saludables está en expansión y puede atraer nuevos actores, por lo que las barreras de entrada como la logística, cadena de frío y conocimiento técnico son moderadas.</p>	<b>Media</b>	<p>Establecer alianzas con productores locales</p> <p>Certificarnos en prácticas sostenibles y</p> <p>Posicionar la marca como pionera en la región</p>
<b>2. Poder de negociación de los proveedores</b>	<p>En este aspecto se denota un limitado número de proveedores con cultivos certificados, por lo que existe dependencia de pocos actores locales y además la importación puede llegar a afectar los costos.</p>	<b>Medio - Alto</b>	<p>Desarrollar relaciones directas y estables con agricultores locales mediante contratos de suministro.</p>
<b>3. Poder de negociación de los compradores</b>	<p>Para este aspecto, los consumidores finales y mayoristas pueden elegir fácilmente productos alternativos si no perciben diferenciación.</p>	<b>Medio - Alto</b>	<p>Ofrecer valor agregado donde se puedan incluir empaques biodegradables, etiquetado con información nutricional, degustaciones, suscripciones saludables.</p> <p>Crear marca sólida centrada en salud, frescura y sostenibilidad.</p>

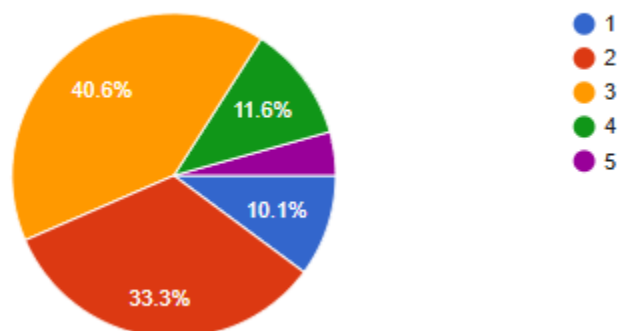
	Frutas similares (fresas, moras, uvas)		Comunicar los beneficios específicos del arándano.
<b>4. Amenaza de productos sustitutos</b>	Suplementos antioxidantes representan competencia directa e indirecta.	<b>Alta</b>	Crear combinaciones únicas con otros productos saludables.
<b>5. Rivalidad entre competidores existentes</b>	En Cúcuta, específicamente, existe competencia regional en el mercado de frutas frescas, más aún porque algunas empresas ya están posicionadas y hacen sus ventas en supermercados bajen.	<b>Media</b>	Diferenciarnos por origen local, responsabilidad ambiental y experiencia de compra. Innovar en puntos de venta mercados orgánicos y comercio electrónico.

### Diseño y ejecución de la investigación primaria

Al darle cumplimiento al primer objetivo específico “Reconocer las tendencias de oferta y demanda del mercado de arándanos, identificando oportunidades de crecimiento y nichos de mercado potenciales para la comercialización del producto” se llevó a cabo una encuesta virtual la cual fue diseñada para captar las percepciones y preferencias de los posibles consumidores de arándanos y fue aplicado a una muestra de 270 personas residentes en el área metropolitana de Cúcuta, Norte de Santander. Los resultados obtenidos brindan información relevante para analizar las tendencias del mercado y establecer estrategias dirigidas al aprovechamiento de oportunidades y nichos potenciales en la comercialización del producto.

**Figura 2***Edad*

Al analizar las respuestas obtenidas a la pregunta sobre la edad de los encuestados, se revela una distribución heterogénea que resulta clave para identificar patrones de consumo y segmentar el mercado de manera efectiva, dentro de estas se encontró que un 40,6% de los participantes se encuentra en el rango entre los 31 y los 45 años, un 24,6% entre 20 a 30 años, y un 34,8% entre los 46 y los 60 años. Estos datos sugieren que el grupo predominante está compuesto por adultos jóvenes y de mediana edad, lo que indica una mayor propensión al consumo en segmentos económicamente activos y, potencialmente, con mayor disposición de ingresos disponibles para productos como los arándanos, que suelen asociarse con estilos de vida saludables, es de resaltar que el conocer la distribución etaria permite identificar nichos de mercado específicos y diseñar estrategias de comercialización que respondan a las necesidades y preferencias de cada segmento.

**Figura 3***Estrato socioeconómico*

En cuanto a los datos relativos al estrato socioeconómico de los encuestados, se proporciona información crucial para comprender las dinámicas del mercado de arándanos, según los resultados, el 40,6% de los participantes pertenece al estrato 3, seguido del 33,3% en el estrato 2, mientras que los estratos 4 y 5 representan el 11,6% y el 10,1%, respectivamente mientras que el estrato 1 constituye únicamente el 4,3% de la muestra.

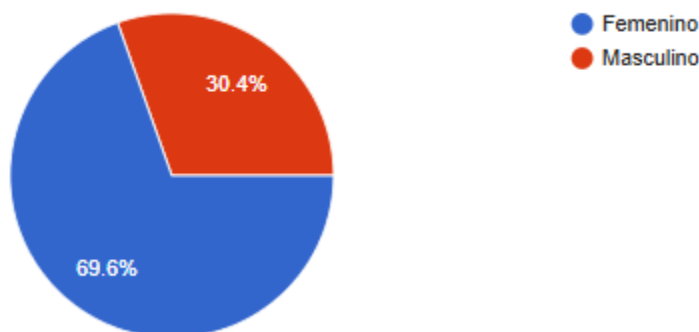
Esta distribución sugiere que la mayor parte del mercado potencial se encuentra en los estratos medios, lo que puede estar relacionado con una capacidad adquisitiva moderada que permite el consumo ocasional de productos de valor agregado, como los arándanos, aunque su acceso podría depender de factores como el precio y la disponibilidad.

Los resultados indican que los arándanos pueden posicionarse como un producto accesible y deseable para los estratos medios, con una propuesta de valor que combine atributos como salud y calidad a precios competitivos, por otra parte, la baja representación de los estratos

1 y 2 subraya la necesidad de estrategias que consideren mecanismos inclusivos, como alianzas con programas sociales o subsidios, para ampliar el alcance del producto.

#### Figura 4

##### *Género*



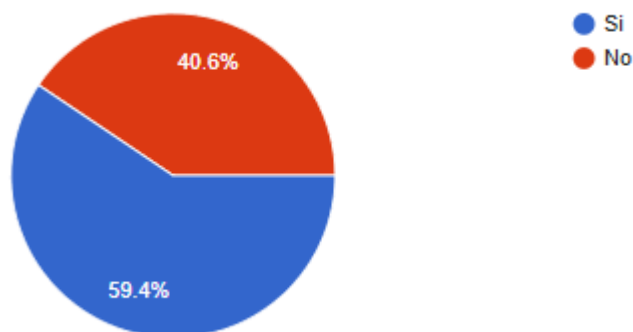
El análisis de la variable de género en la encuesta revela una mayor representación del público femenino, con un 69,6% del total de 270 encuestados, en comparación con un 30,4% correspondiente al género masculino, esta predominancia del género femenino sugiere que las mujeres constituyen un segmento clave dentro del mercado de arándanos, lo cual puede estar relacionado con tendencias en el comportamiento de consumo. Diversos estudios como el de Liu et al. (2021) han identificado que las mujeres tienden a tomar decisiones de compra más orientadas hacia productos saludables, naturales y asociados al bienestar, factores frecuentemente asociados con los arándanos.

Sin embargo, la representación masculina, aunque menor, también constituye un nicho con potencial de crecimiento si se diseñan estrategias que resalten aspectos como el rendimiento

físico o el cuidado preventivo de la salud, atributos que podrían resonar con sus motivaciones de consumo.

### Figura 5

*Arándanos consumidos durante el último mes*



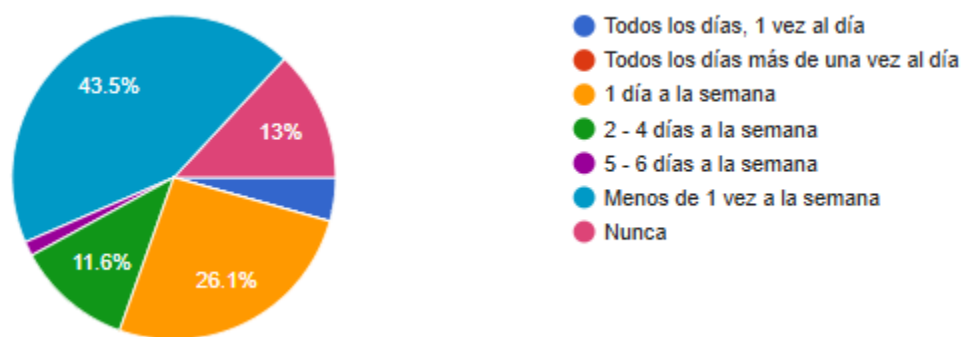
Al preguntarle a los encuestados sobre la compra de arándanos en el último mes revela que el 59,4% han adquirido el producto recientemente, mientras que el 40,6% no lo ha hecho. Este dato indica que, aunque existe una aceptación considerable del producto en el mercado, aún queda un porcentaje significativo de consumidores que no están accediendo a él. Este escenario sugiere la existencia de un mercado en desarrollo, en el que es posible expandir la demanda mediante estrategias adecuadas que aborden las barreras de acceso o conocimiento del producto.

Es de resaltar que, por un lado, el alto porcentaje de compradores recientes refuerza la idea de que los arándanos tienen una presencia consolidada entre ciertos segmentos, lo que podría explotarse mediante estrategias de fidelización, como promociones o educación sobre sus beneficios. Por otro lado, el porcentaje de no compradores constituye un nicho con potencial de crecimiento que puede ser abordado mediante campañas de concienciación sobre las propiedades

del producto, mayor accesibilidad en términos de precio o disponibilidad, y diversificación en las formas de consumo.

### Figura 6

*Frecuencia con la que consume arándanos o productos derivados*



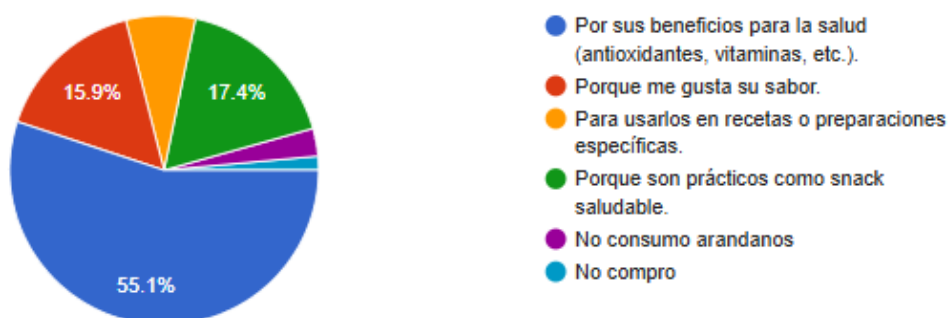
Ahora bien, al preguntar sobre la frecuencia de consumo de arándanos o productos derivados, se revela una clara heterogeneidad en los hábitos de consumo entre los encuestados, allí se encontró que el 43,5% de los participantes consume arándanos menos de una vez a la semana, mientras que un 26,1% lo hace una vez a la semana. Solo un 13% declara no consumirlo nunca, y un 11,6% lo hace entre 2 y 4 veces a la semana. Un 4,3% consume el producto todos los días, mientras que un pequeño 1,4% lo hace entre 5 y 6 días a la semana.

Estos datos reflejan que, aunque una proporción significativa de consumidores interactúa con el producto de manera ocasional, existe un grupo menor, pero relevante, que consume arándanos con mayor frecuencia, lo que sugiere una creciente integración del producto en la dieta regular de estos consumidores, la alta proporción de consumidores ocasionales (69,6% consume menos de una vez a la semana o una vez a la semana) sugiere que los arándanos aún no se han integrado de manera rutinaria en las dietas de la mayoría de los consumidores, lo que

presenta una oportunidad para aumentar la frecuencia de consumo. Este comportamiento puede ser influenciado por factores como el precio, la disponibilidad o el conocimiento de los beneficios del producto.

### Figura 7

*Motivo principal por el cual compra arándanos*

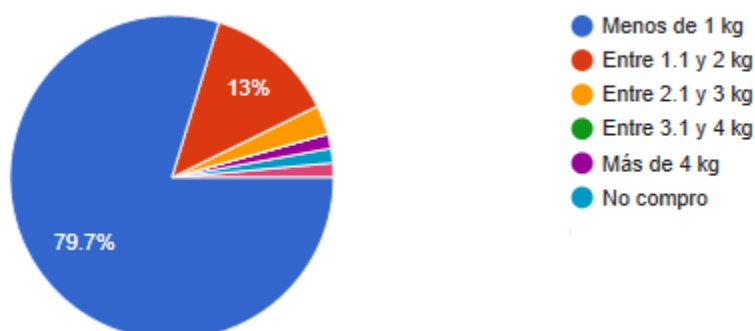


De esta pregunta se evidencia que la mayoría de los consumidores (55,1%) adquieren el producto por sus beneficios para la salud, destacando propiedades como los antioxidantes y las vitaminas, lo que refuerza la percepción del arándano como un superalimento en segundo lugar, un 17,4% compra los arándanos por su conveniencia como snack saludable, lo que sugiere que muchos consumidores valoran su fácil consumo y portabilidad el 15,9% de los encuestados menciona que su motivación principal es el gusto por el sabor, indicando que el perfil organoléptico del producto también juega un papel importante en la decisión de compra. Menos frecuente es la compra de arándanos para su uso en recetas específicas (7,2%) o debido a la falta de consumo (2,9%), lo que señala que los consumidores no necesariamente asocian el producto con preparaciones culinarias complejas o que algunos no consumen arándanos en absoluto.

El énfasis en los beneficios para la salud destaca una clara tendencia hacia el consumo responsable y consciente, lo que permite dirigir las campañas de promoción a resaltar los beneficios nutricionales y funcionales de los arándanos, tales como sus propiedades antioxidantes y su contribución a la prevención de enfermedades además, la apreciación del producto como snack saludable subraya la oportunidad de posicionar los arándanos como una opción conveniente y accesible para aquellos consumidores que buscan alternativas de alimentos rápidos pero nutritivos por otro lado, la menor motivación por su uso en recetas sugiere que hay un nicho de mercado que aún no ha explorado el potencial culinario del arándano, lo que podría ser una oportunidad para diversificar el consumo del producto a través de recetas o innovaciones de productos derivados.

### Figura 8

*Cantidad de arándanos promedio por mes*



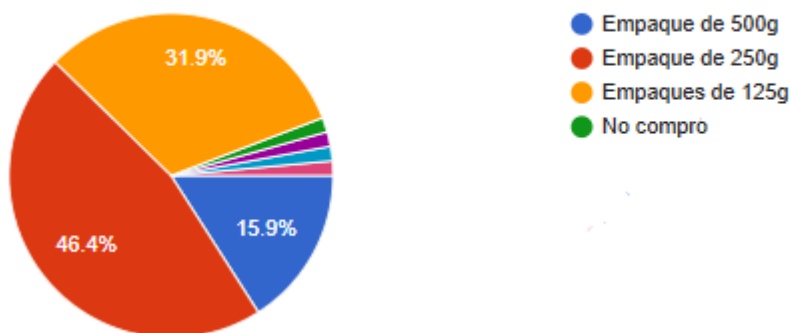
Ahora bien, al preguntar a los 270 encuestados, sobre la cantidad de arándanos comprados en promedio por mes muestran que una proporción considerable de los consumidores (79,7%) adquiere menos de 1 kg al mes, lo que indica un consumo relativamente bajo y es consistente con las respuestas previas sobre la frecuencia de consumo, donde la mayoría de los

encuestados compra arándanos de manera ocasional solo el 13% compra entre 1,1 y 2 kg, lo que sugiere que una porción menor de consumidores está dispuesta a adquirir mayores cantidades. Un 2,9% compra entre 2,1 y 3 kg y solo el 2.6% adquiere más de 4 kg, lo que refleja un mercado reducido de consumidores de alto volumen, mientras que otro 1,4% menciona que no compra el producto. Esta distribución muestra una tendencia generalizada hacia compras pequeñas, lo que podría estar relacionado con la percepción de los arándanos como un producto de consumo ocasional o premium, lo que limita su compra en grandes cantidades.

Es de mencionar que la alta concentración de compras menores a 1 kg sugiere que los consumidores prefieren adquirir arándanos en porciones pequeñas, lo que podría ser resultado de su precio, su estacionalidad o la forma en que se comercializa el producto. Este patrón podría indicar una oportunidad para la diversificación de presentaciones, como empaques más pequeños y accesibles que puedan adaptarse a los hábitos de consumo de los clientes. Además, el bajo porcentaje de compradores de grandes volúmenes refleja un mercado donde el consumo no está completamente integrado en la rutina diaria de los consumidores, lo que podría ser un desafío para estrategias de fidelización o ventas masivas.

## Figura 9

### *Presentación de arándanos de preferencia*



Al cuestionar sobre la preferencia de presentación de arándanos, los encuestados indican una clara inclinación hacia empaques de 250 g, con un 46,4% de personas eligiendo esta opción, en segundo lugar, un 31,9% prefiere presentaciones de 125 g, mientras que un 15,9% opta por paquetes de 500 g y finalmente un 5,8% de los encuestados no compra arándanos, lo que indica que este segmento no tiene una preferencia de presentación, ya que no consume el producto.

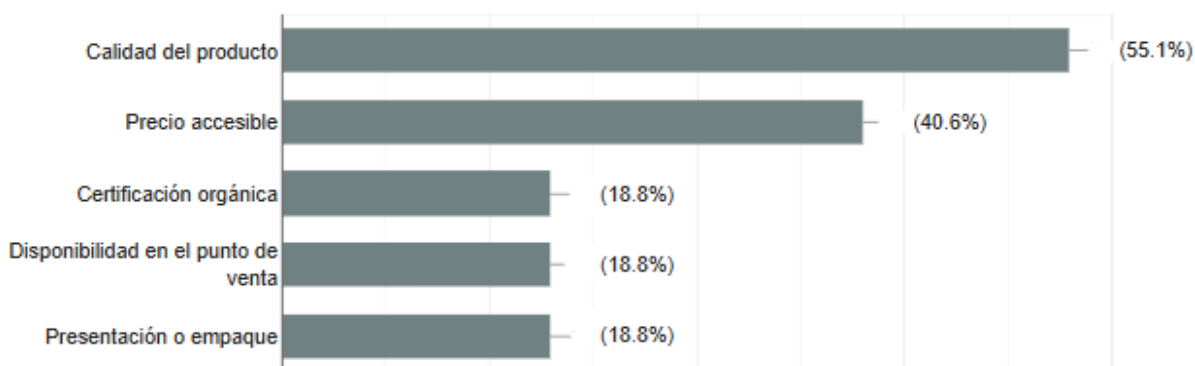
Estos datos sugieren que los consumidores tienden a preferir porciones más pequeñas, lo que puede estar relacionado con la conveniencia, la frescura del producto y la facilidad de almacenamiento. La preferencia por empaques de 250 g y 125 g también podría reflejar una tendencia hacia el consumo ocasional, ya que los paquetes más pequeños ofrecen la flexibilidad de ser consumidos de manera rápida y práctica, sin el riesgo de que el producto se eche a perder.

Ahora bien, dado que la mayoría de los consumidores prefieren presentaciones de 250 g y 125 g, es evidente que el mercado valora la accesibilidad, la frescura y la porción adecuada para su consumo. Las presentaciones más grandes, como los paquetes de 500 g, tienen una menor preferencia, lo que sugiere que los consumidores no están dispuestos a comprar grandes

volúmenes de una sola vez, posiblemente debido a la percepción de que no los consumirán a tiempo o por una cuestión de precio.

## Figura 10

### *Presentación de preferencia*

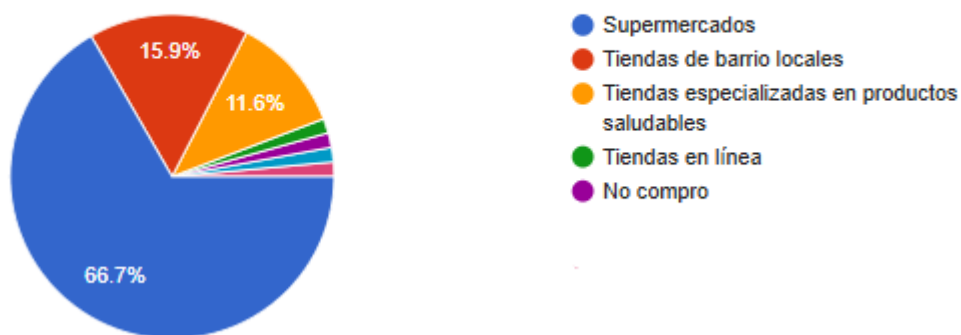


Al preguntar sobre la decisión de compra de los arándanos, se da la oportunidad a los encuestados de elegir una o más opciones que influyen en su decisión, en esta se revela que la calidad del producto es el factor más influyente, con un 55,1% eligiéndolo. Este dato subraya que, para una proporción significativa de consumidores, la percepción de la calidad del producto es determinante en su decisión de compra, lo que podría estar relacionado con las expectativas de frescura, sabor y beneficios nutricionales de los arándanos en segundo lugar, el precio accesible es mencionado por el 40,6% de los participantes, lo que refleja que, a pesar de la preferencia por productos de alta calidad, el factor económico sigue siendo un determinante importante en el proceso de compra los factores relacionados con la sostenibilidad y la diferenciación, como la certificación orgánica, la disponibilidad en el punto de venta y la presentación o empaque, fueron seleccionados por un 18,8% de los encuestados aunque son considerados, no tienen el mismo peso que la calidad y el precio.

La prevalencia de la calidad del producto como factor decisivo indica que los consumidores valoran los arándanos no solo como un alimento, sino como un producto que debe cumplir con estándares específicos de frescura, sabor y propiedades nutricionales esto sugiere que las estrategias de marketing deben enfocarse en resaltar estos atributos además, el hecho de que el precio accesible sea un factor importante para una porción considerable de los consumidores implica que las marcas deben considerar la relación calidad-precio al establecer sus precios, sin comprometer la calidad la certificación orgánica, la disponibilidad y el empaque, aunque relevantes, podrían ser factores secundarios que se pueden fortalecer mediante estrategias de diferenciación, como la promoción de arándanos orgánicos o empaques sostenibles, pero sin perder de vista que la calidad y el precio siguen siendo los determinantes clave en la decisión de compra.

### Figura 11

#### *Adquisición de arándanos*

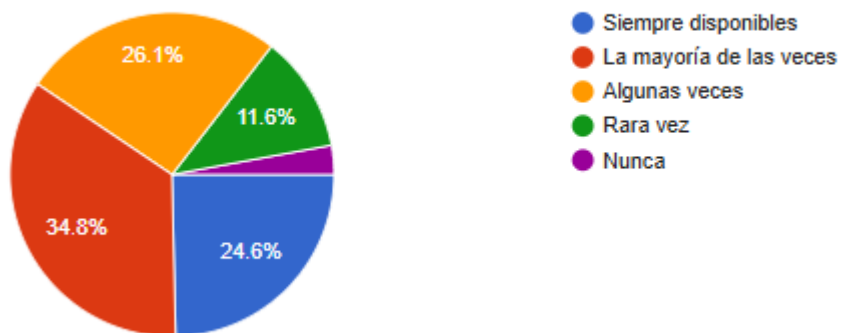


En este cuestionamiento, la mayoría de los consumidores (66,7%) destacan que prefieren adquirirlos en supermercados, este hallazgo subraya la importancia de estos establecimientos como los principales canales de distribución, debido a su capacidad para ofrecer una amplia variedad de productos, accesibilidad geográfica y la percepción de confianza y calidad que suelen asociarse con ellos en segundo lugar, un 15,9% de los encuestados prefiere las tiendas de barrio locales, lo que refleja una tendencia hacia la conveniencia y proximidad, especialmente en comunidades donde los supermercados no son de fácil acceso. Las tiendas especializadas en productos saludables son elegidas por un 11,6% de los consumidores, lo que sugiere un interés de un segmento más pequeño pero significativo en opciones asociadas a la salud y el bienestar. Las tiendas en línea representan solo el 1,4% de las preferencias, indicando que este canal aún no está consolidado para este tipo de producto. Por último, un 1,4% de los encuestados no compra arándanos, lo que reafirma que existe un porcentaje mínimo de consumidores no interesados en el producto.

Resulta importante explorar el potencial de las tiendas de barrio y especializadas, que podrían servir como nichos de mercado para productos diferenciados, como arándanos orgánicos o presentaciones innovadoras. La baja preferencia por las tiendas en línea señala un área de oportunidad para implementar estrategias de comercio electrónico, como promociones exclusivas, alianzas con plataformas de delivery o campañas de educación sobre las ventajas de adquirir alimentos frescos en línea.

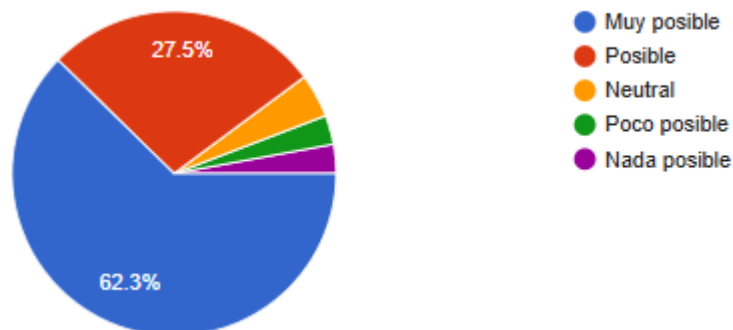
**Figura 12**

*Frecuencia de disponibilidad de arándanos*



En esta pregunta, el 34,8% de los encuestados encuentra este producto disponible la mayoría de las veces, mientras que un 24,6% afirma que siempre están disponibles. Sin embargo, un porcentaje significativo, el 26,1%, indica que solo están disponibles algunas veces, y un 11,6% menciona que los encuentra rara vez, por último, un 2,9% señala que nunca los encuentra disponibles cuando los necesita lo que refleja una distribución desigual del producto en el mercado, donde, aunque un porcentaje considerable de consumidores tiene acceso frecuente a los arándanos, existe una parte significativa que enfrenta dificultades para encontrarlos de manera constante. Esto podría estar relacionado con limitaciones en la distribución, la estacionalidad del producto o la priorización de ciertos canales de venta.

La percepción de disponibilidad afecta directamente las decisiones de compra y la fidelización de los consumidores, ya que la falta de acceso frecuente podría desincentivar la compra y reducir la demanda a largo plazo, por ello, es necesario analizar las posibles causas de esta variabilidad en la disponibilidad y diseñar estrategias para mejorar la presencia del producto en los puntos de venta.

**Figura 13***Nueva marca de arándanos*

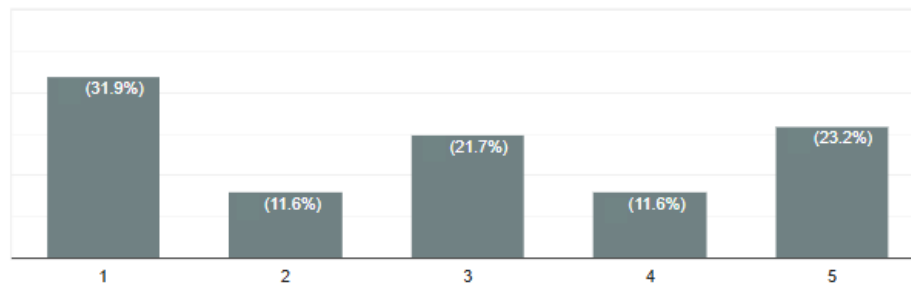
En esta pregunta, los resultados de la encuesta indican que un 62,3% de los encuestados considera "muy posible" adquirir una nueva marca de arándanos que incorpore certificación orgánica, producción local y sostenible, mayor frescura y empaque ecológico, mientras que un 27,5% señala que sería "posible" esto evidencia una alta receptividad hacia productos diferenciados que cumplan con estándares de sostenibilidad y calidad. Solo un 4,3% se mantuvo neutral, y un porcentaje reducido, del 2,9%, expresó que sería "poco posible" o "nada posible" realizar esta compra estos datos subrayan la creciente preferencia de los consumidores por opciones alineadas con valores de salud, sostenibilidad y responsabilidad ambiental, lo que representa una oportunidad significativa para los productores y distribuidores de arándanos interesados en capturar mercados conscientes.

La alta disposición a adquirir este tipo de producto resalta la importancia de comunicar de manera efectiva los atributos diferenciadores, como la certificación orgánica y el empaque ecológico, en los puntos de venta y en campañas publicitarias. Además, este interés podría incentivar la implementación de prácticas agrícolas sostenibles y el desarrollo de cadenas de suministro más responsables para los productores locales, la aceptación de productos con estas

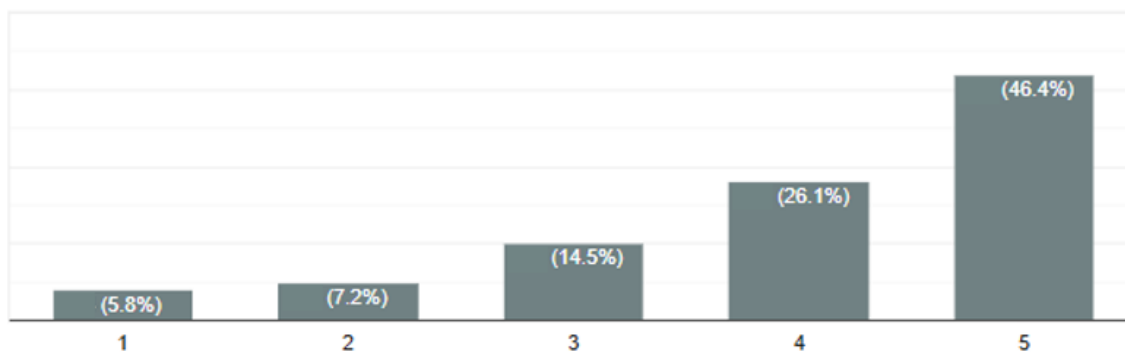
características también representa una ventaja competitiva frente a las marcas tradicionales, especialmente en un contexto donde los consumidores están cada vez más informados y exigen transparencia en los procesos de producción estas tendencias no solo reflejan un cambio en los hábitos de consumo, sino que también abren camino a innovaciones que podrían consolidar la demanda en mercados tanto locales como internacionales.

### Figura 14

#### *Tiendas virtuales*



Para esta pregunta los resultados muestran que el 31,9% de los encuestados considera "poco probable" (1) comprar arándanos a través de tiendas virtuales, mientras que un 23,2% calificó como "muy probable" (5) esta opción los valores intermedios reflejan una distribución heterogénea: un 21,7% eligió 3, indicando una neutralidad hacia esta modalidad de compra, mientras que un 11,6% se inclinó tanto por la categoría 2 como por la 4 este patrón sugiere que, aunque existe un segmento de consumidores con alta predisposición a explorar el comercio electrónico, una proporción significativa se muestra renuente, lo cual puede estar vinculado a factores como la preferencia por ver y elegir el producto físicamente, la desconfianza hacia los canales digitales o la falta de familiaridad con el uso de plataformas en línea.

**Figura 15***Disponibilidad en tiendas de barrio*

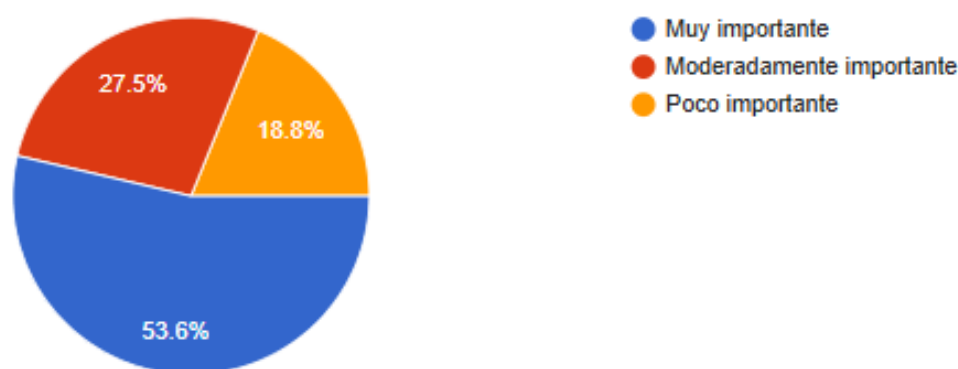
Este cuestionamiento revela que el 46,4% de los encuestados considera "muy probable" (5) adquirir arándanos si estuvieran disponibles en tiendas de barrio locales, mientras que un 26,1% calificó su probabilidad como alta (4) en contraste, solo un 5,8% manifestó que sería "poco probable" (1), y un 7,2% seleccionó la opción 2, indicando una baja predisposición hacia esta modalidad de compra el 14,5% restante se situó en la categoría intermedia (3), lo que refleja una posición neutral estos datos destacan la preferencia generalizada por la accesibilidad y la cercanía que ofrecen las tiendas de barrio como puntos de venta para productos frescos como los arándanos.

La alta probabilidad de compra en este entorno podría estar relacionada con factores como la comodidad, la confianza en los comercios cercanos y la posibilidad de acceder al producto sin necesidad de desplazamientos largos esto representa una oportunidad significativa para acercar los arándanos a sectores poblacionales que no suelen recurrir a supermercados o plataformas en línea para maximizar este potencial, sería recomendable diseñar estrategias de distribución que prioricen la frescura y presentación del producto en estos puntos de venta, además de trabajar en alianzas con comerciantes locales para garantizar una oferta constante.

Este enfoque no solo ampliaría el alcance del mercado, sino que también podría fortalecer la percepción de los arándanos como un producto accesible y parte del consumo cotidiano en diversos contextos socioeconómicos.

**Figura 16**

*Importancia de disponibilidad*



En cuanto a la importancia de la disponibilidad de arándanos durante todo el año, los resultados afirman que el 53,6% de los encuestados considera "importante" la disponibilidad de arándanos durante todo el año, mientras que el 27,5% la califica como "moderadamente importante" solo un 18,8% afirma que esta característica es "poco importante" este hallazgo destaca la relevancia que los consumidores atribuyen a la continuidad en la oferta de arándanos, lo que podría estar asociado tanto a la percepción de los arándanos como un producto de consumo regular, vinculado a hábitos saludables, como a la necesidad de contar con acceso constante a sus beneficios nutricionales, independientemente de la estacionalidad.

La alta valoración de la disponibilidad anual sugiere la necesidad de diseñar cadenas de suministro robustas que garanticen un suministro estable, incluso durante períodos de menor

producción. Esto podría incluir la diversificación de fuentes de producción, el uso de tecnologías de conservación poscosecha o la importación estratégica para complementar la producción local en temporadas bajas. Además, esta información ofrece oportunidades para desarrollar mensajes de marketing que resalten la capacidad de la marca para ofrecer arándanos frescos y de calidad en cualquier época del año, reforzando la fidelidad de los consumidores y mejorando la competitividad en el mercado.

Por último, al preguntar a los encuestados ¿Cómo cree usted que puede mejorarse la comercialización de arándanos? Estos aportaron grandes contribuciones; entre las ideas más recurrentes, destacan la necesidad de implementar campañas publicitarias para aumentar la notoriedad del producto, reducir los costos para ofrecer precios más competitivos y desarrollar estrategias de distribución que acerquen el producto al consumidor final. Estos hallazgos resultan particularmente relevantes para identificar áreas de mejora y diseñar un plan integral de comercialización que responda a las expectativas del mercado objetivo.

El énfasis en la publicidad y promoción de los beneficios para la salud sugiere que, aunque el arándano es conocido como un alimento saludable, todavía existe un potencial significativo para educar al consumidor sobre sus propiedades y formas de consumo. Esto es consistente con la tendencia del mercado hacia productos funcionales y naturales, y refuerza la importancia de posicionar al arándano como un alimento esencial en dietas saludables. Estrategias como la inclusión de información nutricional en las etiquetas y el desarrollo de campañas informativas a través de medios tradicionales y digitales podrían ser efectivas para incrementar el interés y la demanda del producto.

Otra área crítica identificada es la reducción de precios y la mejora en la accesibilidad, aunque los arándanos suelen ser percibidos como un producto de alta calidad, el costo elevado

puede limitar su consumo masivo por ello, sería clave implementar medidas que optimicen la cadena de suministro, como la compra directa al productor para evitar intermediarios, y fomentar la producción local a través de apoyos a los agricultores. Esto no solo podría contribuir a la reducción de costos, sino también al desarrollo de la economía local y a la sostenibilidad de las prácticas agrícolas.

Las sugerencias sobre empaques innovadores y presentaciones diversificadas resaltan la importancia de atender las necesidades prácticas del consumidor diseñar envases que sean atractivos, higiénicos y convenientes para el transporte y almacenamiento podría ser una ventaja competitiva en el mercado, asimismo, desarrollar productos derivados, como snacks saludables o jugos, permitiría diversificar la oferta y captar diferentes nichos de mercado. Estas estrategias, combinadas con una distribución más amplia y accesible, fortalecerían la presencia del arándano en el mercado y contribuirían a consolidar su comercialización.

De igual manera, se realizó una entrevista a diferentes distribuidores de la región, la cual se analiza a continuación.

Tabla 3

*Frutería Fayber*

<b>Pregunta</b>	<b>Respuesta</b>	<b>Análisis en función de la oferta, demanda y oportunidades de mercado</b>
<b>¿Dónde distribuye?</b>	Regiones locales de Cúcuta (Los Patios, El Zulia, Agua Clara, Puerto Santander).	La comercialización está enfocada en mercados locales, por esta razón, se puede mencionar que existe una oportunidad de expansión a nivel departamental o nacional, especialmente en ciudades con alta demanda de productos saludables como lo son los arándanos.
<b>¿Cuánto tiempo lleva en el negocio de distribución mayorista de arándanos?</b>	12 años.	La estabilidad del negocio sugiere que la demanda de arándanos se mantiene constante, pero podría haber margen para crecer mediante estrategias de mercadeo y diversificación de clientes. La demanda se concentra en sectores de alimentos y bebidas, por lo que se puede considerar como un nicho de mercado potencial la industria de productos saludables, como tiendas naturistas y distribuidores de alimentos orgánicos.
<b>¿Cuál es el perfil típico de sus clientes mayoristas?</b>	Hoteles, supermercados y minimercados, restaurantes, coctelería.	En este caso, se observa que la oferta es limitada a una sola variedad, la introducción de arándanos orgánicos o en presentaciones como deshidratados
<b>¿Qué tipos de arándanos ofrece?</b>	El común comercial.	

---

<b>¿Cómo garantiza la calidad del producto durante la distribución?</b>	Una vez vendido, el cliente se encarga del protocolo para llevarlo a su destino.	o congelados podría atraer nuevos clientes y aumentar la demanda. A partir de esta respuesta, se puede determinar que no hay un control postventa, lo que puede impactar la percepción de calidad, entonces, implementar estándares de distribución y almacenamiento podría aumentar la confianza del consumidor y la fidelización de clientes.
<b>¿Qué aspectos considera críticos para asegurar la frescura y calidad del producto durante el transporte?</b>	El proveedor se encarga de entregar con calidad la cantidad encargada al negocio.	En este negocio, se puede decir que depende exclusivamente del proveedor el garantizar calidad, por lo que se podría mejorar la oferta a través de una cadena de frío eficiente y empaques especiales para preservar frescura.
<b>¿Cuáles son los principales costos asociados a la logística y distribución?</b>	\$20.000 por flete. Caja de 100, pero tiene riesgo de dañarse por el peso y cantidad.	El alto riesgo de pérdidas por daño sugiere que es necesario optimizar el empaque y la cantidad distribuida por unidad de venta, pues esto podría generar una mayor rentabilidad y reducir desperdicios.
<b>¿Qué estrategias utiliza para fidelizar a sus clientes mayoristas?</b>	Calidad y precios.	La fidelización se basa en factores básicos, como incorporar programas de recompra, descuentos por volumen o asesoría sobre conservación del producto podría aumentar la retención de clientes y fortalecer la demanda.
<b>¿Cuáles son los principales retos que enfrenta como</b>	Riesgo de daño por acumulación de producto en caso de bajas ventas,	Para este ítem, se requiere un análisis más detallado de la demanda para ajustar los pedidos, pues es una

---

<b>distribuidor mayorista de arándanos?</b>	aunque los pedidos se ajustan al consumo.	oportunidad para diversificar presentaciones (por ejemplo, paquetes más pequeños o procesados) y evitar pérdidas.
<b>En su opinión, ¿qué factores son esenciales para que una empresa en este sector sea exitosa?</b>	El componente nutricional que conocen los clientes del producto.	Los consumidores valoran los beneficios nutricionales del arándano, por lo que estrategias de marketing que resalten estos atributos podrían impulsar el consumo en nuevos segmentos, como deportistas y personas con hábitos de alimentación saludable.
<b>¿Tiene alguna recomendación para alguien que esté planeando ingresar al mercado de arándanos?</b>	Tener un lugar adecuado para guardarlo. El cuidado y calidad pueden perderse a corto plazo. Manejar buen volumen de ventas con los clientes.	La infraestructura de almacenamiento es clave para mantener la calidad y evitar pérdidas, la creación de alianzas con otros distribuidores o la venta directa en mercados emergentes podrían ser estrategias de crecimiento.

La entrevista revela que la oferta de arándanos en Cúcuta está consolidada en el mercado local, pero aún hay oportunidades de crecimiento, la diversificación del producto, la expansión a nuevos nichos y la optimización de la logística pueden fortalecer la comercialización y mejorar la rentabilidad del negocio.

Tabla 4

*Frutas del norte*

<b>Pregunta</b>	<b>Respuesta</b>	<b>Análisis en función de la oferta, demanda y oportunidades de mercado</b>
<b>¿Dónde distribuye?</b>	Cúcuta, Los Patios, Salazar, Zulía, La Gabarra y La Y.	En este caso, se puede afirmar que en “Frutas del norte” la distribución cubre un área más amplia que otros competidores, lo que sugiere una mayor demanda y penetración en mercados rurales y urbanos, por lo que podrían presentarse oportunidades de expansión a otras regiones cercanas con demanda creciente.
<b>¿Cuánto tiempo lleva en el negocio de distribución mayorista de arándanos?</b>	10 años en arándanos y 35 años en otros productos.	Para Frutas del norte la experiencia en el sector frutícola le permite contar con una red de clientes consolidada, por lo que se podría diversificar su oferta con presentaciones innovadoras como arándanos congelados o en jugos para aumentar su competitividad.
<b>¿Cuál es el perfil típico de sus clientes mayoristas?</b>	Supermercados, restaurantes, tiendas mayoristas, puestos de cholados.	La demanda está diversificada en varios sectores, incluyendo el comercio minorista y negocios de comida, esto indica una tendencia creciente en el consumo de arándanos en preparaciones comerciales y postres.
<b>¿Qué tipos de arándanos ofrece?</b>	Mediano, común.	La variedad es limitada, por lo que introducir arándanos orgánicos o premium podría atraer clientes con mayor poder adquisitivo y ampliar la demanda.
<b>¿Cómo garantiza la calidad del producto durante la distribución?</b>	Un cuarto frío para garantizar calidad y durabilidad.	El uso de infraestructura de refrigeración es una ventaja competitiva clave para conservar la frescura, esto le brinda una ventaja frente a otros

---

		distribuidores que no cuentan con sistemas de conservación.
<b>¿Qué aspectos considera críticos para asegurar la frescura y calidad del producto durante el transporte?</b>	Transporte con cámara de refrigeración y evitar exceso de peso sobre las cajas.	La refrigeración en transporte es una estrategia efectiva para reducir pérdidas, haciendo indispensable mejorar los empaques o incorporar sensores de temperatura podría optimizar aún más la logística.
<b>¿Cuáles son los principales costos asociados a la logística y distribución?</b>	Normalmente no tiene mucho protocolo, ya que el distribuidor pacta la entrega con el protocolo incluido.	La tercerización del protocolo de distribución reduce costos operativos, pero también limita el control de calidad, haciendo necesaria la implementación de auditorías de calidad en los envíos lo que podría mejorar la satisfacción del cliente.
<b>¿Qué estrategias utiliza para fidelizar a sus clientes mayoristas?</b>	Garantizar frescura, durabilidad y calidad del producto.	La calidad es el principal factor de fidelización, sin embargo, estrategias adicionales como descuentos por volumen, asesoría en conservación o programas de lealtad lograrían fortalecer la relación con los clientes.
<b>¿Cuáles son los principales retos que enfrenta como distribuidor mayorista de arándanos?</b>	Mantener la calidad y cantidad del producto para los pedidos.	La disponibilidad de arándanos depende de la producción y demanda, entonces contar con proveedores alternativos o ajustar las compras a la estacionalidad podría ayudar a garantizar el suministro constante.
<b>En su opinión, ¿qué factores son esenciales para que una empresa</b>	Mantener la calidad del producto y venderlo lo más rápido posible.	La rotación rápida del producto es clave para evitar pérdida, el explorar estrategias de venta en línea o alianzas con nuevos sectores llegaría a acelerar la comercialización.

---

---

<b>en este sector sea exitosa?</b>		
<b>¿Tiene alguna recomendación para alguien que esté planeando ingresar al mercado de arándanos?</b>	Tener contacto directo con los distribuidores principales para obtener mejores precios.	La negociación directa con productores o mayoristas es fundamental para optimizar costos, asimismo, analizar la cadena de suministro podría identificar oportunidades de mejora en la rentabilidad.

---

Ante las respuestas dadas por Frutas del Norte, se debe destacar su experiencia y su infraestructura de refrigeración, lo que permite ofrecer productos de alta calidad, sin embargo, hay oportunidades de crecimiento en la diversificación del producto (arándanos premium, congelados, deshidratados), la exploración de nuevos nichos de mercado y la optimización de estrategias de fidelización, además, fortalecer la relación con proveedores directos podría mejorar los costos y la competitividad en el mercado de Cúcuta y Norte de Santander.

**Tabla 5**

*Vit Frut*

<b>Pregunta</b>	<b>Respuesta</b>	<b>Análisis en función de la oferta, demanda y oportunidades de mercado</b>
<b>¿Dónde distribuye?</b>	80% para Venezuela (mayorista), 20% en el área metropolitana de Cúcuta.	La exportación a Venezuela es una estrategia clave de mercado, sin embargo, depender en un 80% de un solo mercado puede ser riesgoso, por ende, expandir la distribución en Cúcuta o explorar otras

---

---

		ciudades colombianas podría diversificar ingresos.
<b>¿Cuánto tiempo lleva en el negocio de distribución mayorista de arándanos?</b>	6 años.	Tiene una trayectoria estable, pero con menos experiencia que otros competidores, esto sugiere que aún hay espacio para optimizar estrategias de mercado y fidelización.
<b>¿Cuál es el perfil típico de sus clientes mayoristas?</b>	Supermercados (300-400 bandejas semanales) y restaurantes (200 bandejas semanales).	La alta demanda en supermercados y restaurantes indica un crecimiento en el consumo de arándanos frescos, entonces, explorar mercados emergentes como panaderías, tiendas saludables y gimnasios podría ser una oportunidad.
<b>¿Qué tipos de arándanos ofrece?</b>	- Yumbo importado (Perú, 2-3 veces al año). - Yumbo nacional (Boyacá, año continuo).	La combinación de arándanos importados y nacionales le permite ofrecer disponibilidad continua, aun así, la dependencia de la cosecha peruana puede generar fluctuaciones en la oferta, por lo que sería ideal buscar otros proveedores nacionales o diversificar con productos procesados, lo que podría estabilizar la oferta.
<b>¿Cómo garantiza la calidad del producto durante la distribución?</b>	Los distribuidores se encargan del protocolo.	La tercerización del control de calidad reduce costos, pero puede afectar la uniformidad del producto, implementar auditorías o certificaciones podría mejorar la confianza de los clientes.
<b>¿Qué aspectos considera críticos para asegurar la frescura y</b>	Cajas apiladas en torres de 200 pueden dañar 3-4 unidades por presión.	El daño en el transporte es un desafío común, entonces, se hace necesario mejorar el embalaje, usar separadores o

---

---

<b>calidad del producto durante el transporte?</b>		ajustar el peso por caja podría reducir pérdidas.
<b>¿Cuáles son los principales costos asociados a la logística y distribución?</b>	El proveedor asume los costos logísticos.	Esto es una ventaja competitiva, ya que reduce los gastos operativos de Vit Frut, pero, depender de terceros puede limitar el control de la cadena de suministro.
<b>¿Qué estrategias utiliza para fidelizar a sus clientes mayoristas?</b>	Precio, calidad y atención a proveedores y clientes finales.	Ofrecer buen servicio y precios competitivos es clave, por lo que implementar programas de descuentos o exclusividad por volumen podría fortalecer la lealtad de los clientes.
<b>¿Cuáles son los principales retos que enfrenta como distribuidor mayorista de arándanos?</b>	Vender 5.000 bandejas semanales según la temporada.	La alta rotación es fundamental para evitar pérdidas, estrategias como promociones en temporada baja o alianzas con distribuidores de productos complementarios podrían aumentar la demanda.
<b>En su opinión, ¿qué factores son esenciales para que una empresa en este sector sea exitosa?</b>	Comprar directamente a los productores para mejorar costos y calidad.	Reducir intermediarios optimiza precios y garantiza frescura, explorar alianzas con fincas productoras en diferentes regiones podría mejorar la estabilidad del suministro.
<b>¿Tiene alguna recomendación para alguien que esté planeando ingresar al mercado de arándanos?</b>	Estrategia de venta en grandes volúmenes y trabajar bajo pedido para garantizar frescura y precio.	La venta por volumen es una estrategia efectiva para mayoristas, sin embargo, diversificar con presentaciones para clientes minoristas (pequeñas bandejas, productos derivados) podría abrir nuevos nichos de mercado.

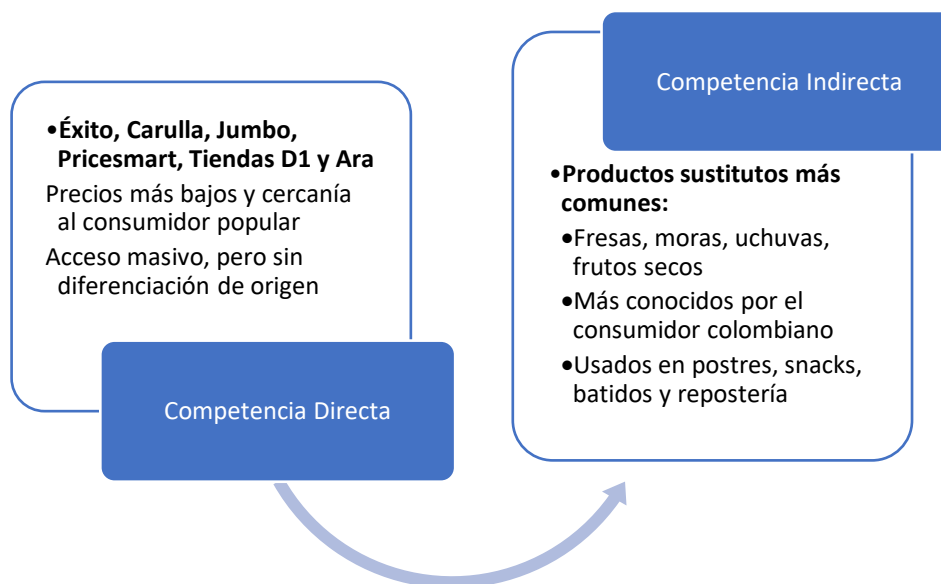
---

Vit Frut tiene un enfoque mayorista con una fuerte dependencia del mercado venezolano, de esta manera, su estrategia de volumen y precios competitivos le permite vender grandes cantidades, pero esto también representa un reto en términos de control de calidad y estabilidad del suministro, pues, existen oportunidades de crecimiento en la diversificación del mercado, como expandirse en Colombia, la optimización del transporte y el desarrollo de productos derivados.

## Evaluación de la Competencia

### Figura 17

#### *Evaluación de competencias*



## Demanda Potencial

**Tabla 6**

### *Diferenciación*

<b>Aspecto</b>	<b>Aplicación</b>
<b>Frescura</b>	Se recolecta y distribuye en tiempos cortos dentro de la misma región.
<b>Sostenibilidad</b>	Uso de prácticas agrícolas limpias y amigables con el medio ambiente.
<b>Producción Local</b>	Se enfatiza que los arándanos son 100% colombianos y cultivados en zonas rurales productivas.
<b>Certificaciones</b>	Gestión de sellos como <i>orgánico</i> , <i>libre de pesticidas</i> , o <i>producto local</i> .
<b>Empaque Ecológico</b>	Diseño de envases biodegradables, reciclables y con estética natural.
<b>Etiqueta Atractiva</b>	Se resalta: “Rico en antioxidantes”, “Mejora la memoria”, “Ideal para snacks saludables”.

### *Uniformes*

Se utilizará un uniforme para mantener la imagen corporativa de la empresa y crear sentido de pertenencia, además de la recordación de marca.

**Figura 18***Gorra***Figura 19***Camiseta*

Tabla 7

*Diversificación*





<b>Producto Derivado</b>	<b>Beneficio Comercial</b>	<b>Ejemplo</b>
<b>Mermeladas artesanales</b>	Valor agregado, ideales para mercados gourmet y tiendas saludables.	
<b>Jugos naturales</b>	Listos para consumir, atractivos en ferias y espacios urbanos.	
<b>Barras energéticas</b>	Mezcladas con avena, cacao o quinua, pensadas para el público fitness.	
<b>Mezclas tipo granola</b>	Combinadas con frutos secos, miel o semillas, listas para desayuno o snack.	

Tabla 8

*Presentación de Demanda y Competencia*

<b>Aspecto</b>	<b>Datos relevantes según el estudio</b>
<b>Demanda mensual promedio</b>	Menos de 1 kg por consumidor (79,7%)
<b>Frecuencia de consumo</b>	Ocasional: <1 vez por semana (43,5%)
<b>Segmento objetivo</b>	Adultos 20-60 años, estrato 2-4, interesados en salud
<b>Canales preferidos</b>	Supermercados (66,7%), tiendas de barrio (15,9%)
<b>Preferencia de empaque</b>	250 g (46,4%) y 125 g (31,9%)
<b>Motivación de compra</b>	Salud (55,1%), snack saludable (17,4%)
<b>Competencia local</b>	Fruterías y supermercados locales
<b>Competencia internacional</b>	Chile, Perú y México (mayor escala y experiencia)
<b>Diferenciadores valorados</b>	Certificación orgánica, producción local, empaque ecológico

## Precios y disposición de pago

**Tabla 9**

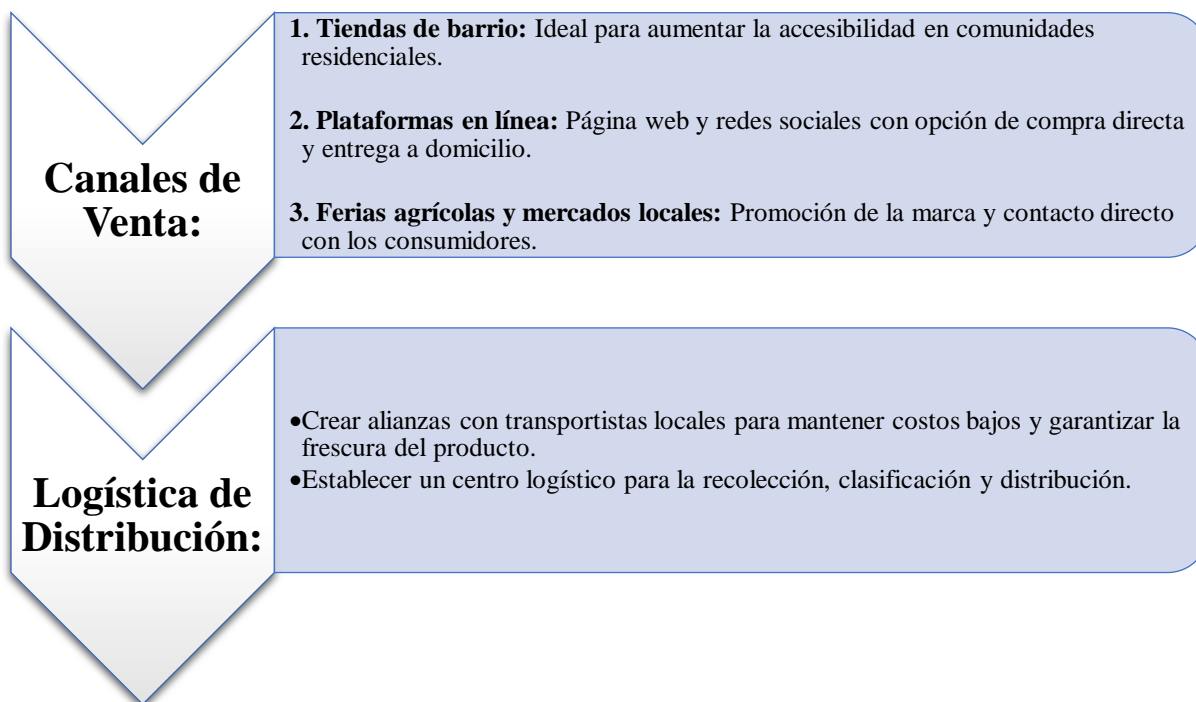
*Precio Competitivo*

<b>Presentación</b>	<b>Precio Sugerido</b>	<b>Observaciones</b>
<b>125 g</b>	\$6,000 COP	Ideal para probar, incluir en loncheras o snacks.
<b>250 g</b>	\$11,000 COP	Balance entre precio y cantidad.
<b>500 g</b>	\$20,000 COP	Atractivo para familias o consumidores frecuentes.

**Tabla 10**

*Estrategia de Penetración de Mercado*

<b>Estrategia</b>	<b>Aplicación</b>
<b>Precios promocionales de entrada</b>	Reducción del 10-15% por lanzamiento en ferias y tiendas
<b>Combos de prueba</b>	"Lleva 2 paga 1", muestras gratuitas en eventos y mercados
<b>Puntos de fidelización</b>	Tarjetas de cliente frecuente Tarjeta de acumulación de puntos por cada compra

**Figura 20***Canales de Distribución***Estrategias de Promoción***Marketing Digital*

Publicidad segmentada en redes sociales (Facebook e Instagram).

Figura 21

Post de Instagram



**Figura 22***Post de Facebook*

Contenido educativo, como recetas saludables, beneficios para la salud y métodos de consumo.

Campañas locales que promuevan el consumo de arándanos.

***Publicidad en Punto de Venta***

Degustaciones en supermercados y ferias.

Material POP (carteles, folletos) que resalten los valores del producto, como sostenibilidad y beneficios nutricionales.

***Responsabilidad Social:***

Realizar talleres educativos en colegios y universidades sobre nutrición y sostenibilidad.

Participación en programas de apoyo a la producción agrícola sostenible en la región.

***Programas de Fidelización:***

Tarjetas de puntos por compras recurrentes.

Ofertas exclusivas para clientes frecuentes y descuentos en temporadas clave.

**Tabla 11*****Cronograma de Implementación***

<b>Actividad</b>	<b>Duración</b>	<b>Inicio</b>	<b>Fin</b>
<b>Desarrollo de identidad de marca</b>	2 meses	Diciembre 2024	Enero 2025
<b>Campañas promocionales de lanzamiento</b>	3 meses	Febrero 2025	Abril 2025
<b>Introducción en supermercados locales</b>	2 meses	Marzo 2025	Abril 2025
<b>Diseño y producción de derivados</b>	6 meses	Marzo 2025	Agosto 2025
<b>Implementación de plataformas en línea</b>	4 meses	Abril 2025	Julio 2025

## Estudio técnico

### Descripción técnica del producto o servicio

#### Figura 23

*Logo*



Fruto azul, calidad premium es una línea de arándanos frescos, cultivados bajo prácticas agrícolas sostenibles en fincas seleccionadas del Norte de Santander, donde cada uno de los frutos es recolectado manualmente en su punto óptimo de maduración, garantizando un producto de alta calidad, sabor intenso y textura increíble, estos frutos están dirigidos a consumidores que priorizan una alimentación saludable, buscan alimentos funcionales y valoran productos de origen local con compromiso ambiental.

Figura 24

*Características del producto*

<b>Arándanos Fruto Azul</b>	
<b>100% Naturales</b>	Sin aditivos, conservantes ni procesos de industrialización.
<b>Ricos en antioxidantes naturales</b>	Especialmente antocianinas, que favorecen la salud cardiovascular, cerebral y visual.
<b>Bajo índice glucémico</b>	Ideal para personas con dieta balanceada, diabéticos o en procesos de control de peso.
<b>Alto contenido de vitaminas</b>	vitamina C, K y fibra.
<b>Cultivo sostenible</b>	Producción bajo técnicas de agricultura limpia, sin pesticidas químicos, respetando la biodiversidad y los ciclos naturales.
<b>Origen local</b>	Apoyo a comunidades agrícolas regionales del área metropolitana de Cúcuta

Tabla 12

*Ficha técnica*

<b>Ítem</b>	<b>Detalle</b>
<b>Nombre comercial</b>	Fruto Azul - Calidad Premium
<b>Presentaciones</b>	125g, 250g y 500g
<b>Tipo</b>	Biloxi
<b>Tamaño</b>	Parejo y Tipo 2
<b>Origen</b>	Cosechados en fincas de Duitama y la Sabana de Bogotá
<b>Vida útil</b>	10 a 14 días refrigerados entre 2°C y 5°C
<b>Calidad</b>	Categoría “Extra” – Frutos firmes, dulces, sin daños ni residuos
<b>Público objetivo</b>	Tiendas saludables, supermercados, restaurantes, consumidores conscientes
<b>Empaque</b>	Caja de cartón reciclado
<b>Certificaciones en trámite</b>	Buenas Prácticas Agrícolas (BPA), Empaque Ecológico, INVIMA para distribución nacional

<b>Precio estimado (venta minorista)</b>	\$6.000 – \$20.000 COP según presentación y canal de distribución
--	---

### Tabla 13

*Tabla Nutricional (por 100 g de producto)*

<b>Nutriente</b>	<b>Cantidad Aproximada</b>	<b>% Valor Diario*</b>
<b>Energía</b>	57 kcal	3%
<b>Carbohidratos totales</b>	14 g	5%
- Azúcares naturales	10 g	-
<b>Fibra dietaria</b>	2,4 g	9%
<b>Proteína</b>	0,7 g	1%
<b>Grasas totales</b>	0,3 g	0%
- Grasas saturadas	0 g	0%
<b>Vitamina C</b>	9,7 mg	16%
<b>Vitamina K</b>	19,3 mcg	24%
<b>Antioxidantes (antocianinas)</b>	163 mg	—

*\*Valores diarios basados en una dieta de 2000 kcal. Sus valores pueden variar según sus necesidades energéticas.*

### Empaque

El empaque presenta una caja rectangular de cartón con diseño en tonos blanco marfil y púrpura suave, que evoca frescura y naturalidad, en esta se incluye una ventana frontal transparente tipo "window pack", que permite la visualización directa del contenido, generando confianza en el consumidor y reforzando la percepción de calidad y frescura del producto.

Figura 25

*Empaque Fruto azul*

Figura 26

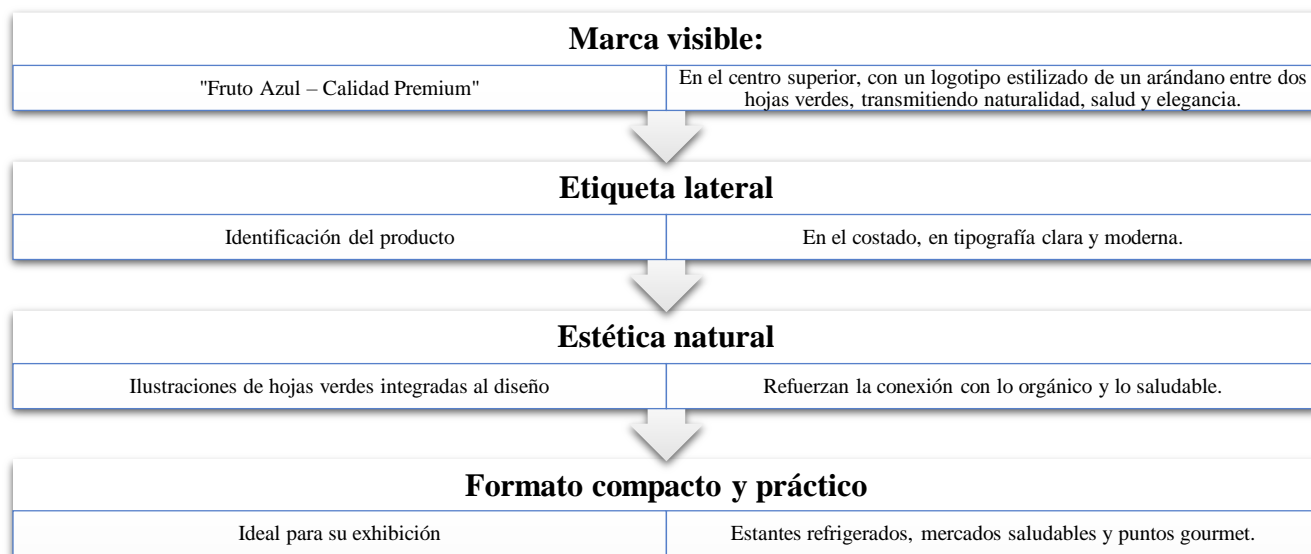
*Elementos del empaque*

Figura 27

## Material y sostenibilidad

**Tipo de material:** cartón reciclado de alta resistencia y plástico PET reciclable para la ventana transparente.

**Sostenibilidad:** El diseño sugiere un compromiso con el medio ambiente a través de materiales reciclables y un empaque minimalista.

**Mensaje ecológico:** incluye en el reverso del empaque un mensaje breve:  
*"Este empaque ha sido elaborado con materiales reciclables.  
 Por favor, reutilízalo"*

Figura 28

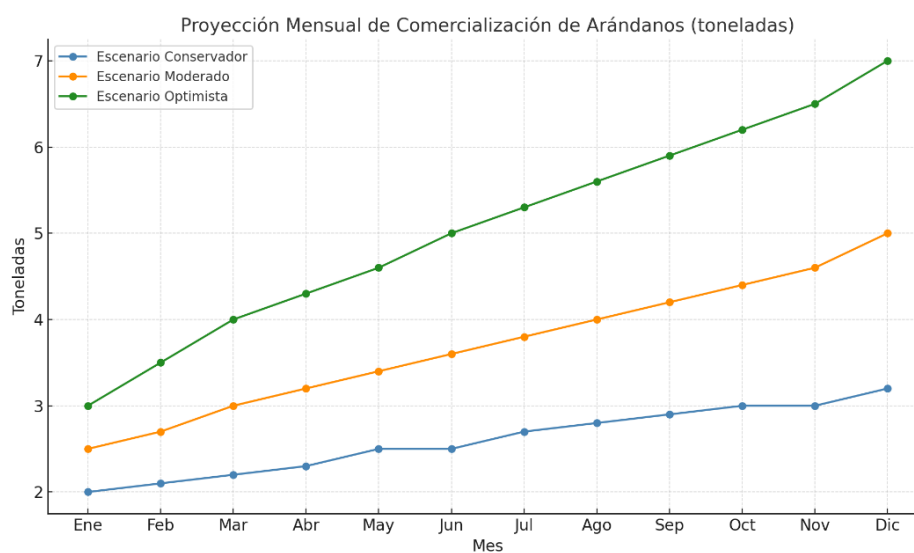
## Cotización Empaque

UNIVERSO <sup>®</sup> EMPAQUES						
COTIZACIÓN						
N°	DESCRIPCIÓN DE PRODUCTO	CANTIDAD	PRECIO UNITARIO	TOTAL	CON DESCUENTO	DINERO QUE ACUMULAS
1	Caja NUEVA con sistema normal con medidas (11cm ancho x 8cm largo x 4cm alto) con diseño personalizado a FULL COLOR, con recubrimiento interno, SIN impresión interna, en material PROPALPOLY BEIGE 310 gr.	1000	\$ 675	\$ 675.000	\$ 641.250	\$ 13.472
2	Caja NUEVA con sistema normal con medidas (11cm ancho x 8cm largo x 4cm alto) con diseño personalizado a FULL COLOR, con recubrimiento interno, SIN impresión interna, en material PROPALPOLY BEIGE 310 gr.	2000	\$ 408	\$ 815.000	\$ 774.250	\$ 16.266
	DESARROLLO MEDIDA (solo por el primer pedido)	1	\$ 140.000	\$ 140.000	\$ 133.000	\$ 2.794
3	Caja NUEVA con sistema normal con medidas (13.5cm ancho x 10.5cm largo x 5.5cm alto (sistema lateral 1cm) con diseño personalizado a FULL COLOR, con recubrimiento interno, SIN impresión interna, en material PROPALPOLY BEIGE 310 gr.	1000	\$ 705	\$ 705.000	\$ 669.750	\$ 14.070
	DESARROLLO MEDIDA (solo por el primer pedido)	1	\$ 100.000	\$ 100.000	\$ 95.000	\$ 1.996
4	Caja NUEVA con sistema normal con medidas (17cm ancho x 12.5cm largo x 6.5cm alto (sistema lateral 1cm) con diseño personalizado a FULL COLOR, con recubrimiento interno, SIN impresión interna, en material PROPALPOLY BEIGE 310 gr.	1000	\$ 815	\$ 815.000	\$ 774.250	\$ 16.266
	DESARROLLO MEDIDA (solo por el primer pedido)	1	\$ 140.000	\$ 140.000	\$ 133.000	\$ 2.794
<b>Gran Total:</b>					IVA INCLUIDO 0	
					<b>\$ 3.220.500</b>	
					<b>Dinero acumulado: \$ 67.658</b>	
					Asesor (a): Lorena Bayona	
<b>Métodos de pago</b>						
Ahorros bancomobía: 78000002420						Instagram: Universoempques.co
Titular: Universo Creaciones SAS						Whatsapp: +57 318 820 2266
Nit901681209-1						Bucaramanga, Santander, Colombia

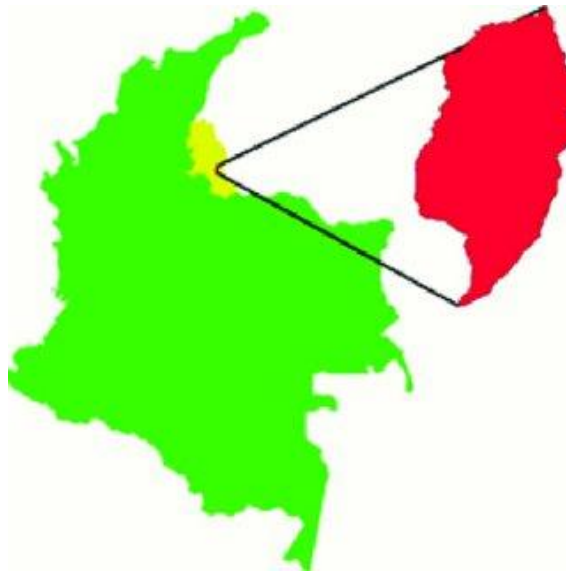
### **Determinación del tamaño del proyecto**

Este proyecto está diseñado inicialmente para cubrir la demanda urbana de Cúcuta, estimada en una muestra de 25,000 personas con interés potencial en productos saludables, para ello se toma la encuesta anteriormente descrita, donde más del 59% ha comprado arándanos recientemente, por lo que el tamaño del proyecto contempla la comercialización de entre 2 y 5 toneladas mensuales de arándanos en su fase inicial.

Para lo anterior se proponen tres posibles escenarios, el primero, el conservador, el cual se regirá del crecimiento lento y progresivo e irá dirigido a clientes actuales sin ampliar canales de venta inicialmente, lo que en cifras sería aproximadamente, entre 2 y 3.2 toneladas al mes, por otro lado, el moderado, donde se afianzan alianzas con tiendas saludables, gimnasios y pequeños supermercados, lo que representado en cifras sería de 2.5 a 5 toneladas al mes y por último el optimista, que se cataloga como una expansión agresiva hacia plataformas digitales, puntos de venta gourmet y alianzas con distribuidores regionales, que sería hasta hasta 7 toneladas al mes al finalizar el año, tal y como se muestra en el siguiente diagrama.

**Figura 29***Diagrama***Selección de la localización***Macrolocalización*

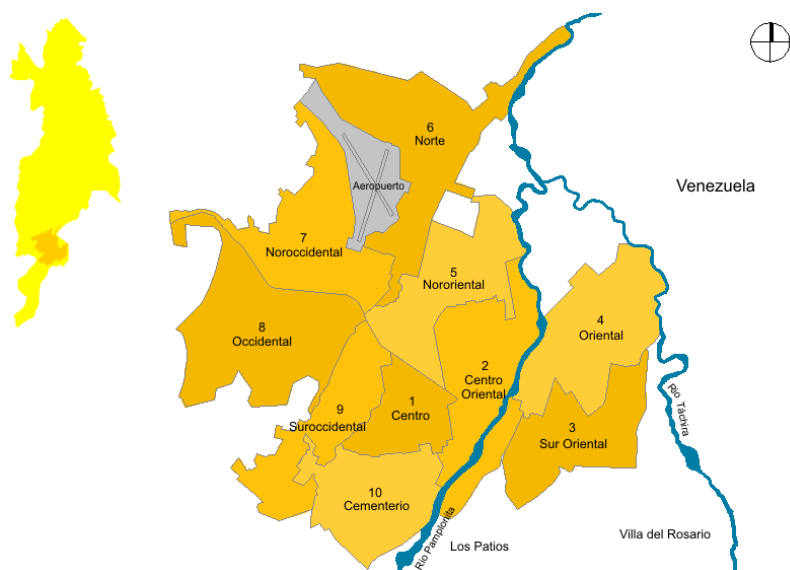
Municipio de Cúcuta, Norte de Santander, por sus condiciones climáticas, infraestructura de transporte y proximidad a la frontera.

**Figura 30***Ubicación Cúcuta*

Tomado de. [https://www.researchgate.net/figure/Figura-1-Mapa-del-Municipio-de-Cucuta-Departamento-de-Norte-de-Santander-Colombia\\_fig5\\_334223711](https://www.researchgate.net/figure/Figura-1-Mapa-del-Municipio-de-Cucuta-Departamento-de-Norte-de-Santander-Colombia_fig5_334223711)

***Microlocalización.***

Periferia urbana o zona rural cercana con facilidad de acceso, disponibilidad de suelo para almacenamiento y conexión vial hacia supermercados y tiendas.

**Figura 31***Zona urbana de la ciudad de Cúcuta*

Tomado de. [https://www.researchgate.net/figure/Figura-1-Mapa-del-Municipio-de-Cucuta-Departamento-de-Norte-de-Santander-Colombia\\_fig5\\_334223711](https://www.researchgate.net/figure/Figura-1-Mapa-del-Municipio-de-Cucuta-Departamento-de-Norte-de-Santander-Colombia_fig5_334223711)

**Tabla 14***Factibilidad microlocalización*

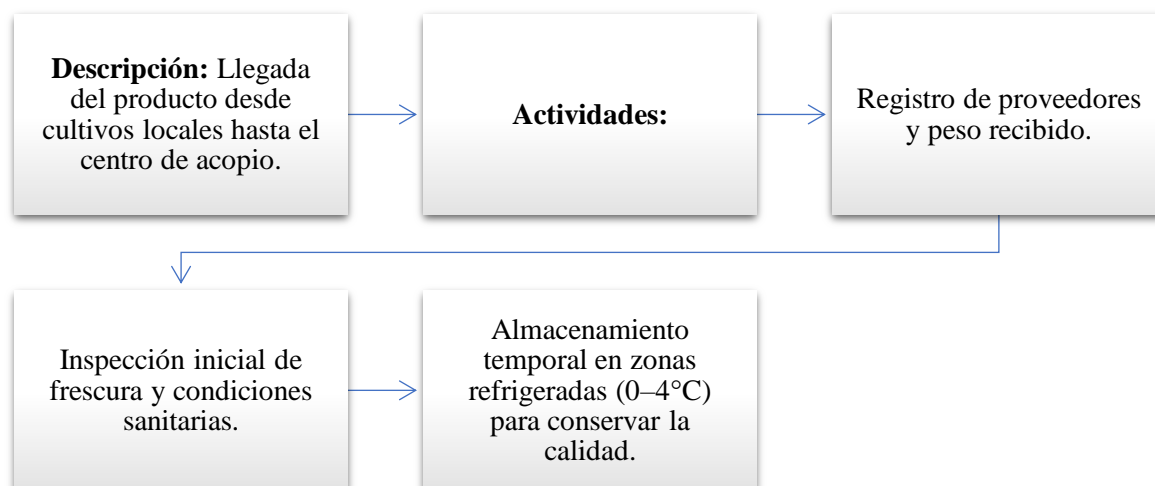
<b>Factores</b>	<b>Pond.</b>	<b>Centro</b> (san luis, la playa, lleras)	<b>Norte</b> (aeropuerto, claret, belisario)	<b>Oriente</b> (niña ceci, san rafael, la libertad)	<b>Ciudad</b> <b>jardín</b> <b>(prados</b> <b>norte, el</b> <b>rosal, b.</b> <b>Blanco)</b>
<b>1. Disponibilidad de vías de acceso</b>	0,15	4 → 0,60	4 → 0,60	3 → 0,45	4 → 0,60
<b>2. Cercanía de proveedores</b>	0,15	3 → 0,45	4 → 0,60	4 → 0,60	5 → 0,75
<b>3. Seguridad</b>	0,10	4 → 0,40	3 → 0,30	4 → 0,40	4 → 0,40

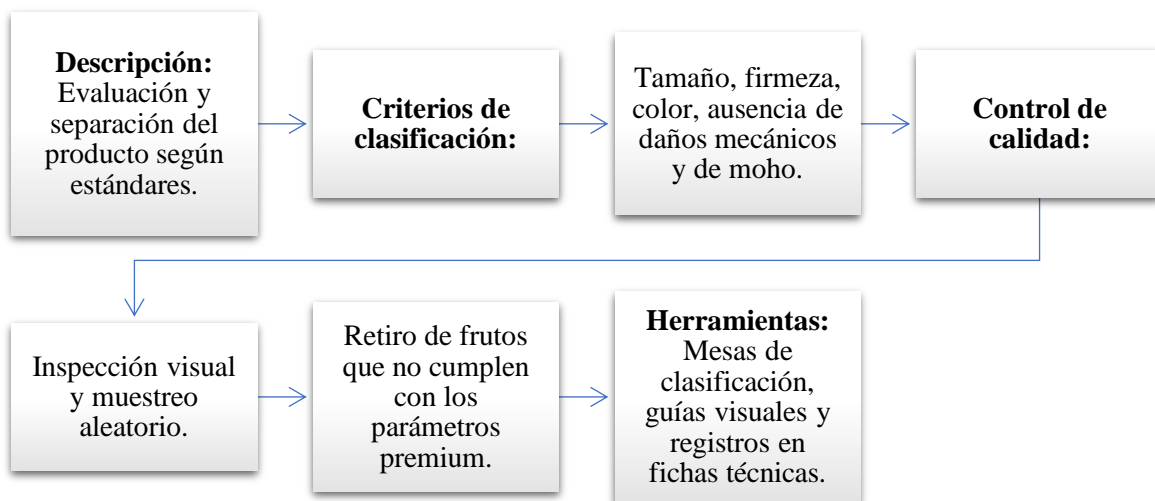
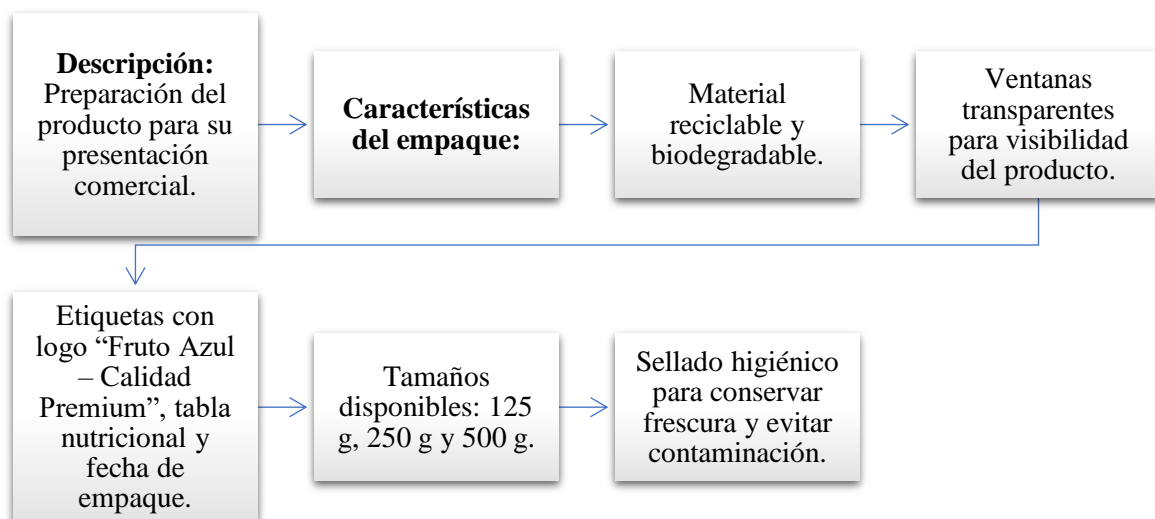
<b>4. Cercanía del mercado objetivo</b>	0,25	3 → 0,75	4 → 1,00	4 → 1,00	4 → 1,00
<b>5. Servicios públicos/comunicación</b>	0,10	3 → 0,30	3 → 0,30	3 → 0,30	3 → 0,30
<b>6. Costo del arrendamiento</b>	0,12	3 → 0,36	4 → 0,48	3 → 0,36	4 → 0,48
<b>7. Estado de las vías de acceso</b>	0,13	3 → 0,39	4 → 0,52	3 → 0,39	4 → 0,52
<b>TOTAL</b>	<b>1,00</b>	<b>3,25</b>	<b>3,80</b>	<b>3,50</b>	<b>4,05</b>

### Diseño del proceso productivo o de comercialización

**Figura 32**

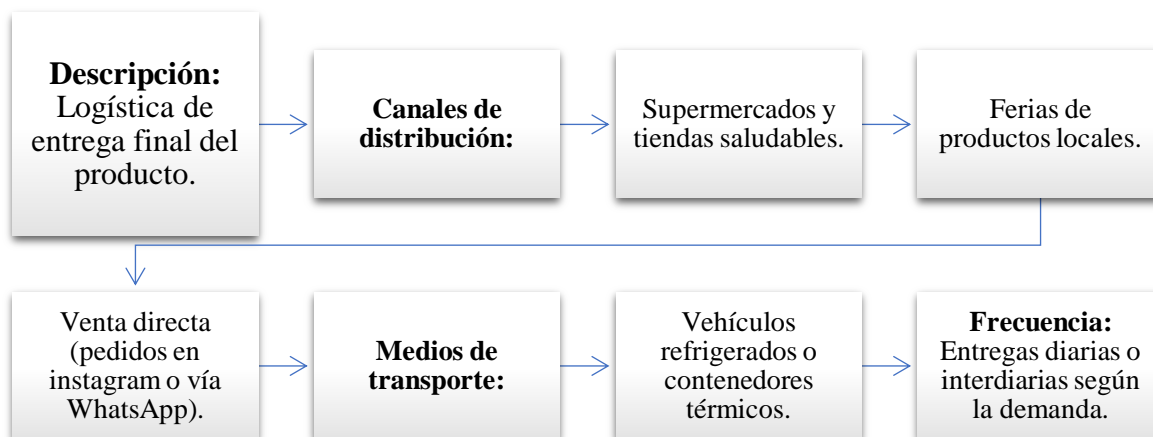
*Recepción de arándanos frescos*



**Figura 33***Clasificación y control de calidad.***Figura 34***Empaque*

**Figura 35**

*Distribución hacia puntos de venta y clientes directos.*

**Tabla 15**

*Requerimientos de infraestructura y equipamiento*

<b>Maquinaria y equipos</b>			
	<b>Cantidad</b>	<b>Vr unitario</b>	<b>Vr total</b>
<b>Equipo de Cómputo portátil</b>	4	2.000.000	8.000.000
<b>Impresora</b>	2	709.000	1.418.000
<b>Teléfono inteligente gama media</b>	4	970.000	3.880.000
<b>Vitrina refrigeradora</b>	2	3.500.000	1.200.000
<b>Kit Cámaras de seguridad</b>	1	899.000	899.000
<b>UPS</b>	4	214.900	859.600
<b>Caja registradora</b>	1	669.900	669.900
<b>Balanza Bascula 300kg Recargable</b>	2	264.900	529.800
<b>Mesa de clasificación manual</b>	1	1.500.000	1.500.000
<b>Ventilador</b>	5	218.900	1.094.500
<b>Cámara Fotográfica</b>	1	1979900	1.979.900
<b>TOTAL</b>			<b>\$ 22.030.700</b>

## Estimación de la capacidad operativa

Inicialmente se proyecta una capacidad para manejar hasta 200 kg diarios, lo que equivale a unas 2-5 toneladas mensuales, lo que permite abastecer supermercados y tiendas de barrio dentro del área metropolitana, con posibilidad de expansión a otras ciudades del departamento.

## Identificación de insumos, materiales y proveedores

### *Insumos principales*

Arándanos frescos, empaques biodegradables, cajas de transporte.

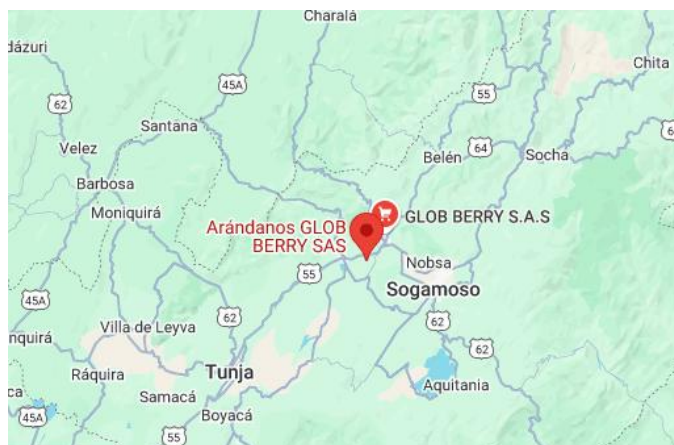
### Proveedores potenciales

#### *Proveedor: GlobBerry S.A.S.*

Ubicación: Cra. 9a #Carrera 45 N° 17, Duitama, Boyacá

## Figura 36

*GlobBerry S.A.S.*



Fuente: GlobBerry S.A.S.

**Tabla 16**

*Información GlobBerry S.A.S.*

---

Teléfono / WhatsApp: +57 310 264 5531

Correo electrónico: comercial@gbsas.com.co

---

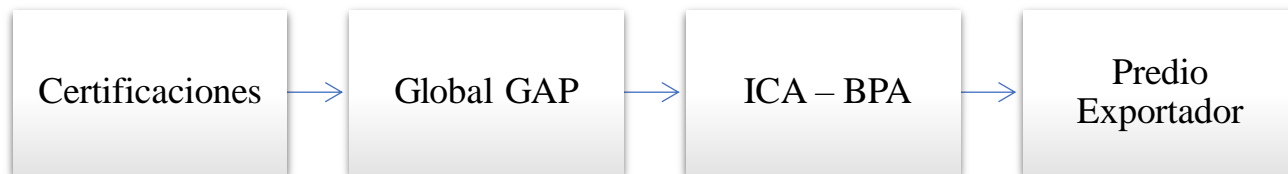
Sitio web: [www.globberry.com.co](http://www.globberry.com.co)

**Figura 37**

Sitio web <https://www.globberry.com.co/>



Tomado de. <https://www.globberry.com.co/>

**Figura 38***Certificaciones Globberry***Figura 39***Precios aproximados de venta mayorista****Proveedor: Fructífera S.A.S.***

Ubicación: Colombia (presencia nacional)

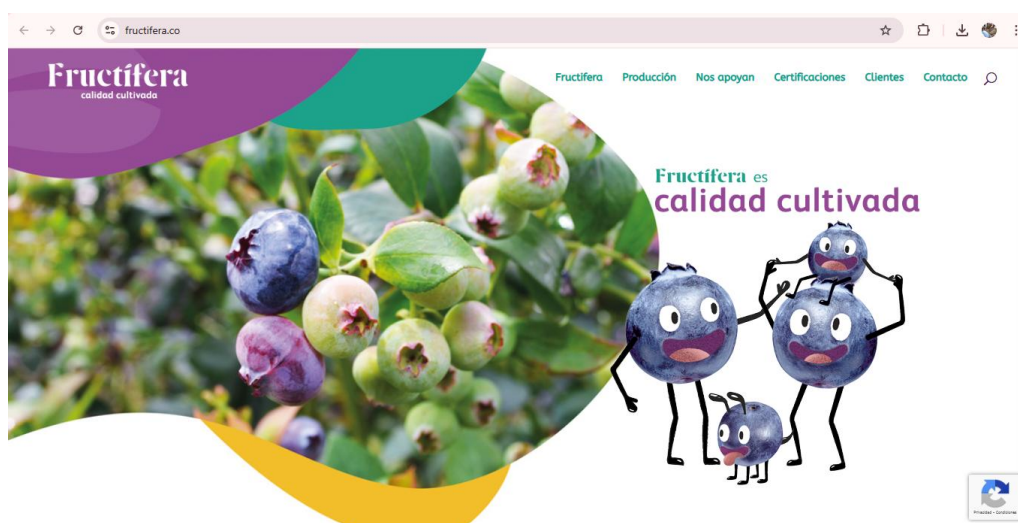
**Tabla 17***Información Fructífera S.A.S.*

Teléfono / WhatsApp: +57 304 667 6511

Correo electrónico: [administracion@fructifera.co](mailto:administracion@fructifera.co)Sitio web: [www.fructifera.co](http://www.fructifera.co)

**Figura 40**

Sitio web [www.fructifera.co](http://www.fructifera.co)



Tomado de. [www.fructifera.co](http://www.fructifera.co)

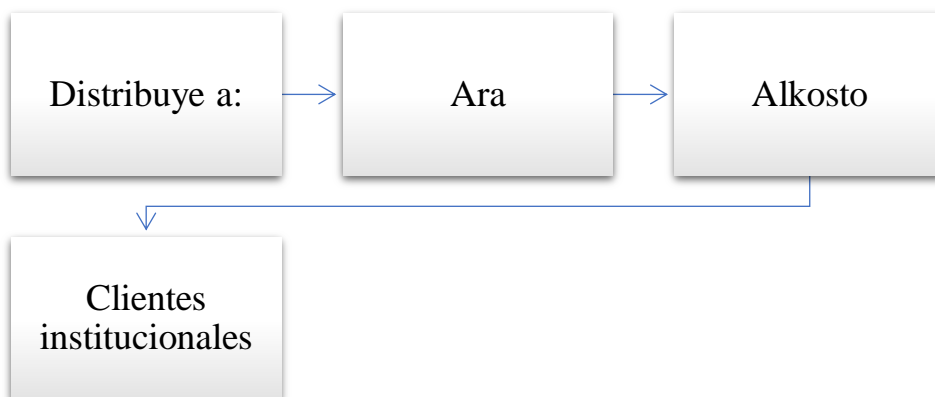
**Figura 41**

*Precios aproximados de venta mayorista*

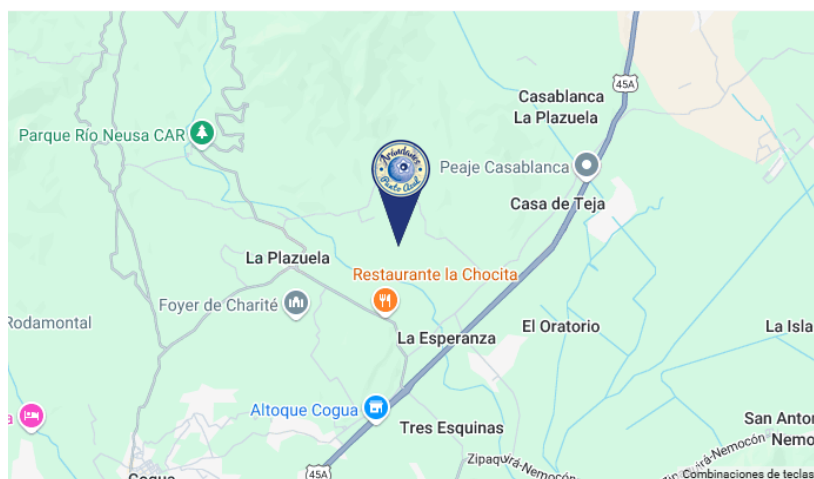
125gr: \$3.500 COP

250: \$6.500 COP

500g: \$12.500 COP

**Figura 42***Distribución Fructífera****Proveedor: Arándanos Punto Azul***

Ubicación: Sabana de Bogotá

**Figura 43***Arándanos Punto Azul*

Fuente: [www.arandanospuntoazul.com](http://www.arandanospuntoazul.com)

**Tabla 18***Información Arándanos Punto Azul*

---

Teléfono / WhatsApp: +57 313 297 3673    Correo electrónico: [info@arandanospuntoazul.com](mailto:info@arandanospuntoazul.com)

---

Sitio web: [www.arandanospuntoazul.com](http://www.arandanospuntoazul.com)

**Figura 44**

Sitio web [www.arandanospuntoazul.com](http://www.arandanospuntoazul.com)



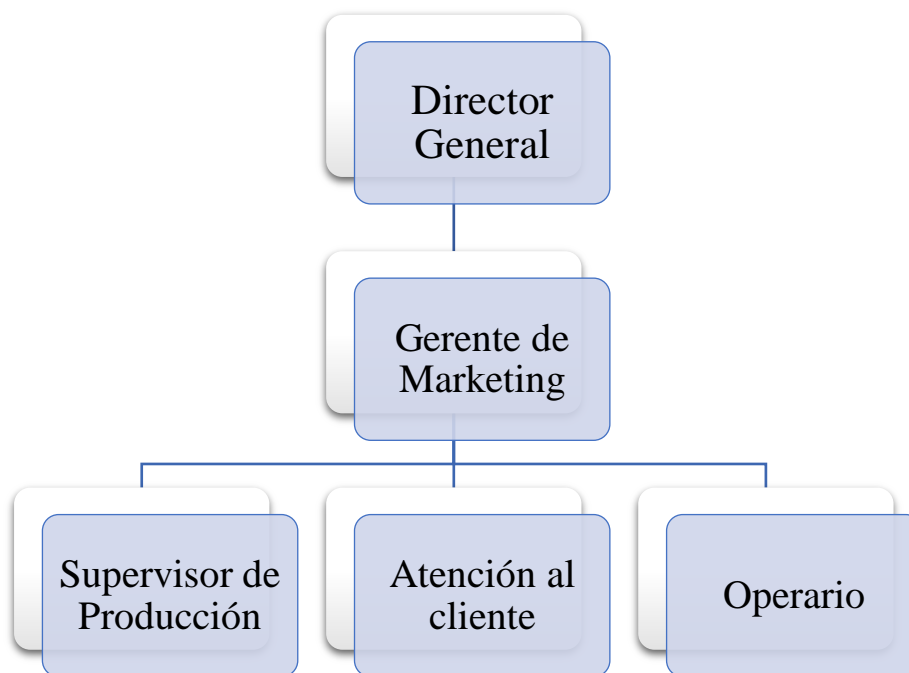
Tomado de. [www.arandanospuntoazul.com](http://www.arandanospuntoazul.com)

**Figura 45**

*Precios aproximados de venta mayorista*

**Figura 46**

*Determinación de requerimientos de personal y estructura organizativa*



**Tabla 19***Identificación de tecnología y herramientas necesarias*

<b>Categoría</b>	<b>Elemento Tecnológico</b>	<b>Detalle</b>	<b>Costo Unitario (COP)</b>	<b>Cantidad</b>	<b>Total (COP)</b>
<b>Automatización y Gestión</b>	Software de gestión empresarial (ERP básico: ventas/inventario)	Control de stock, pedidos, facturación (Ej. Alegra o Siigo Pyme)	\$4.080.000	1 año	\$4.080.000
	CRM (Customer Relationship Management)	Seguimiento de clientes y estrategias de fidelización (Ej. HubSpot Free)	\$420.000	1 año	\$420.000
	Paquete de diseño gráfico (Adobe Express)	Contenido para redes y web	\$500.000	1 año	\$500.000
<b>Subtotal</b>					<b>\$5.000.000</b>

**Plan de producción o de operación**

Lunes a miércoles: recepción y procesamiento del producto.

Jueves a sábado: distribución y ventas.

Domingo: mantenimiento, inventario y planificación.

*Control de inventario diario y rotación de producto máxima de 5 días para garantizar frescura.*

***Evaluación de aspectos logísticos***

**Transporte:** Convenio con empresa.

**Distribución:** entregas en Cúcuta, con expansión hacia Pamplona, Ocaña y Bucaramanga.

Rutas optimizadas y sectorizadas por tipo de cliente.

**Tabla 20**

*Cronograma de implementación del proyecto*

<b>Fase</b>	<b>Actividades</b>	<b>Duración</b>
<b>1</b>	Constitución legal, trámites INVIMA y RUT	1 mes
<b>2</b>	Acondicionamiento de infraestructura	1 mes
<b>3</b>	Compra de equipos e insumos	1 mes
<b>4</b>	Contratación de personal	0,5 mes
<b>5</b>	Pruebas piloto de operación	0,5 mes
<b>6</b>	Inicio de operaciones comerciales	—

**Figura 47***Estructura Organizacional*

1. Director General	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Funciones:</b></li> <li>• Definir objetivos y políticas de la empresa.</li> <li>• Aprobar presupuestos y planes estratégicos.</li> <li>• Representar legalmente a la empresa.</li> <li>• Gestionar la cadena de suministro (proveedores, logística, almacén).</li> <li>• Asegurar cumplimiento de normas INVIMA/ICA.</li> <li>• Supervisar mantenimiento de equipos e infraestructura.</li> </ul>
2. Gerente de Marketing y Ventas	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Funciones:</b></li> <li>• Diseñar campañas publicitarias (redes sociales, ferias).</li> <li>• Negociar con clientes (supermercados, tiendas).</li> <li>• Analizar tendencias de mercado y competencia.</li> <li>• Atención al cliente</li> </ul>
3. Contador (Por servicio)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Funciones:</b></li> <li>• Elaborar estados financieros y reportes tributarios.</li> <li>• Gestionar nómina y contratos laborales.</li> <li>• Controlar inventarios y costos operativos.</li> </ul>
4. Supervisor de Producción	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Funciones:</b></li> <li>• Coordinar equipo de operarios.</li> <li>• Verificar estándares de calidad y empaque.</li> <li>• Reportar incidencias al Gerente de Operaciones.</li> </ul>
5. Operarios de Clasificación y Empaque (2)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Funciones:</b></li> <li>• Seleccionar y empaclar arándanos según criterios de calidad.</li> <li>• Mantener higiene en el área de trabajo.</li> <li>• Apoyar en inventarios.</li> </ul>
6. Conductor/Repartidor (Por servicio)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Funciones:</b></li> <li>• Transportar producto con cadena de frío.</li> <li>• Entregar pedidos en tiempo y forma.</li> <li>• Reportar daños o devoluciones.</li> </ul>
7. Auxiliar de Atención al Cliente	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Recibir y gestionar quejas, reclamos o sugerencias de los clientes.</li> <li>• Hacer seguimiento a pedidos y entregas para garantizar la satisfacción del cliente.</li> <li>• Atender llamadas, correos y mensajes de redes sociales.</li> <li>• Coordinar con las áreas de ventas, producción y distribución para resolver incidencias.</li> <li>• Realizar encuestas de satisfacción y retroalimentación del cliente.</li> </ul>

Tabla 21

Nómina Estimada (Mensual en COP)

Costo de mano de obra											
Personal	cantidad	valor mensual	valor anual	Cesantías	Intereses de Cesantías	Prima de servicios	Vacaciones	Salud	Pensión	Riesgos	Parafiscales
<b>Director General</b>	1	6.000.000	72.000.000	5.997.600	8.640.000	5.997.600	2.995.200	6.120.000	8.640.000	374.400	2.880.000
<b>Gerente de Marketing</b>	1	4.500.000	54.000.000	4.498.200	6.480.000	4.498.200	2.246.400	4.590.000	6.480.000	280.800	2.160.000
<b>Supervisor de Producción</b>	1	2.800.000	33.600.000	2.798.880	4.032.000	2.798.880	1.397.760	2.856.000	4.032.000	174.720	1.344.000
<b>Atención al cliente</b>	1	2.200.000	26.400.000	2.199.120	3.168.000	2.199.120	1.098.240	2.244.000	3.168.000	137.280	1.056.000
<b>Operario</b>	2	2.200.000	52.800.000	4.398.240	6.336.000	4.398.240	2.196.480	4.488.000	6.336.000	274.560	2.112.000
<b>Total nomina año 1</b>	376.921.920,00		238.800.000	19.892.040	28.656.000	19.892.040	9.934.080	20.298.000	28.656.000	1.241.760	9.552.000

**Forma jurídica del negocio**

La forma jurídica seleccionada para esta empresa es una Sociedad por Acciones Simplificada (S.A.S.), debido a su flexibilidad, responsabilidad limitada y facilidad de constitución.

**Trámites de constitución y registro legal**

Registro de la empresa en la Cámara de Comercio.

Inscripción en el Registro Único Tributario (RUT) ante la DIAN.

Aprobación del uso del suelo en la Secretaría de Planeación municipal.

Obtención del NIT.

**Cumplimiento de normativas sectoriales**

Normativa Sanitaria: cumplimiento de las normas del INVIMA para productos alimenticios frescos.

Normativa ambiental: adecuado manejo de residuos agrícolas y uso responsable del agua (normas de la CAR o autoridad ambiental local).

Normativa Comercial: cumplimiento de la Ley 1480 de 2011 (Estatuto del Consumidor) y normas de etiquetado.

**Obtención de licencias y permisos**

Registro INVIMA para comercialización.

Certificado de uso del suelo

Licencia ambiental

Certificaciones ICA

Certificaciones orgánicas

### **Registros ante entidades fiscales**

DIAN: registro RUT, obtención de NIT, régimen fiscal.

Cámara de Comercio: matrícula mercantil renovada anualmente.

Secretaría de Hacienda: registro de industria y comercio.

### **Contratos laborales y políticas internas**

Manual de funciones con descripciones claras de roles.

Reglamento interno de trabajo, incluyendo políticas de horario, seguridad, y sanciones.

Inclusión de políticas de bienestar y capacitación permanente.

### **Protección de propiedad intelectual**

Registro de marca ante la Superintendencia de Industria y Comercio (SIC).

Registro de logotipo y diseño de empaque

### **Normatividad en protección de datos personales (Habeas Data)**

Cumplimiento de la Ley 1581 de 2012.

Recolección, almacenamiento y tratamiento de datos personales de clientes y empleados bajo autorización previa.

Diseño de una política de privacidad y manual interno para el manejo de datos.

### Aspectos tributarios y régimen fiscal aplicable

Se recomienda acogerse al régimen simple de tributación (SIMPLE) si los ingresos anuales lo permiten, lo que simplifica el pago de impuestos.

Obligación de presentar declaraciones de renta, IVA e industria y comercio según facturación.

Posibilidad de solicitar exenciones tributarias en caso de operar en zonas de desarrollo económico o agricultura sostenible.

### Políticas administrativas internas

Política de compras: selección de proveedores certificados, compras sostenibles y éticas.

Política de archivo: uso de herramientas digitales y físicos con respaldo documental.

Política de atención al cliente: atención ágil, canales digitales, seguimiento postventa y satisfacción del consumidor.

Política de sostenibilidad: gestión ambiental responsable, reciclaje de empaques y eficiencia energética.

### Tabla 22.

#### *Inversión estimada*

<b>Inversión total</b>		
<b>Maquinaria</b>		22.030.700
<b>Muebles y enseres</b>		15.134.888
<b>Capital de trabajo</b>		76.000.000
<b>Gastos preoperativos</b>		14.500.000
<b>TOTAL</b>	<b>\$</b>	<b>127.665.588</b>

Tabla 23.

Inversión estimada

Productos	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
<b>Presentación empaquete 125gr</b>	\$144.000.0 00	\$160.272.0 00	\$178.382.7 36	\$198.539.9 85	\$220.975.0 03
<b>Presentación empaquete 250gr</b>	\$528.000.0 00	\$587.664.0 00	\$654.070.0 32	\$727.979.9 46	\$810.241.6 79
<b>Presentación empaquete 500gr</b>	\$240.000.0 00	\$267.120.0 00	\$297.304.5 60	\$330.899.9 75	\$368.291.6 72
<b>Total Ventas anuales</b>	<b>\$ 912.000.00 0</b>	<b>\$1.015.056. 000</b>	<b>\$1.129.757. 328</b>	<b>\$1.257.419. 906</b>	<b>\$1.399.508. 355</b>

Figura 48

Plan financiero

Tasa de oportunidad (tio)				
Rentabilidad del mercado	10%			
Tasa libre de riesgo (tes)	7,00%			
Beta del setor	0,75			
Riesgo pais	0,77			
Tio	12%			
Tasas de crédito ofrecidas por los bancos				
Tipo de crédito	Entidad financiera	Tasa m.v	Tasa e.a	Plazo (años)
Ordinario	Bancolombia	1,70%	22,46%	3
Ordinario	Banco de occidente	1,65%	21,70%	3
Ordinario	Bbva	1,32%	17,00%	5
Ordinario	Davivienda	1,69%	22,28%	5
Ordinario	Banco de bogota	1,69%	22,28%	5
Ordinario	Coomeva	1,50%	19,56%	5
Ordinario	Cemcop	1,36%	17,62%	5
Maquinaria y equipos				
	Cantidad	Vr unitario	vr total	
Equipo de cómputo portátil	4	2.000.000	8.000.000	

Impresora	2	709.000	1.418.000
Teléfono inteligente gama media	4	970.000	3.880.000
Vitrina refrigeradora	2	3.500.000	1.200.000
Kit cámaras de seguridad	1	899.000	899.000
Ups	4	214.900	859.600
Caja registradora	1	669.900	669.900
Balanza bascula 300kg recargable	2	264.900	529.800
Mesa de clasificación manual	1	1.500.000	1.500.000
Ventilador	5	218.900	1.094.500
Cámara fotográfica	1	1979900	1.979.900
<b>Total</b>			<b>\$ 2.030.700</b>
<b>Muebles y enseres</b>			
	<b>cantidad</b>	<b>vr unitario</b>	<b>vr total</b>
Sillas ergonómicas	4	600.000	2.400.000
Archivador	2	1.000.000	2.000.000
Escritorio	4	500.000	2.000.000
Mesa de acero inoxidable	2	2.000.000	4.000.000
Estantes	4	653.722	2.614.888
Sillas de recepción	4	150.000	600.000
Mostrador	1	1.200.000	1.200.000
Canastilla plástica	20	16000	320.000
<b>total</b>			<b>\$ 15.134.888</b>
<b>Capital de trabajo</b>		76.000.000	
<b>Inversión total</b>			
maquinaria		22.030.700	
muebles y enseres		15.134.888	
capital de trabajo		76.000.000	
gastos preoperativos		14.500.000	

<b>total</b>		\$		<b>127.665.588</b>		
<b>Gastos preoperativos</b>						
constitución de la empresa		1.500.000				
tecnología y soporte		5.000.000				
Acondicionamiento infraestructura		8.000.000				
<b>Total</b>		<b>\$ 14.500.000</b>				
<b>Depreciación</b>						
<b>Cuadro de depreciación de los activos fijos</b>						
<b>Activo</b>	<b>Costo de los activos</b>		<b>Periodo de vida (años)</b>	<b>depreciación por línea recta</b>		
Maquinaria, muebles y enseres	37.165.588		5	7.433.118		
<b>Cuadro de depreciación anual</b>						
<b>Activo</b>	<b>Año 1</b>	<b>Año 2</b>	<b>año 3</b>	<b>Año 4</b>	<b>Año 5</b>	
Maquinaria, muebles y enseres	7.433.117,60	7.433.117,60	7.433.117,60	7.433.117,60	7.433.117,60	
<b>Amortización de diferidos</b>						
<b>amortización de diferidos</b>	<b>año 1</b>	<b>año 2</b>	<b>año 3</b>	<b>año 4</b>	<b>año 5</b>	
	2.900.000	2.900.000	2.900.000	2.900.000	2.900.000	
<b>Costos de materia prima</b>						
<b>Presentación empaque 125gr</b>	<b>Cantidad</b>		<b>costo</b>	<b>Costo total</b>	<b>Vr mensual</b>	<b>Vr anual</b>
caja con sistema normal (11cm*8cm*4cm)	4.000	unidad	\$ 675	\$ 2.700.000	\$ 2.700.000	\$ 32.400.000
arándanos	500	KG	\$ 25.000	\$ 12.500.000	\$ 12.500.000	\$ 150.000.000
<b>total</b>				<b>\$ 15.200.000</b>	<b>\$ 15.200.000</b>	<b>\$ 182.400.000</b>
<b>Costos de materia prima</b>						

<b>Presentación empaque 250gr</b>	<b>Cantidad</b>		<b>costo</b>	<b>Costo total</b>	<b>Vr mensual</b>	<b>Vr anual</b>
caja con sistema normal (13,5cm*10,5cm*5,5cm)	2.000	unidad	\$ 705	\$ 1.410.000	\$ 1.410.000	\$ 16.920.000
arándanos	500	kilogramo	\$ 25.000	\$ 12.500.000	\$ 12.500.000	\$ 150.000.000
<b>total</b>				<b>\$ 13.910.000</b>	<b>\$ 13.910.000</b>	<b>\$ 166.920.000</b>
<b>Costos de materia prima</b>						
<b>Presentación empaque 500gr</b>	<b>Cantidad</b>		<b>costo</b>	<b>Costo total</b>	<b>Vr mensual</b>	<b>Vr anual</b>
caja con sistema normal (17cm*12,5cm*6,5cm)	1.000	unidad	\$ 815	\$ 815.000	\$ 815.000	\$ 9.780.000
arándanos	500	kilogramo	\$ 25.000	\$ 12.500.000	\$ 12.500.000	\$ 150.000.000
<b>total</b>				<b>\$ 13.315.000</b>	<b>\$ 13.315.000</b>	<b>\$ 159.780.000</b>
<b>Otros materiales</b>						
	<b>Cantidad anual</b>		<b>costo unitario</b>		<b>costo anual</b>	
Escobas			4		24.000	
Recogedores			2		10.000	
Trapeadores			6		42.000	
Toallas			6		30.000	
Jabón desinfectante			12		18.000	
Papeleras			2		40.000	

Detergente		24	6.000	144.000
Bolsas plásticas		60	100	6.000
Papelería		12	20.000	240.000
<b>Total de otros materiales</b>				\$ 554.000
<b>Costos de servicios publicos para realizar el producto</b>				
	<b>Cantidad</b>	<b>Vr mensual</b>	<b>Vr anual</b>	
Agua	12	100.000	1.200.000	
Energía	12	200.000	2.400.000	
Teléfono	12	200.000	2.400.000	
Internet	12	100.000	1.200.000	
<b>Total</b>			\$ 7.200.000	
<b>Costo de alquiler de local</b>				
	<b>Vr mensual</b>	<b>Vr año 1</b>		
Arrendamiento	1.200.000	\$ 14.400.000		
<b>Gasto de ventas</b>				
	<b>Vr año 1</b>			
Gestión redes sociales y actualización de contenido digital	\$ 6.000.000			
<b>Gastos de administración</b>				
<b>Servicios públicos del local no relacionados con la producción</b>				
	<b>Cantida d</b>	<b>Vr mensual</b>	<b>Vr anual</b>	
Agua	12	150.000	1.800.000	
Energía	12	250.000	3.000.000	
<b>Total</b>		400.000	<b>4.800.000</b>	
			\$ <b>32.400.000</b>	

<b>Costo de mano de obra</b>											
<b>Personal</b>	<b>Cantidad</b>	<b>Valor mensual</b>	<b>Valor anual</b>	<b>Cesantías</b>	<b>Intereses de cesantías</b>	<b>Prima de servicios</b>	<b>Vacaciones</b>	<b>Salud</b>	<b>Pensión</b>	<b>Riesgos</b>	<b>Parafiscales</b>
Director general	1	6.000.000	72.000.000	5.997.600	8.640.000	5.997.600	2.995.200	6.120.000	8.640.000	374.400	2.880.000
Gerente de marketing	1	4.500.000	54.000.000	4.498.200	6.480.000	4.498.200	2.246.400	4.590.000	6.480.000	280.800	2.160.000
Supervisor de producción	1	2.800.000	33.600.000	2.798.880	4.032.000	2.798.880	1.397.760	2.856.000	4.032.000	174.720	1.344.000
Atención al cliente	1	2.200.000	26.400.000	2.199.120	3.168.000	2.199.120	1.098.240	2.244.000	3.168.000	137.280	1.056.000
Operario	2	2.200.000	52.800.000	4.398.240	6.336.000	4.398.240	2.196.480	4.488.000	6.336.000	274.560	2.112.000
<b>Total nomina año 1</b>	376.921.920,00		238.800.000	19.892.040	28.656.000	19.892.040	9.934.080	20.298.000	28.656.000	1.241.760	9.552.000
<b>Total costo materia prima año 1</b>					<b>\$ 509.100.000</b>						

<b>Año 1</b>						
<b>Servicios</b>	<b>%</b>	<b>Unidades mensuales</b>	<b>Unidades año 1</b>	<b>%</b>	<b>Precio</b>	<b>Ingreso</b>
Presentación empaque 125gr	0%	2.000	24.000	0%	\$ 6.000	144.000.000
Presentación empaque 250gr	0%	4.000	48.000	0%	\$ 11.000	528.000.000
Presentación empaque 500gr	0%	1.000	12.000	0%	\$ 20.000	240.000.000
<b>Total ventas</b>		7.000	84.000			<b>\$ 912.000.000</b>
<b>Año 2</b>						
	<b>%</b>	<b>Unidades año 2</b>	<b>%</b>	<b>Precio</b>	<b>Ingreso</b>	
Presentación empaque 125gr	5%	25.200	6%	\$ 6.360	160.272.000	
Presentación empaque 250gr	5%	50.400	6%	\$ 11.660	587.664.000	
Presentación empaque 500gr	5%	12.600	6%	\$ 21.200	267.120.000	
<b>Total ventas anuales</b>		88.200			<b>1.015.056.000</b>	
<b>Año 3</b>						
	<b>%</b>	<b>Unidades</b>	<b>%</b>	<b>Precio</b>	<b>Ingreso</b>	
Presentación empaque 125gr	5%	26.460	6%	6.742	178.382.736	
Presentación empaque 250gr	5%	52.920	6%	12.360	654.070.032	
Presentación empaque 500gr	5%	13.230	6%	22.472	297.304.560	
<b>Total ventas anuales</b>		92.610			<b>1.129.757.328</b>	
<b>Año 4</b>						
	<b>%</b>	<b>Unidades</b>	<b>%</b>	<b>Precio</b>	<b>Ingreso</b>	
Presentación empaque 125gr	5%	27.783	6%	7.146	198.539.985	

Presentación empaque 250gr	5%	55.566	6%	13.101	727.979.946
Presentación empaque 500gr	5%	13.892	6%	23.820	330.899.975
		97.241			<b>1.257.419.906</b>
<b>Año 5</b>					
	<b>%</b>	<b>Unidades</b>	<b>%</b>	<b>Precio</b>	<b>Ingreso</b>
Presentación empaque 125gr	5%	29.172	6%	7.575	220.975.003
Presentación empaque 250gr	5%	58.344	6%	13.887	810.241.679
Presentación empaque 500gr	5%	14.586	6%	25.250	368.291.672
Total ventas anuales		102.103			<b>1.399.508.355</b>

Productos	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Presentación empaque 125gr	\$ 144.000.000	\$ 160.272.000	\$ 178.382.736	\$ 198.539.985	\$ 220.975.003
Presentación empaque 250gr	\$ 528.000.000	\$ 587.664.000	\$ 654.070.032	\$ 727.979.946	\$ 810.241.679
Presentación empaque 500gr	\$ 240.000.000	\$ 267.120.000	\$ 297.304.560	\$ 330.899.975	\$ 368.291.672
Total ventas anuales	<b>\$ 912.000.000</b>	<b>\$ 1.015.056.000</b>	<b>\$ 1.129.757.328</b>	<b>\$ 1.257.419.906</b>	<b>\$ 1.399.508.355</b>

**1).  
Valor  
prese  
nte  
neto  
(vpn)**

Perio do	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Flujo de caja	(127.665.588,00)	(4.673.866,40)	40.919.125,36	93.311.375,00	153.338.338,42	221.932.882
Tio	12%					
<b>Vpn</b>	195.658.844,49					

<b>Tasa de descuento</b>	<b>Vpn</b>
--------------------------	------------

10%	214.544.125,58
15%	158.576.219,86
20%	113.992.955,56
25%	78.089.333,22
30%	48.884.800,52
35%	24.909.486,58
40%	5.058.835,86
45%	(11.506.813,85)
50%	(25.432.622,39)

**2). Tasa interna de retorno (tir)**

Periodo	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Flujo de caja	(127.665.588,00)	(4.673.866,40)	40.919.125,36	93.311.375,00	153.338.338,42	221.932.881,75
<b>Tir</b>	41,435%					

**3). Tasa interna de retorno modificado (tirm)**

Periodo	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Flujo de caja	(127.665.588,00)	(4.673.866,40)	40.919.125,36	93.311.375,00	153.338.338,42	221.932.881,75
Tasa de financiación	0%					
Tasa de reinversión	12%					
<b>Tirm</b>	33,73%					

**4). Punto de equilibrio**

<b>Costos variables</b>	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Materia prima	\$ 509.100.000	\$ 534.555.000	\$ 561.282.750	\$ 589.346.888	\$ 618.814.232
Otros materiales	\$ 554.000	\$ 566.687	\$ 579.664	\$ 592.938	\$ 606.516
Servicios publicos	\$ 7.200.000	\$ 7.364.880	\$ 7.533.536	\$ 7.706.054	\$ 7.882.522
Mano de obra	\$ 376.921.920	\$ 385.553.432	\$ 394.382.606	\$ 403.413.967	\$ 412.652.147
<b>Total costos variables</b>	<b>\$ 893.775.920</b>	<b>\$ 928.039.999</b>	<b>\$ 963.778.555</b>	<b>\$ 1.001.059.846</b>	<b>\$ 1.039.955.418</b>
<b>Costos fijos</b>	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Gastos de administracion	\$ 4.800.000	\$ 4.909.920	\$ 5.022.357	\$ 5.137.369	\$ 5.255.015
Gastos de venta	\$ 6.000.000	\$ 6.137.400	\$ 6.277.946	\$ 6.421.711	\$ 6.568.769
Depreciacion	\$ 7.433.118	\$ 7.433.118	\$ 7.433.118	\$ 7.433.118	\$ 7.433.118
Arrendamiento	\$ 14.400.000	\$ 14.895.360	\$ 15.407.760	\$ 15.937.787	\$ 16.486.047
Amortización	\$ 2.900.000	\$ 2.900.000	\$ 2.900.000	\$ 2.900.000	\$ 2.900.000
<b>Total costos fijos</b>	<b>\$ 35.533.118</b>	<b>\$ 36.275.798</b>	<b>\$ 37.041.182</b>	<b>\$ 37.829.986</b>	<b>\$ 38.642.948</b>
<b>Ventas totales</b>	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
	\$ 912.000.000	\$ 1.015.056.000	\$ 1.129.757.328	\$ 1.257.419.906	\$ 1.399.508.355
<b>Punto de equilibrio (ventas)</b>	<b>\$ 35.533.117</b>	<b>\$ 36.275.797</b>	<b>\$ 37.041.181</b>	<b>\$ 37.829.985</b>	<b>\$ 38.642.948</b>
<b>Costos variables</b>	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Materia prima	509100000	534555000	561282750	589346887,5	618814231,9
Otros materiales	554.000,00	566.686,60	579.663,72	592.938,02	606516,3031
Servicios publicos	7.200.000,00	7.364.880,00	7.533.535,75	7.706.053,72	7882522,351
Mano de obra	376.921.920,00	385.553.431,97	394.382.605,56	403.413.967,23	412652147,1
<b>Total costos variables</b>	<b>893.775.920,00</b>	<b>928.039.998,57</b>	<b>963.778.555,04</b>	<b>1.001.059.846,47</b>	<b>1039955418</b>

Costos fijos	año 1	año 2	año 3	año 4	Año 5
Gastos de administración	4.800.000,00	4.909.920,00	5.022.357,17	5.137.369,15	5255014,901
Gastos de venta	6.000.000,00	6.137.400,00	6.277.946,46	6.421.711,43	6568768,626
Depreciación	7.433.117,60	7.433.117,60	7.433.117,60	7.433.117,60	7433117,6
Arrendamiento	14.400.000,00	14.895.360,00	15.407.760,38	15.937.787,34	16486047,23
Amortización	2.900.000,00	2.900.000,00	2.900.000,00	2.900.000,00	2900000
<b>Total costos fijos</b>	<b>35533117,6</b>	<b>36275797,6</b>	<b>37041181,61</b>	<b>37829985,52</b>	<b>38642948,35</b>
<b>Ventas totales</b>	<b>Año 1</b>	<b>Año 2</b>	<b>Año 3</b>	<b>Año 4</b>	<b>Año 5</b>
<b>0</b>	<b>912000000</b>	<b>1015056000</b>	<b>1129757328</b>	<b>1257419906</b>	<b>1399508355</b>
<b>Punto de equilibrio (%)</b>	<b>194,98%</b>	<b>41,69%</b>	<b>22,32%</b>	<b>14,76%</b>	<b>10,75%</b>

#### 5). Wacc de la microempresa "Fruto Azul"

Wacc	w	costo
Recursos propios	100%	12%
Deuda	0%	0%
<b>Wacc</b>		<b>12%</b>

#### 6). Eva de la microempresa "Fruto Azul"

Eva =	Uodi - (wacc)*(capital)
-------	-------------------------

Eva	año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Uodi	12.380.983,60	41.343.376,01	75.870.458,21	115.350.357,83	160.402.982,37
Wacc	12%	12%	12%	12%	12%
Capital	130.394.485,40	147.604.579,01	182.078.213,72	236.291.798,24	313.031.695,04
<b>Eva</b>	<b>(2.692.618,91)</b>	<b>24.280.286,68</b>	<b>54.822.216,71</b>	<b>88.035.025,96</b>	<b>124.216.518,43</b>

Figura 49

*Balance general*

<b>BALANCE GENERAL SIN FINANCIAMIENTO</b>						
<b>CONCEPTO / CUENTAS</b>	<b>PERIODO</b>					
	<b>apertura</b>	<b>Año 1</b>	<b>Año 2</b>	<b>Año 3</b>	<b>Año 4</b>	<b>Año 5</b>
<b>ACTIVOS</b>						
<b>Activos corrientes</b>						
Efectivo	\$ 76.000.000	\$ 69.024.080	\$ 122.768.046	\$ 199.044.166	\$ 299.696.087	\$ 428.097.452
Cuentas por cobrar		-	-	-	-	-
Inventario		25.455.000	28.000.500	30.800.550	33.880.605	37.268.666
<b>TOTAL ACTIVOS CORRIENTES</b>	76.000.000	94.479.080	150.768.546	229.844.716	333.576.692	465.366.117
<b>Activos no corrientes</b>						
Activos tangibles	37.165.588	37.165.588	37.165.588	37.165.588	37.165.588	37.165.588
Activos intangibles	14.500.000	14.500.000	14.500.000	14.500.000	14.500.000	14.500.000
Depreciación de tangibles		(7.433.118)	(14.866.235)	(22.299.353)	(29.732.470)	(37.165.588)
Amortización de Pre-operativos		(2.900.000)	(5.800.000)	(8.700.000)	(11.600.000)	(14.500.000)
<b>TOTAL ACTIVOS NO CORRIENTES</b>	51.665.588	41.332.470	30.999.353	20.666.235	10.333.118	-
<b>TOTAL ACTIVOS</b>	127.665.588	135.811.550	181.767.899	250.510.951	343.909.809	465.366.117
<b>PASIVOS</b>						
<b>Pasivos corrientes</b>						

Distribuciones a socios		2.728.897	17.210.094	34.473.635	54.213.585	76.739.897
Impuesto de renta por pagar		2.688.168	16.953.227	33.959.103	53.404.427	75.594.525
<b>TOTAL PASIVOS CORRIENTES</b>		5.417.065	34.163.320	68.432.738	107.618.011	152.334.422
<b>Pasivos no corrientes</b>						
préstamos a largo plazo		-				
<b>TOTAL PASIVOS NO CORRIENTES</b>		-	-	-	-	-
<b>TOTAL PASIVOS</b>	-	5.417.065	34.163.320	68.432.738	107.618.011	152.334.422
<b>PATRIMONIO</b>						
Capital social	127.665.588	127.665.588	127.665.588	127.665.588	127.665.588	127.665.588
Utilidades retenidas		2.728.897	17.210.094	34.473.635	54.213.585	76.739.897
<b>UTILIDADES ACUMULADAS</b>			2.728.897	19.938.991	54.412.626	108.626.210
<b>TOTAL PATRIMONIO</b>	127.665.588	130.394.485	147.604.579	182.078.214	236.291.798	313.031.695
<b>PASIVO + PATRIMONIO</b>	\$ 127.665.588	\$ 135.811.550	\$ 181.767.899	\$ 250.510.951	\$ 343.909.809	\$ 465.366.117
<b>PRUEBA</b>	OK	OK	OK	OK	OK	OK
<b>CONCEPTO / CUENTAS</b>	<b>PERIODO</b>					
	<b>apertura</b>	<b>Año 1</b>	<b>Año 2</b>	<b>Año 3</b>	<b>Año 4</b>	<b>Año 5</b>
<b>ACTIVOS</b>						
<b>Activos corrientes</b>						
Efectivo	\$ -	50,82%	67,54%	79,46%	87,14%	91,99%

Cuentas por cobrar		0,00%	-	-	-	-
Inventario		18,74%	-	-	-	-
<b>TOTAL ACTIVOS CORRIEN TES</b>	-	69,57%	1	1	1	1
<b>Activos no corrientes</b>		0,00%				
Activos tangibles	-	27,37%	20,45%	14,84%	10,81%	7,99%
Activos intangibles	-	10,68%	0	0	0	0
Depreciación de tangibles		-5,47%	(0)	(0)	(0)	(0)
Amortización de Pre-operativos		-2,14%	(0)	(0)	(0)	(0)
<b>TOTAL ACTIVOS NO CORRIEN TES</b>	-	30,43%	0	0	(0)	(0)
<b>TOTAL ACTIVOS</b>	-	100,00%	1	1	1	1
<b>PASIVOS</b>						
<b>Pasivos corrientes</b>						
Distribuciones a socios		50,38%	0	0	0	0
Impuesto de renta por pagar		49,62%	0	0	0	0
<b>TOTAL PASIVOS CORRIEN TES</b>		100,00%	0	0	0	0
<b>Pasivos no corrientes</b>		0,00%				
préstamos a largo plazo		0,00%				
<b>TOTAL PASIVOS NO CORRIEN TES</b>		0,00%	-	-	-	-
<b>TOTAL PASIVOS</b>	-	100,00%	0	0	0	0

<b>PATRIMONIO</b>						
Capital social	-	98%	1	1	1	1
Utilidades retenidas		2%	0	0	0	0
<b>UTILIDADES ACUMULADAS</b>		0%	0	0	0	0
<b>TOTAL PATRIMONIO</b>	-	100%	1	1	1	1
<b>PASIVO + PATRIMONIO</b>	\$ -	\$ 2	\$ 1	\$ 1	\$ 1	\$ 1

**BALANCE GENERAL CON FINANCIAMIENTO**

CONCEPTO / CUENTAS	PERIODO					
	apertura	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
<b>ACTIVOS</b>						
<b>Activos corrientes</b>						
Efectivo	\$ 76.000.000	\$ 69.024.080	\$ 122.768.046	\$ 199.044.166	\$ 299.696.087	\$ 428.097.452
Cuentas por cobrar	-	-	-	-	-	-
Inventario	-	25.455.000	28.000.500	30.800.550	33.880.605	37.268.666
<b>TOTAL ACTIVOS CORRIENTES</b>	76.000.000	94.479.080	150.768.546	229.844.716	333.576.692	465.366.117
<b>Activos no corrientes</b>						
Activos tangibles	37.165.588	37.165.588	37.165.588	37.165.588	37.165.588	37.165.588
Activos gastos pre-operativos	14.500.000	14.500.000	14.500.000	14.500.000	14.500.000	14.500.000
Depreciación de tangibles		(7.433.118)	(14.866.235)	(22.299.353)	(29.732.470)	(37.165.588)
Amortización de G. Pre-operativos		(2.900.000)	(5.800.000)	(8.700.000)	(11.600.000)	(14.500.000)

<b>TOTAL ACTIVOS NO CORRIENTES</b>	51.665.588	41.332.470	30.999.35 3	20.666.23 5	10.333.118	-
<b>TOTAL ACTIVOS</b>	\$ 127.665.588	\$ 135.811.55 0	\$ 181.767.8 99	\$ 250.510.9 51	\$ 343.909.809	\$ 465.366.117
<b>PASIVOS</b>						
<b>Pasivos corrientes</b>						
Distribuciones a socios		2.728.897	17.210.09 4	34.473.63 5	54.213.585	76.739.897
Impuesto de renta por pagar		2.688.168	16.953.22 7	33.959.10 3	53.404.427	75.594.525
<b>TOTAL PASIVOS CORRIENTES</b>	-	5.417.065	34.163.32 0	68.432.73 8	107.618.011	152.334.422
<b>Pasivos no corrientes</b>						
préstamos a largo plazo	63.832.794	51.066.235	38.299.67 6	25.533.11 8	12.766.559	-
<b>TOTAL PASIVOS NO CORRIENTES</b>	63.832.794	51.066.235	38.299.67 6	25.533.11 8	12.766.559	-
<b>TOTAL PASIVOS</b>	\$ 63.832.794	\$ 56.483.300	\$ 72.462.99 7	\$ 93.965.85 5	\$ 120.384.570	\$ 152.334.422
<b>PATRIMONIO</b>						
Capital social	63.832.794	63.832.794	63.832.79 4	63.832.79 4	63.832.794	63.832.794
Utilidades retenidas		2.728.897	17.210.09 4	34.473.63 5	54.213.585	76.739.897
<b>UTILIDADES ACUMULADAS</b>			2.728.897	19.938.99 1	54.412.626	108.626.210
<b>TOTAL PATRIMONIO</b>	63.832.794	66.561.691	83.771.78 5	118.245.4 20	172.459.004	249.198.901
<b>PASIVO + PATRIMONIO</b>	\$ 127.665.588	\$ 123.044.99 2	\$ 156.234.7 82	\$ 212.211.2 75	\$ 292.843.574	\$ 401.533.323

## Conclusiones

A partir del presente estudio se logró realizar un análisis integral sobre la producción y comercialización de arándanos en la ciudad de Cúcuta, Norte de Santander donde se identificaron las oportunidades y los desafíos que enfrentan los productores locales mostrando que la demanda de arándanos presenta una tendencia creciente principalmente motivada por el interés de los consumidores en productos saludables y de alto valor nutricional de esta fruta por lo que el análisis de mercado realizado por medio de una encuesta se evidenció que existe una amplia aceptación del producto especialmente en estratos socioeconómicos medios y en consumidores preocupados por su bienestar y salud.

Asimismo, en cuanto a la proyección financiera se logró identificar que la comercialización de arándanos es rentable y sostenible en el mediano y largo plazo eso si desde que siempre y cuando se optimicen los costos de producción y distribución por lo que la estimación de ingresos, el análisis del punto de equilibrio y los indicadores financieros como el Valor Presente Neto (VPN) y la Tasa Interna de Retorno (TIR) confirman la viabilidad del negocio en la región.

No obstante, y dándole aún más viabilidad se identificó la importancia del cumplimiento de normativas nacionales relacionadas con la calidad, sanidad y seguridad alimentaria, bajo la supervisión de entidades como la SIC, el ICA y el Invima lo que lleva a cumplir con estas regulaciones no solo garantiza el acceso al mercado interno, sino que también abre posibilidades para la exportación futura.

Y finalmente se resalta que la diversificación de canales de venta, incluyendo plataformas digitales y tiendas de barrio, así como campañas educativas sobre los beneficios del arándano contribuirán significativamente al posicionamiento del producto en el mercado local y regional.

## Recomendaciones

Se recomienda diversificar los canales de comercialización, aprovechando las oportunidades que ofrecen las plataformas digitales y el comercio electrónico pues esto permitiría reducir la dependencia de intermediarios y acercar el producto a consumidores interesados en adquirir alimentos saludables de forma directa y accesible.

Otro aspecto clave es la capacitación empresarial y técnica de los productores ya que la formación en áreas como gestión financiera, marketing digital y normatividad fortalecerá las competencias de los actores del sector, permitiéndoles responder de manera más efectiva a las demandas del mercado.

De igual manera, se sugiere priorizar la sostenibilidad en los procesos de producción y comercialización el uso de empaques biodegradables, la certificación orgánica y la adopción de prácticas agrícolas responsables no solo favorecerán la protección del medio ambiente, sino que también aumentarán el valor percibido del producto en mercados premium.

Finalmente, se recomienda fomentar alianzas estratégicas entre productores, asociaciones y entidades públicas o privadas, con el fin de acceder a financiamiento, asistencia técnica y programas de apoyo que impulsen la consolidación del sector.

### *Referencias*

- Aguilar, J., & Pérez, M. (2022). Tendencias y oportunidades en el mercado internacional de arándanos. *Revista Internacional de Economía Agraria*, 14(2), 45-63.
- Álvarez, S., Martínez, P., & Gómez, R. (2023). *El crecimiento de la distribución de arándanos en mercados locales y urbanos en Colombia*. *Revista de Agricultura y Mercado*, 19(3), 45-58.
- Delgado, A., & Gómez, R. (2021). Estrategias de competitividad en la agroexportación de productos no tradicionales. *Agroexportaciones y Mercados*, 12(3), 112-126.
- Díaz, J. (2022). *La competitividad en la producción agrícola colombiana*. Editorial Universidad de Bogotá.
- Díaz, J., Gómez, R., & Rodríguez, A. (2021). *Empaque sostenible en la exportación de frutas: El caso del arándano colombiano*. *Revista de Innovación Agroalimentaria*, 12(1), 22-35.
- FAO. (2023). Informe sobre el desarrollo agrícola sostenible en América Latina. Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y la Agricultura.
- Fernández, M., & López, R. (2021). El uso de plataformas digitales en la comercialización de productos agrícolas: Un enfoque para la sostenibilidad. *Revista de Innovación Agrícola*, 15(2), 23-38.
- Fernández, P., et al. (2021). Competitividad y sostenibilidad en la producción de arándanos en América Latina. *Agronegocios en Desarrollo*, 10(2), 98-115.
- García, A (2015). Estudio de vigilancia tecnológica e Inteligencia competitiva aplicado al cultivo y comercialización del durazno (*Prunus Persica L*) cv. Amarillo Jarillo en la Provincia de Pamplona. [Proyecto aplicado, Universidad Nacional Abierta y a Distancia UNAD]. Repositorio Institucional UNAD. <https://repository.unad.edu.co/handle/10596/3746>

- García, A., López, M., & Pérez, R. (2023). *Tendencias y demandas en el mercado internacional de arándanos*. *Revista de Economía Agrícola*, 15(2), 45-60.
- Gómez, L., & Morales, S. (2022). *Prácticas agrícolas sostenibles y su impacto en la comercialización de frutas: El caso del arándano*. *Journal de Agricultura Sustentable*, 12(1), 56-72.
- Gómez, R., & Ramírez, J. (2022). *Logística y distribución en la exportación de productos agrícolas: Retos y oportunidades para los productores colombianos*. *Boletín de Comercio Internacional*, 25(4), 10-23.
- González, S., et al. (2023). *Impacto de los arándanos en la salud pública: una revisión sistemática*. *Nutrición y Salud*, 25(1), 30-45.
- Hernández, C. (2022). *El impacto de las condiciones climáticas en el cultivo de arándanos en Colombia*. *Agroindustria*, 8(3), 101-112.
- Jiménez, A., & Vargas, C. (2022). *Análisis de la demanda regional en la comercialización de productos agrícolas: Un estudio en el mercado de arándanos*. *Revista de Estudios del Mercado Agrícola*, 22(3), 90-105.
- Jiménez, F. (2021). *Estrategias para enfrentar la competencia internacional en el mercado de arándanos*. *Revista Agropecuaria*, 23(4), 77-89.
- Liu, Y., Wang, Z., & Li, X. (2021). *Consumer preferences for functional foods: Gender differences and health benefits*. *Food Quality and Preference*, 91, 104231.  
<https://doi.org/10.1016/j.foodqual.2021.104231>
- López, F., & Fernández, P. (2023). *Estrategias de calidad en la producción de arándanos para mercados internacionales*. *Journal of Agricultural Economics*, 15(2), 50-64.

- López, J., & Rivera, A. (2022). Retos y oportunidades en la comercialización de arándanos en mercados locales. *Revista de Economía y Agronegocios*, 30(1), 45-60.
- López, R., & García, T. (2022). Análisis de la cadena de valor en la producción y comercialización de arándanos. *Perspectivas Agrarias*, 15(1), 58-77.
- Martínez, A., Pérez, E., & López, F. (2023). *El mercado de arándanos: Desafíos y oportunidades para Colombia*. *Agricultura Sostenible*, 17(1), 24-38.
- Martínez, F., et al. (2023). Sostenibilidad en la producción de arándanos: retos y oportunidades. *Ciencia y Agricultura*, 29(3), 25-40.
- Martínez, R. (2023). *El impacto de la competitividad en los precios del arándano en Colombia y el mercado internacional*. *Revista de Economía y Agricultura*, 28(1), 12-24.
- Martínez, T., & Torres, V. (2021). El impacto de la estacionalidad en la planificación de la comercialización agrícola: Perspectivas y soluciones. *Journal de Economía Agraria*, 19(4), 112-129.
- Montañez, J. (2022) Propuesta de Producción y Comercialización de Mermelada con Frutos Rojos Fortificada en Hierro, en el Barrio San Martín, Cúcuta, Norte de Santander. [Trabajo de Grado] Universidad de Santander.
- Morales, L., & Gómez, R. (2023). *El crecimiento del mercado global de arándanos: Oportunidades para Colombia*. *Boletín de Comercio Exterior*, 34(2), 22-34.
- Ortiz, M., González, S., & Fernández, D. (2023). Infraestructura y logística en la comercialización de productos agrícolas: Un análisis del mercado de arándanos. *Revista de Infraestructura Rural*, 24(2), 85-103.

- Pérez, J., Sánchez, M., & Fernández, R. (2022). *Costos logísticos en la exportación de arándanos frescos: Desafíos para los productores colombianos*. *Revista de Comercio Exterior*, 19(3), 74-88.
- Pérez, L., & Mora, D. (2023). Innovación tecnológica en la agricultura de precisión: el caso de los arándanos. *Tecnología Agropecuaria*, 11(2), 80-96.
- Pérez, R., & García, L. (2023). Análisis de mercado y comportamiento del consumidor en el sector agrícola: El caso del arándano en mercados regionales. *Revista de Negocios y Agricultura*, 17(1), 34-50.
- Puentes, G., y Coronado, V. (2022) La planificación de cosecha en ciruela variedad Horvin, estudio de caso. Tuta, Boyacá, Colombia. *Criterio Libre*, 19(34), 126-145.  
<https://doi.org/10.18041/1900-0642/criteriolibre.2021v19n34.7929> (Original work published 2021)
- Ramírez, J., & López, C. (2022). El comportamiento del consumidor y la demanda de productos sostenibles. *Revista de Marketing Internacional*, 17(4), 52-71.
- Restrepo, F., González, L., & Martínez, P. (2022). *Estrategias de diferenciación en la producción de arándanos para la exportación*. *Revista de Competitividad Agroindustrial*, 17(2), 33-47.
- Ríos, C., & Peña, M. (2023). El rol de las políticas públicas en el desarrollo de cadenas agrícolas regionales: Un análisis de los mercados de frutas frescas. *Revista de Políticas Agrarias*, 18(1), 77-94.
- Ríos, D., & Pérez, T. (2022). *Tecnologías innovadoras en la logística de distribución de arándanos frescos*. *Revista de Innovación Agropecuaria*, 11(2), 55-69.

- Rivera, J., & Delgado, H. (2023). Capacitación empresarial para mejorar la comercialización de productos agrícolas: El papel de las nuevas tecnologías. *Revista de Desarrollo Rural*, 31(2), 67-80.
- Rodríguez, F., & Hernández, E. (2022). Competencia internacional en el mercado de arándanos: Desafíos para los productores locales. *Journal de Economía Internacional*, 27(3), 49-66.
- Rodríguez, H., & Sánchez, M. (2023). La logística en la exportación de productos agrícolas: desafíos y soluciones. *Gestión Logística Internacional*, 9(1), 37-50
- Rodríguez, J., & Pérez, L. (2021). *El impacto del comercio electrónico en la distribución de frutas frescas en Colombia*. *Journal of Digital Agriculture*, 9(4), 15-27.
- Rodríguez, L., García, M., & Sánchez, T. (2022). *Consumo y tendencias alimentarias en Colombia*. *Investigación y Salud*, 12(1), 14-29.
- Sánchez, A., Jiménez, V., & Ruiz, P. (2023). *Innovación tecnológica en la producción de arándanos en Colombia*. *Agroindustria y Tecnología*, 9(1), 56-70.
- Vargas, J., & Pérez, M. (2023). *Diversificación de los canales de distribución en la comercialización de arándanos*. *Revista de Comercio Internacional*, 18(3), 38-50.

## Apéndices

### Apéndice A

*Enlace de encuesta hecha a los consumidores*

<https://forms.gle/jTHScoVUiEjKcFY96>

**Apéndice B**

*Enlace de video de entrevista grupo focal*

<https://youtu.be/aMaXTUhbvGo?si=u8hc5CBDZxDN3QtN>