



UNIVERSIDAD TÉCNICA DE COTOPAXI

DIRECCIÓN DE POSGRADO

MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

MODALIDAD: PROYECTO DE DESARROLLO

Título:

Plan de negocios para la creación de una empresa productora y comercializadora de arándanos en el Cantón Latacunga

Trabajo de titulación previo a la obtención del título de Magíster en
Administración de Empresas.

Autor:

Chicaiza Chicaiza Sandra Marina

Tutor:

Salazar Tapia Mónica Patricia Mg.

LATACUNGA –ECUADOR

2023

APROBACIÓN DEL TUTOR

En mi calidad de Tutor del Trabajo de Titulación "**PLAN DE NEGOCIOS PARA LA CREACIÓN DE UNA EMPRESA PRODUCTORA Y COMERCIALIZADORA DE ARÁNDANOS EN EL CANTÓN LATACUNGA.**" presentado por **CHICAIZA CHICAIZA SANDRA MARINA**, para optar por el Título Magíster en Administración de Empresas.

CERTIFICO

Que dicho trabajo de investigación ha sido revisado en todas sus partes y se considera que reúne los requisitos y méritos suficientes para ser sometido a la presentación pública y evaluación por parte del Tribunal de Lectores que se designe.

Latacunga, febrero, 2023.



.....
Mg. Mónica Patricia Salazar Tapia

DOCENTE TUTOR

CC.: 0502138191

APROBACIÓN TRIBUNAL

El trabajo de Titulación: “**PLAN DE NEGOCIOS PARA LA CREACIÓN DE UNA EMPRESA PRODUCTORA Y COMERCIALIZADORA DE ARÁNDANOS EN EL CANTÓN LATACUNGA.**” ha sido revisado, aprobado y autorizada su impresión y empastado, previo a la obtención del título de Magíster en Administración de Empresas; el presente trabajo reúne los requisitos de fondo y forma para que el estudiante pueda presentarse a la exposición y defensa.

Latacunga, febrero, 2023.



.....
Mg. Santiago Fernando Ramírez Jiménez
C.C. 1713065405
Presidente del tribunal



.....
Mg. Jirma Elizabeth Veintimilla Ruiz
C.C. 0502969587
Lector 2



.....
Mg. Angelita Azucena Falconí Tapia
C.C. 0502037674
Lector 3

DEDICATORIA

La presente tesis está dedicado Dios, a mis padres Cristóbal y Bertha por su apoyo incondicional su paciencia he concluido mi maestría con dedicación y estudio.

A mi hermana Johanna, a mi sobrina Anahí por brindarme el apoyo y su paciencia en todo el proceso académico.

A mis hijas Marilyn, Sofía y Ángela por el apoyo afectivo, por su amor y carisma han sido mi motivo para cumplir un escalón más a nivel personal, educativo, profesional.

AGRADECIMIENTO

A mis padres que con su amor y trabajo me educaron y apoyaron en toda mi formación profesional.

A mi hermana que de una a otra forma a lo largo de nuestras vidas ha estado ahí para reír, llorar y con toda la paciencia de mundo me apoyaron incondicionalmente.

A mis compañeros de aula a quienes tuve la oportunidad de conocerles, me brindaron su amistad, su confianza y apoyo durante la formación académica, compartiendo experiencias y anécdotas muy bonitas.

A la Universidad Técnica de Cotopaxi, quien me dio a oportunidad de realizar mi formación académica, para ser una buena profesional y desempeñar mis funciones en el sector público o privado. También al grupo de docencia quienes nos supieron impartir conocimientos, habilidades, experiencias durante programa de maestría.

A nuestra coordinadora de posgrado. MBA quien ha estado ahí a cada momento presionando por cumplir a tiempo cada actividad desde el proceso de ingreso hasta el último día que término el programa. A mi tutor quien estuvo pacientemente apoyándome, guiando durante el proceso de investigación y culminación en la elaboración de la tesis.

RESPONSABILIDAD DE AUTORÍA

Quien suscribe, declara que asume la autoría de los contenidos y los resultados obtenidos en el presente Trabajo de Titulación.

Latacunga, febrero, 2023.



.....
Sandra Marina Chicaiza Chicaiza
C.C. 0503848699

RENUNCIA DE DERECHOS

Quien suscribe, cede los derechos de autoría intelectual total y/o parcial del presente trabajo de titulación a la Universidad Técnica de Cotopaxi.

Latacunga, febrero, 2023.



.....
Sandra Marina Chicaiza Chicaiza
C.C. 0503848699

AVAL DEL VEEDOR

Quien suscribe, declara que el presente Trabajo de Titulación: ***“PLAN DE NEGOCIOS PARA LA CREACIÓN DE UNA EMPRESA PRODUCTORA Y COMERCIALIZADORA DE ARÁNDANOS EN EL CANTÓN LATACUNGA”*** contiene las correcciones a las observaciones realizadas por los lectores en sesión científica del tribunal.

Latacunga, febrero, 2023.



.....
Mg. Santiago Fernando Ramírez Jiménez
C.C. 1713065405
Presidente del tribunal

UNIVERSIDAD TÉCNICA DE COTOPAXI

DIRECCIÓN DE POSGRADO

MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

Título: “Plan de negocios para la creación de una empresa productora y comercializadora de arándanos en el Cantón Latacunga”

Autor: Chicaiza Chicaiza Sandra Marina

Tutor: Salazar Tapia Mónica Patricia Mg.

RESUMEN

En la presente investigación se desarrolló un plan de negocio para la creación de una empresa de producción y comercialización de arándanos en el Cantón Latacunga. La idea de negocio surge por la ventaja que hay en las condiciones del medioambiente, de contar con un clima similar durante todos los meses que favorece el cultivo y la cosecha en cualquier época del año. Y así, aprovechar la oportunidad del mercado dado al incremento de la demanda frente al producto. Esta investigación fue de tipo teórica, exploratoria y descriptiva con un enfoque mixto, es decir, se hizo el análisis cualitativo y cuantitativo, se utilizó la encuesta de mercado dirigidas a consumidores y la entrevista dirigida a proveedores y productores; como resultado del estudio de mercado se obtuvo un tanto 80% de aceptación con una capacidad instalada de 150.000,00 empaques al año. Se estima que el producto se distribuirá en empaques de 200g. La proyección de ingresos y gastos realizada refleja que se necesitan aproximadamente \$68.875,66 como inversión inicial, el costo unitario será de \$0.49, y el precio comercial de venta de \$2.05 por empaque. El TIR fue de 352,56%, siendo mayor a TMAR de 11,26% y el VAN de \$862.138,02 resultando mayor a cero, lo que es indicativo que el plan de negocios es factible, y se espera que al tercer año de producción haya un retorno de la inversión.

PALABRAS CLAVE: Arándanos; factibilidad, plan de negocios.

UNIVERSIDAD TÉCNICA DE COTOPAXI

DIRECCIÓN DE POSGRADO

MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

Title: BUSINESS PLAN FOR THE CREATION OF A BLUEBERRY PRODUCING AND TRADING COMPANY IN LATACUNGA.

Author: Chicaiza Chicaiza Sandra Marina

Tutor: Salazar Tapia Mónica Patricia Mg.

ABSTRACT

In the present research, a business plan was developed for the creation of a blueberry production and trading company in Latacunga. The business idea arises from the advantage of the environmental conditions, having a similar climate during all months that favors the cultivation and harvesting at any time of the year. And thus, to take advantage of the market opportunity given the increase in demand for the product. This research was of a theoretical, exploratory, and descriptive type with a mixed approach, namely, a qualitative and quantitative analysis was made, the market survey directed to consumers and the interview directed to suppliers and producers was used; as a result of the market study, 80% of acceptance was obtained with an installed capacity of 100,800 packages of 200g per month. It is estimated that the product will be marketed in packages of 200g. The projection of income and expenses reflects that approximately \$68.875, 66 is needed as initial investment, the unit cost will be \$0.49, and the commercial selling price will be \$2.05 per package. The IRR was 352, 56%, being higher than the TMAR of 11.26% and the NPV of \$862.138.02 is greater than zero, which indicates that the business plan is feasible, and it is expected that in the third year of production there will be a return on investment.

KEYWORD: blueberry, business plan; feasibility.

Mariana de Jesús Cevallos Tapia, con cédula de identidad número: 0502212947, Diploma Superior de la Enseñanza de Inglés como Segunda Lengua con número de registro de la SENESCYT: 1004-08-679683, Licenciada en: Ciencias de la Educación mención Inglés; con número de registro de la SENESCYT: 1010-07-753348; CERTIFICO haber revisado y aprobado la traducción al idioma inglés del resumen del trabajo de investigación con el título: "Plan de negocios para la creación de una empresa productora y comercializadora de arándanos en el Cantón Latacunga", de Chicaiza Chicaiza Sandra Marina, aspirante a Magíster en Administración de Empresas.

Latacunga, febrero, 2023.

.....
Lic. Mariana de Jesús Cevallos Tapia
ID. 0502212947

INDICE DE CONTENIDO

APROBACIÓN DEL TUTOR	ii
APROBACIÓN TRIBUNAL	iii
DEDICATORIA	iv
AGRADECIMIENTO	v
RESPONSABILIDAD DE AUTORÍA	vi
RENUNCIA DE DERECHOS	vii
AVAL DEL VEEDOR	viii
RESUMEN	ix
ABSTRACT	x
INDICE DE CONTENIDO	xi
Índice de tablas	xvii
Índice de Gráficos	xix
ÍNDICE DE ANEXOS	xxi
INTRODUCCIÓN	1
Planteamiento del problema/necesidad u oportunidad	3
Justificación	4
Objetivos del proyecto:	5
Objetivo general:	5
Objetivo específico:	5
Beneficiarios del proyecto	6
Directos	6
Indirectos	6
CAPÍTULO I	7
FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA	7

1.1	Antecedentes	7
1.2	Conceptos básicos	8
1.2.1	Arándano	8
1.2.1.1	Propiedades y beneficios de los arándanos	8
1.2.1.2	Técnicas de cultivo	9
1.3	Producción agrícola	11
1.4	Plan de negocios	12
1.4.1	Porque es importante hacer un plan de negocio:	13
1.4.2	Estructura de un plan de negocios	13
1.4.3	Modelo de negocios CANVAS	14
1.4.3.1	Elementos del modelo de CANVAS	15
1.4.3.2	Ventajas del modelo de CANVAS	16
1.4.4	Emprendimiento	16
1.4.5	Definición de empresa:	17
1.4.6	Administración	17
CAPÍTULO II METODOLOGÍA		18
2.1	Marco metodológico	18
2.2	Enfoque de la investigación	19
2.3	Tipos de investigación	19
2.3.1	Investigación teórica	20
2.3.2	Investigación exploratoria	20
2.3.3	Investigación descriptiva	20
2.4	Población y muestra	20
2.5	Técnicas de investigación	21
2.6	Métodos	22

2.6.1	Inductivo	22
2.6.2	Deductivo	22
2.6.3	Estadístico	22
2.7	Resultados	22
2.7.1	Encuesta	22
2.7.2	Entrevista	23
2.7.2.1	Entrevista realizada al productor:	23
2.7.2.2	Entrevista al distribuidor o persona que vende el producto:	23
CAPITULO III		24
PROPUESTA		24
3.1	Naturaleza del negocio	24
3.1.1	Descripción y justificación del emprendimiento	24
3.1.2	Modelo de negocio CANVAS	25
3.1.2.1	Segmento de clientes	27
3.1.2.2	Propuesta de valor	27
3.1.2.3	Canales de comunicación	27
3.1.2.4	Relación con los clientes	28
3.1.2.5	Fuentes de ingresos	28
3.1.2.6	Recursos claves	29
3.1.2.7	Actividades claves	30
3.1.2.8	Socios claves	31
3.1.2.9	Estructura de costos	31
3.1.3	Innovación	32
3.1.4	Ventajas competitivas	32
3.1.4.1	Resultados	32

3.1.4.2	Sostenible	33
3.1.4.3	Difícil de imitar	33
3.1.5	Sostenibilidad social y ambiental	33
3.1.6	Misión	33
3.1.7	Visión	34
3.2	Plan de las oportunidades	34
3.3	Análisis de mercado	35
3.3.1	Análisis PESTEL	35
3.3.2	Fuerzas de Porter	36
3.3.2.1	El poder de negociación de los clientes.	36
3.3.2.2	El poder de negociación de los proveedores.	37
3.3.2.3	La amenaza de nuevos competidores entrantes	38
3.3.2.4	La amenaza de nuevos productos sustitutivos	38
3.3.2.5	La rivalidad entre los competidores	39
3.3.3	Análisis del sector	40
3.3.3.1	Análisis FODA	40
3.3.4	Análisis de la competencia	41
3.3.4.1	Análisis local	41
3.3.5	Segmentación – cliente ideal	42
3.3.6	Demanda	42
3.3.6.1	Demanda potencial	42
3.3.6.2	Proyección de la demanda:	43
3.3.7	Oferta:	43
3.3.7.1	Proyección de oferta	43
3.3.8	Demanda insatisfecha:	43

3.3.8.1	Proyección de la demanda insatisfecha	44
3.3.9	Resultados de la investigación de mercado	44
3.4	Análisis técnico	44
3.4.1	Localización del emprendimiento	44
3.4.2	Procesos	45
3.4.2.1	Preparación de la plantación	45
3.4.2.2	Plantación	45
3.4.2.3	Estacionalidad	46
3.4.2.4	Riego en arándano	47
3.4.2.5	Manejo de cosecha	47
3.4.2.6	Almacenamiento	48
3.4.3	Maquinaria y equipo	49
3.4.4	Materiales e insumos	50
3.4.4.1	Plantación	50
3.4.5	Recursos humanos	52
3.4.6	Flujograma de procesos	55
3.4.7	Capacidad instalada	56
3.5	Formalización del emprendimiento	57
3.5.1	Tipo de empresa a constituirse	57
3.5.2	Requisitos para formalizar el emprendimiento	58
3.5.2.1	Servicio de rentas internas / SRI	58
3.5.2.2	Patente Municipal	58
3.5.2.3	IESS (instituto ecuatoriano de seguridad social)	59
3.6	Estrategias de marketing y ventas	61
3.6.1	Imagen corporativa	61

3.6.2	Embudo de venta	63
3.6.3	Medios digitales	64
3.6.4	Medios físicos	65
3.6.5	Estrategias de penetración en el mercado	65
3.6.6	Estrategias de venta	66
3.6.7	Estrategia de comercialización	68
3.6.8	Estrategia eco agrícola	68
3.7	Planificación financiera	69
3.7.1	Inversión	69
3.7.2	Costeo del producto / servicio	69
3.7.2.1	Costo unitario	69
3.7.2.2	Precio de venta del producto	69
3.7.2.3	Sueldo	70
3.7.3	Presupuesto de ingresos	70
3.7.3.1	Proyecciones	71
3.7.4	Flujos de efectivo	72
3.7.5	Estados financieros	73
3.7.6	Indicadores	74
3.7.7	Punto de equilibrio	74
3.7.8	Cronograma para la implementación de la propuesta	75
3.7.9	Impactos esperados	76
	CONCLUSIONES	77
	RECOMENDACIONES	78
	Bibliografía	79
	ANEXOS	85

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1. Mercado del Cantón Latacunga	21
Tabla 2. Plan de oportunidades	34
Tabla 3. Análisis PESTEL.....	35
Tabla 4. Matriz FODA	40
Tabla 5. Productores y exportadores de arándanos ecuatoriano	41
Tabla 6. Demanda potencial.....	42
Tabla 7. Proyección de la demanda actual	43
Tabla 8. Oferta	43
Tabla 9. Proyección de la oferta.....	43
Tabla 10. Demanda insatisfecha	43
Tabla 11. Proyección de la demanda insatisfecha.....	44
Tabla 12. Maquinarias y equipo.....	49
Tabla 13. Materiales e insumos.....	51
Tabla 14. Gastos relacionados por ventas y sueldos para el primer mes.	52
Tabla 15. Capacidad instalada.....	56
Tabla 16. Inversión inicial.....	69
Tabla 17. Costo unitario variable	69
Tabla 18. Precio de venta del producto	69
Tabla 19. Sueldo.....	70
Tabla 20. Plan de Financiamiento.....	70
Tabla 21. Proyecciones	71
Tabla 22. Flujo efectivo	72
Tabla 23. Estado de situación financiera.....	73

Tabla 24. Indicadores económicos	74
Tabla 25. Punto de equilibrio	74
Tabla 26. Cronograma de la propuesta	75
Tabla 27. Encuesta al consumidor	85
Tabla 28. Entrevista de a los productores	86
Tabla 29. Entrevista a las personas que distribuye el producto	87
Tabla 30. ¿Compra usted frutas del tipo Berry, entre ellas arándanos?	88
Tabla 31. ¿Al momento de comprar alguna de estas frutas que es lo primero que tiene en cuenta?	89
Tabla 32 . ¿En qué lugares suele ir a comprar este tipo de frutas?	90
Tabla 33. ¿Conoce el arándano, sus propiedades nutritivas y sus beneficios para prevenir enfermedades, como cáncer?	91
Tabla 34. ¿Dieta alimenticia con arándanos?	92
Tabla 35. ¿Qué tipo de arándano le gusta consumir?	93
Tabla 36. ¿Cuánto estaría usted dispuesto a pagar por 200 gr de arándano?	94
Tabla 37. ¿En qué presentación le gustaría adquirir nuestro producto?	95
Tabla 38. ¿Estaría de acuerdo en comprar el arándano de manera orgánica?	96
Tabla 39. ¿Con qué frecuencia compra arándanos?	97
Tabla 40. ¿Le gustaría contar con servicios a domicilio para la compra del arándano?	98
Tabla 41. ¿Estaría de acuerdo en pagar un costo adicional por el servicio de entrega a domicilio?	99

ÍNDICE DE GRÁFICOS

Gráfico 1. Ruta Metodológica.....	18
Gráfico 2. Triple balance de la propuesta de negocio.....	24
Gráfico 3. Modelo de negocio CANVAS para la producción y comercialización de arándanos.....	26
Gráfico 4. Propuesta de valor.....	27
Gráfico 5. Canales de distribución de forma indirecta.....	28
Gráfico 6. Recursos claves.....	29
Gráfico 7. Clasificación del arándano.....	32
Gráfico 8. Las 5 Fuerzas de Porter.....	36
Gráfico 9. Cliente ideal.....	42
Gráfico 10. Localización del emprendimiento.....	45
Gráfico 11. Estacionalidad de las variedades de arándanos.....	46
Gráfico 12. Relación de la cantidad de agua de riego y la producción de arándanos.....	47
Gráfico 13. Bandejas para la cosecha de arándanos.....	48
Gráfico 14. Manipulación de los arándanos.....	48
Gráfico 15. Pudriciones observadas en arándanos.....	49
Gráfico 16. Estructura organizacional de la empresa.....	52
Gráfico 17. Flujograma general del proceso.....	55
Gráfico 18. Flujograma del proceso de empaquetamiento del arándano.....	56
Gráfico 19. Logotipo de la empresa.....	62
Gráfico 20. Sitio web de la empresa.....	63
Gráfico 21. Embudo de ventas.....	63

Gráfico 22. Muestras gratis de arándano 90g.....	66
Gráfico 23. Empaques de 200g de arándanos	66
Gráfico 24. Promociones.....	67
Gráfico 25. Caja de arándanos	67
Gráfico 26. Publicidad	67
Gráfico 27. Cultivo del arándano en fundas plásticas.....	68
Gráfico 28. Punto de equilibrio.....	74
Gráfico 29. ¿Compra usted frutas del tipo Berry, entre ellas arándanos?.....	88
Gráfico 30. ¿Al momento de comprar alguna de estas frutas que es lo primero que tiene en cuenta?.....	89
Gráfico 31. ¿En qué lugares suele ir a comprar este tipo de frutas?	90
Gráfico 32. ¿Conoce el arándano, sus propiedades nutritivas y sus beneficios para prevenir enfermedades, como cáncer?	91
Gráfico 33. ¿Dieta alimenticia con arándanos?.....	92
Gráfico 34. ¿Qué tipo de arándano le gusta consumir?	93
Gráfico 35. ¿Cuánto estaría usted dispuesto a pagar por 200 gr de Arándano?....	94
Gráfico 36. ¿En qué presentación le gustaría adquirir nuestro producto?	95
Gráfico 37. ¿Estaría de acuerdo en comprar el arándano de manera orgánica? ...	96
Gráfico 38. ¿Con qué frecuencia compra arándanos?.....	97
Gráfico 39. ¿Le gustaría contar con servicios a domicilio para la compra de arándano?	98
Gráfico 40. ¿Estaría de acuerdo en pagar costo adicional por el servicio de entrega a domicilio?.....	99

ÍNDICE DE ANEXOS

ANEXO 1. Encuesta al consumidor.....	85
ANEXO 2. Entrevista a los productores	86
ANEXO 3. Entrevista al distribuidor del producto.....	87
ANEXO 4. Resultados de las encuestas.....	88
ANEXO 5. Resultado de las entrevistas	100

INFORMACIÓN GENERAL

Título del Proyecto:

“Plan de negocios para la creación de una empresa productora y comercializadora de arándanos en el Cantón Latacunga.”

Línea de investigación: Economía para el desarrollo humano y social

Proyecto de investigación asociado: Proyecto de desarrollo

Grupo de Investigación: Desarrollo socio económico

INTRODUCCIÓN

En la presente investigación se desarrolla un plan de negocios para la creación de una empresa productora y comercializadora de arándanos en el Cantón de Latacunga. En Ecuador, este producto se comenzó a sembrar en el 2015, debido a sus altos índices de nutrientes y beneficios para la salud del ser humano. Actualmente, Ecuador forma parte de la comercialización externa de arándanos a país bajos, Alemania y España, aunque Estados Unidos continúa siendo el principal productor en el mundo.

Desde hace dos años con la llegada de la pandemia, se han incrementado las campañas para promover el consumo de productos saludables y beneficiosos para la salud, es aquí donde el arándano ha sido uno de los frutos empleados y promocionados por contar con grandes fuentes de antioxidantes y ayudar a mejorar el sistema inmunológico. El mercado objetivo considerado para colocar la empresa es Latacunga, que mediante los estudios realizados se observa que existe una empresa dedicada a producir y distribuir el fruto al mercado local, sin embargo, se reflejan incrementos en la demanda por lo que decide aprovechar la oportunidad encontrada en este nicho de mercado. El producto va dirigido al mercado local e internacional, utilizando intermediarios para llegar al cliente final, tales como los supermercados AKI, Supermaxi, tía, comisariato, entre otros.

Esta empresa introducirá al mercado un producto orgánico que será producido de manera agroecológica, es decir sin necesidad de químicos. El plan de negocio es

un documento en el que se plantea un nuevo proyecto comercial centrado en un bien, en un servicio, o en el conjunto de una empresa. (Galán, 2015)

Este autor nos indica que un plan de negocios se realiza cuando necesitamos conocer si un negocio va a hacer rentable y es necesario realizarlo previamente, pues engloba un estudio de mercado donde se muestra las necesidades y expectativas de los potenciales clientes. Además, ayuda a crear estrategias ante la competencia, publicidad, precios, proveedores y conocer el mercado al cual va dirigido el producto o servicio. Su característica principal es que debe contar con toda la información necesaria para crear la empresa como nombre, misión, visión, ubicación, recursos necesarios, estructura organizacional, y el análisis financiero.

En el capítulo 2 se describe el enfoque de la investigación que será cualitativa y cuantitativa, métodos y técnicas a emplear. Se utiliza como instrumento de recolección de datos la encuesta dirigida a la población en general y la entrevista a quienes se consideran como intermediarios de venta, es decir los mercados, tiendas, supermercados, además de profesionales en el área para conocer la percepción ante el tema y objeto de estudio.

En el capítulo 3 se desarrolla un análisis de mercado y, se diseña el plan de negocio, con la finalidad de conocer la viabilidad mediante los análisis de mercado, técnico inversión y estrategias de marketing. Se plantean los procesos administrativos como la misión, visión, la matriz FODA, ubicación y áreas de la empresa. También se elabora el logotipo, publicidad, identidad o marca y estrategias para comercializar el producto.

Para financiar la creación de la empresa, se cuenta con socios y un crédito otorgado por BANECUADOR, donde se va adquirir la maquinaria para la producción, construcción y equipamiento de las áreas de la empresa.

La Empresa Productora de arándanos estará ubicada en el Cantón de Latacunga en el Barrio San Marcos, contará con una extensión de terreno de 3 hectáreas y medias, donde va estar el área administrativa, productiva, bodegas, embarque del producto, entre otros.

Planteamiento del problema/necesidad u oportunidad

En la actualidad, según la Federación de Productores y Exportadores de Arándanos (Fepexa), en el país existen 50 hectáreas en producción de arándano las mismas que no son suficientes para satisfacer con fruta al mercado local. Así nace la idea de crear una empresa productora y comercializadora de arándanos orgánicos que ayude a cubrir con la demanda local generando un bienestar en la salud además de apoyar a la reactivación económica de Latacunga.

Con respecto a nivel nacional, en Ecuador la producción de Arándano se desarrolla en la Región Sierra: Carchi, Imbabura, Pichincha, Cotopaxi, Tungurahua, Chimborazo, Azuay y en la Región Costa: Provincia de Santa Elena y el Oro, siendo campos aptos para el cultivo, con el fin de proyectar un plan de negocios. (COMERCIO, 2021)

Tungurahua es una provincia conocida por su capacidad productiva. Para ello se instalaron dos invernaderos en la granja agroecológica del Centro de Investigación e Innovación, Tecnológica Agropecuaria de Pillaro, se sembraron 660 plantas para el cultivo de arándanos biloxi y emerald, en un campo abierto con malla. (Hora, 2021)

Al norte de Quito está la parroquia de Guayllabamba, donde hoy se cuentan tres hectáreas cultivadas. En promedio mensual se comercializan 3 400 tarrinas de 125 gramos”, comenta un ejecutivo de Corporación Favorita, quien destaca que el producto de Ecu arándano es innovador en el mercado nacional. (González, 2018)

En el ámbito local en Latacunga, las florícolas de Cotopaxi recuperan sus plantaciones afectadas por la falta de fertilización, poda, corte de los tallos y riego durante el confinamiento por el covid-19. Germán Castillo es gerente de producción de la finca Sir Artur, ubicada en la parroquia Tanicuchí, a 15 kilómetros del centro Latacunga. Está a cargo de 11 de las 42 hectáreas que tiene la empresa Naranja Roses Ecuador. En este sitio laboran 320 personas (Moreto, 2020)

Los arándanos exportados cuentan con certificación GLOBAL G.A.P y cumplen con buenas prácticas agropecuarias, lo cual garantiza la responsabilidad en el

manejo integrado del cultivo y avala ante los países importadores, la calidad del producto ecuatoriano.

A través de Agrocalidad se puede obtener la certificación de las variedades de arándanos que utilizaremos en la siembra, así como también la inspección y el visto bueno donde nos certifica que el producto cumple con los requisitos fitosanitarios que requiere el país de destino, este primer envío busca abrir mercado para el arándano ecuatoriano en el contexto europeo, lo cual aumenta el potencial de exportaciones de productos no tradicionales para la reactivación económica. (Agrocalidad, 2021)

Este emprendimiento va a ser dirigido bajo normas de administración donde se aplicarán estrategias dirigidas a la comercialización del Arándano, es decir que siempre buscare la forma de poner en conocimiento sobre nuestro producto e incentivara a la población a cultivar otro tipo de producto buscando siempre abastecer los mercados locales.

Para obtener un producto orgánico se emplean estrategias agroecológicas que ayuden a mantener un equilibrio entre suelo, planta y agua incluso la vida de quien la consume, debido a que hoy en día encontramos en el mercado productos cultivados con agroquímicos que además de seguir erosionando los suelos podría causar daño al ser humano. Este emprendimiento empresarial esta designado a satisfacer las necesidades del cliente y del mercado local. También aportar al crecimiento empresarial mediante estrategias, objetivos y lograr una gran demanda de productos creados para consumir.

Justificación

El arándano es conocido como la súper fruta del siglo XXI dado a sus innumerables propiedades medicinales y nutricionales. Desde el 2015, Ecuador ha comenzado su producción y comercialización, actualmente se encuentra en mercado externos como España, Alemania y Países bajos. Los estudios demuestran su rentabilidad debido al incremento de la demanda en el consumo de la fruta.

Desde hace dos años, han incrementado las campañas para incentivar el consumo de productos saludables y de altos contenidos para el sistema inmune, siendo así

que actualmente existe demanda de este producto. La investigación se la realiza con el objetivo de analizar la viabilidad que una empresa productora y comercializadora de arándanos en el Cantón Latacunga tendría, considerando que ayudará a mejorar la economía de la localidad por las plazas de trabajo ofertadas, el consumo, adquisición de insumos y recursos.

Durante el estudio se ha identificado que en el Cantón existe una empresa dedicada a producir arándanos y distribuir a la localidad, sin embargo, se observa un incremento en la demanda del producto y es aquí donde se encuentra la oportunidad de incursionar en el mercado con un producto producido de manera orgánica y que aporta grandes nutricionales al consumidor, mismo que contará con certificación avalada por Agrocalidad y será accesible al mercado.

El estudio aparta a la comunidad y servirá como base para futuras investigación, dónde queda demostrado que es viable crear una empresa de dicha naturaleza.

Pregunta de investigación:

¿Qué factibilidad tiene la creación de una empresa productora y comercializadora de arándanos en el Cantón Latacunga?

Objetivos del proyecto:

Objetivo general:

Elaborar un plan de negocios para la creación de una empresa productora y comercializadora de arándanos en el Cantón Latacunga.

Objetivo específico:

- Investigar referencias teorías y conceptos para diseñar un plan de negocios.
- Realizar los siguientes estudios: técnicos, financieros, mercado para llevar a cabo la creación de empresas aplicando un plan de negocios en el sector agrícola.
- Determinar la factibilidad de la creación de la empresa a través de un estudio de mercado, técnico, financiero y organizacional.

Beneficiarios del proyecto

Directos

El plan de negocio se presenta con el propósito de satisfacer la demanda del consumo de arándanos en la población del Cantón de Latacunga

Indirectos

Al implementar el presente plan, también se beneficiará los proveedores de insumos agrícolas, empresas procesadoras de frutas y la cadena de distribución del mercado de arándano

CAPÍTULO I

FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA

1.1 Antecedentes

(Salamanca Ayala & Hurtado Córdoba, 2019) llevaron a cabo un “*Montaje de una Empresa Productora y Comercializadora de Arándanos Ubicada en la Provincia Sabana Occidental de Cundinamarca*”, a través de la aplicación de conceptos y herramientas de ingeniería (como proyección de la demanda, cálculo de capacidades, diseño de procesos, análisis SLP y diseño de planta, selección de tecnologías, entre otros), metodologías de formulación y gestión de proyectos (como Marco Lógico, planeación del proyecto, identificación y gestión de riesgos, análisis financiero, entre otros, encontrando el proyecto viable la implementación de la empresa en términos de mercado, técnicos, administrativos, financieros, ambientales y legales.

(Guerrero, 2020), llevo a cabo un “*Proyecto de factibilidad para la creación de una empresa productora y distribuidora de pulpa y jugo natural de arándanos en la cantón de Quito-provincia de Pichincha, utilizando materia prima nacional del fruto*”, para ello, realizó una investigación de mercado, con la aplicación de una encuesta piloto y conoció los gustos y preferencias del cliente por los nuevos productos, planteó un plan de marketing en la que se definió estrategia en relación a las cuatro P, de marketing, así como también, definió la infraestructura y, equipos necesarios para el área operativa, y finalmente se realizó un estudio financiero y, a través de los indicadores financieros pudo conocer la factibilidad del proyecto, en la que se determinó la viabilidad para su puesta en marcha.

1.2 Conceptos básicos

1.2.1 Arándano

Los arándanos son bayas diminutas comestibles de color negro azulado y sabor ligeramente ácido su piel es lisa y presenta una característica cicatriz circular en el polo superior. La pulpa es jugosa, clara y con un gran número de semillas diminutas, crece en un arbusto de tamaño mediano cuyo nombre científico es *Vaccinium angustifolium*. Tienen un alto contenido de fibra, vitamina C, antioxidante y sustancias químicas por lo que suele ser usado también como medicina.

1.2.1.1 Propiedades y beneficios de los arándanos

El consumo de arándanos fortalece buena parte del organismo y, gracias a sus principios activos y propiedades, pueden obtenerse excelentes beneficios que podrán ayudar a mejorar tu calidad de vida. (García, 2022)

- **Propiedades**
 - Antihemorrágicas.
 - Antiinflamatorias.
 - Protectoras
 - Antimicrobianas.
- **Beneficios:**
 - **Protege el corazón:** Disminuye los factores de riesgo de enfermedad cardiovascular y diabetes, como la acumulación de grasa abdominal.
 - **Posee acción antiinflamatoria:** Su alto contenido en antioxidantes ejerce una función antiinflamatoria en el organismo.
 - **Previene la diabetes:** Gracias a la acción de uno de sus componentes, que regula los niveles de azúcar en sangre.
 - **Mejora la memoria:** La antocianina, uno de sus nutrientes, es un poderoso revitalizador de la memoria y puede revertir su pérdida.
 - **Es adecuado ante las infecciones de orina:** La abundancia de ácidos orgánicos aumenta la acidez de la orina e impide la proliferación de bacterias.
 - **Tiene efectos beneficiosos sobre la visión:** Mejora la pigmentación de la retina y la visión nocturna.

- **Perfectos para dietas de adelgazamiento:** Su bajo contenido calórico y en carbohidratos los convierten en una fruta perfecta para perder peso. (García, 2022)
- **El arándano también se utiliza en la gastronomía.**

Con estas bayas se elaboran mermeladas, confituras, jaleas, jarabes y de forma aún más elaborada, helados, cremas, tartas, salsas y licores. Los licores se preparan con arándanos azules.

1.2.1.2 Técnicas de cultivo

Existen diferentes formas de cultivar el arándano según la disponibilidad de espacio y economía así se detalla las dos formas más comunes de producir arándano.

Siembra en macetas o fundas.

- a) De acuerdo a la zona y el tipo de clima se debe elegir el tamaño de la maceta para obtener mejores rendimientos y que la planta desarrolle su mejor potencial, las macetas o fundas que se debe usar son a partir de los 25 lt con 50 cm de profundidad, la distancia entre macetas debe ser de por lo menos 80 cm.
- b) El sustrato debe ser inerte y con una alta capacidad de retener la humedad ya que de ella depende su desarrollo por ello se debe elegir un sustrato con estructura estable, muy porosa y aireada así se puede usar corteza de pino y una parte de musgo de turbera o fibra de coco con perlita. (Plantlogic, 2021)

Siembra en el suelo

- a) **Preparación del terreno:** Esta labor se debe realizar a final de verano o principio de otoño. El suelo ideal para el cultivo debe presentar un pH de 4.8 (ácido), posterior realizar el subsolado a 40-50cm de profundidad, con el fin de airear el suelo y aumentar el drenaje si es necesario pasar el arado para obtener un suelo más suelto. Además, aportar materia orgánica en un 2-3% en el suelo.

b) Realización de caballones y acolchado: Se suele utilizar material sintético para el acolchado, siendo el plástico negro el más empleado. Incorporar materia orgánica al suelo para mejorar su estructura. Las medidas de los caballones deben ser de 0,7-1m de ancho y 30-40cm de alto.

Además, instalar el sistema de riego, por medio de maquinaria especializada. Entre las calles de cultivo, se recomienda mantener césped para evitar la erosión y evitar la formación de polvo que pueda mermar la calidad del fruto.

c) Plantación: La mejor época para realizar la plantación es a finales de otoño, porque la planta se encuentra en reposo vegetativo, dando lugar a un buen desarrollo radicular antes del comienzo de la floración.

Realizar hoyos de 2cm de profundidad, las plantas deben tener un año de edad. Es conveniente extender las raíces del cepellón antes de introducirlas en el hoyo, se riega para dar firmeza al suelo y favorecer la humedad a la raíz.

d) Poda después de la plantación: Tras la plantación y durante la parada vegetativa, se elimina la primera mitad de las ramas, además de aquellas que estén dañadas. El objetivo de esta poda es evitar el desarrollo de flores en el primer año, ya que su fruto carece de valor comercial.

e) Polinización: Para asegurar una buena polinización, se deben alternar filas de dos variedades compatibles entre sí y coincidentes en su floración. Además, al comienzo de la floración, se deben colocar colmenas para favorecer aún más dicha polinización.

f) Poda: Por lo general, se suele llevar a cabo una poda de formación en la que se dejan unas 8-10 ramas principales. es conveniente realizar anualmente podas que den lugar a nuevos y vigorosos brotes y al transcurrir 5-6 años tras la plantación, es necesario dar una poda de rejuvenecimiento.

g) Fertilización: El cultivo del arándano no presenta una gran exigencia en fertilizantes, siendo incluso, sensibles al exceso de sales. Por esta razón es

conveniente que el suministro de nutrientes se realice mediante el agua de riego. (Infoagro, 2021)

1.3 Producción agrícola

La Producción Orgánica en Ecuador es una forma de producción que conserva los recursos naturales y respeta el medio ambiente, ya que garantiza una alimentación sana y responsable.

Mediante el artículo 3 de dicha resolución, se establecen los Objetivos de la Producción Orgánica, que nos permitimos enlistar a continuación:

- a) Asegurar un sistema viable de gestión agropecuario que:
 - 1. Respete los sistemas y los ciclos naturales y preserve y mejore la salud del suelo, el agua, las plantas y los animales y el equilibrio entre ellos.
 - 2. Contribuya a preservar y asegurar un alto grado de biodiversidad.
 - 3. Haga un uso responsable de la energía y de los recursos naturales como el agua, el suelo, las materias orgánicas y el aire.
 - 4. Cumpla rigurosas normas de bienestar animal y responda a las necesidades de comportamiento propias de cada especie.
- b) Obtener productos orgánicos de alta calidad
- c) Obtener una amplia variedad de alimentos y otros productos agrícolas que respondan a la demanda de los consumidores de productos obtenidos mediante procesos que no dañen el medio ambiente, la salud humana, la salud y el bienestar de los animales ni la salud de las plantas

Adicionalmente, en el artículo 4 de la mencionada Resolución 0099 en concordancia con el Acuerdo Ministerial No. 299, se mencionan los productos a los que se aplica, o no, el Instructivo de la Producción Orgánica. (Betancourt, 2013)

La agricultura orgánica es un sistema de producción que trata de utilizar al máximo los recursos de la finca, dándole énfasis a la fertilidad del suelo y la actividad biológica y al mismo tiempo, a minimizar el uso de los recursos no renovables y no utilizar fertilizantes y plaguicidas sintéticos para proteger el

medio ambiente y la salud humana. La agricultura orgánica involucra mucho más que no usar agroquímicos.

La agricultura orgánica se basa en 4 principios como son: salud, ecología, equidad y cuidado

Salud se recomienda evitar los productos químicos peligrosos, que afectan a los organismos del suelo, a los cultivos, a los animales y seres humanos. Lo diferente es obtener un suelo rico en nutrientes y proteínas que las plantas necesitan para obtener buenas cosechas y no exista enfermedades a corto, largo plazo.

Ecología implica utilización de técnicas respetuosas con el medio ambiente, como restaurar la fertilidad del suelo, ahorrar recursos naturales.

Equidad se aboga por una actitud decente y respetuosa con todos los agentes implicados: agricultores, proveedores, comerciantes y consumidores. También se promueve condiciones adecuadas tanto para el trabajo y la vida.

Cuidado se fomenta un consumo moderado de recursos pensando en las generaciones venideras y en la naturaleza.

1.4 Plan de negocios

Es un documento que establece los detalles de tu negocio, abarcando información amplia de que venderás, que vas a producir, como es el mercado, cual será tu plan de vender, cuanta es la financiación que requiere las proyecciones financieras y permisos las cuotas de alquileres y otros documentos necesarios.

Según Miguel Milián manifiesta que el plan de negocios es un documento que permite al emprendedor analizar la situación actual del mercado, sector y entorno. Recoge tal información y permite al emprendedor presentar su negocio a inversores, aceleradoras, etc.; y explicar cómo su arranque y siguientes pasos. Se trata de un documento vivo que tiene que estar siempre actualizado. (Milián, 2022)

El plan de negocios es importante porque puede ver la ruta y análisis estratégico, que nos permitirá conocer el sector y la competencia. Es un instrumento o una herramienta que nos brinda una guía para poner en marcha nuestro proyecto.

1.4.1 Porque es importante hacer un plan de negocio:

De acuerdo a (Cantó, 2018) es importante debida a que se:

- Analizar el mercado potencial
- Servirá para valorar tus capacidades, habilidades
- Estará preparados para asumir riesgos
- Podrá definir objetivos en base a la planificación estratégica
- Estudiará la viabilidad técnica y económica del proyecto o negocio
- Creará estrategias y cadena de valor
- Realizará un análisis FODA

Podemos decir que un plan de negocios nos ayuda a ver que insumos y presupuestos necesitamos para la creación o remodelación de las empresas que están en funcionamiento o en por crearse también nos permite identificar nuestro consumidor mediante el estudio de mercado y a ser diferente con la competencia.

1.4.2 Estructura de un plan de negocios

Tenemos una estructura para realizar un plan de negocios ya que existen varios modelos el cual hemos escogido el siguiente:

a) Naturaleza del negocio

Mediante la herramienta de CANVAS vamos a crear una propuesta de valor donde se incluirá la fijación de un precio, la publicidad y los diferentes canales de distribución las mismas que darán lugar a conocer y evaluar a los futuros competidores de nuestra empresa además de obtener los distribuidores directos de la materia prima. Nos permitirá tener una relación directa con el cliente. (Galán, 2015)

b) Análisis de mercado

Nos permite conocer nuestro segmento al cual está destinada la propuesta, también ver nuestra competencia, cual va ser nuestro mercado al cual vamos a llegar.

c) Análisis técnico

Dentro del análisis técnico se tendrá la localización de la empresa el lugar donde va estar la empresa, el terreno para la producción, el recurso humano y tecnológico, los procesos que vamos a seguir para cultivar y producir el arándano.

d) Formalización del emprendimiento

Se determina qué clase de empresa es según la clasificación, número de empleados, también se realiza los procedimientos y trámites para adquirir los permisos de sanidad. Apertura del ruc entre otros.

e) Estrategias de marketing y ventas

Es importante mantener una imagen corporativa que nos permitirá atraer al cliente, también se puede realizar las diferentes estrategias de publicidad, de ventas, como también como insertarnos al mercado.

f) Planificación financiera

Dentro de lo financiero nos permite conocer el monto de inversión o presupuesto que vamos a utilizar durante la creación de la empresa en arándanos, conocer entidades bancarias, personas inversionistas. También se revisa ingresos y egresos de la empresa en lo que concierne a adquisición de materias primas, insumos, servicios básicos como también pagos de empleados, publicidad entre otros. (Galán, 2015)

1.4.3 Modelo de negocios CANVAS

Según (Alcalde, 2017) manifiesta que el modelo CANVAS es la herramienta para analizar y crear modelos de negocio de forma simplificada. Se visualiza de manera global en un lienzo dividido en los principales aspectos que involucran al negocio y gira entorno a la propuesta de valor que se ofrece.

Cada uno de los bloques de este lienzo se completa con post-its y rotuladores de colores, porque se trata de un modelo vivo y eso implica que se va construyendo y actualizando a medida que la empresa confirma su segmento de clientes, refuerza su posicionamiento, crea ideas nuevas, entre otros factores. (Silva, 2022)

El modelo CANVAS es un instrumento que permite indagar y crear modelos de negocio de forma dinámica, creativa y visual, que nos permite enfocarnos en nuestro segmento de mercados, los recursos claves que se va a utilizar durante la instalación del negocio o proyecto, además nos ayuda a innovar productos o servicios de acuerdo a las necesidades del consumidor, se establece estrategias de venta y compra de materias primas y distribución del producto.

1.4.3.1 Elementos del modelo de CANVAS

Según (Alcalde, 2017), los elementos del CANVAS son:

- **Propuesta de valor del modelo de CANVAS:** Donde hay una necesidad, nace un mercado para satisfacerla. Es esencial detectar esa necesidad para que los consumidores nos elijan.
- **Segmento de clientes:** Siempre deberás apuntar a un público objetivo, aunque este puede ser bastante heterogéneo. Es conveniente realizar una categorización de las personas que se podrían interesar por tu producto o servicio.
- **Canales:** Toda venta de productos o servicios debe hacerse a través de un medio, como es la comunicación para que los conozcan. Entonces, tendrás que evaluar cómo llega la información de tu proyecto hacia los potenciales consumidores.
- **Relación con los clientes:** Es necesario tener una buena comunicación con los clientes ya que de ellos dependerá que siga a flote nuestra empresa y el trato hacia ellos debe ser diferente siempre buscando satisfacer sus necesidades.
- **Fuentes de ingresos:** Ningún proyecto sobrevive si no es viable económicamente. Entonces, deberás ver cuál es el funcionamiento o la sustentabilidad que tendrá a la hora de hacer negocios.
- **Recursos clave:** Se trata de todos los elementos que se necesitan para que el proceso productivo esté en un curso normal. Es decir, implica la puesta en el mercado de los productos, la propia producción e incluso la generación de ideas de marketing.
- **Actividades clave:** Se trata de todas las acciones y tareas necesarias que proporcionan un valor a la oferta que ya existe en el mercado. Buscar maximizar las ganancias sobre algo en producción.
- **Socios clave:** Una empresa jamás trabaja sola: la cooperación es fundamental. Por lo tanto, establecer acuerdos económicos o alianzas productivas puede ser lo que se necesita para mantener un ritmo de trabajo constante.

- **Estructura de costos:** Si bien se debe garantizar la productividad, sostenerlo en el tiempo también es importante. Por ende, debe evaluarse cuál es la rentabilidad de cada uno de los procesos para lograr una eficiencia en términos económicos.

Es importante conocer todos los pasos necesarios para crear el modelo CANVAS para que el negocio o proyecto sea visible, atractivo y llamativo. Es decir, se detalla la innovación del producto, ya sea por su marca, diseño, presentación, cantidad, también conocer nuestros mercados al cual vamos a incursionar, de la misma forma debemos cotizar la inversión y rentabilidad.

1.4.3.2 Ventajas del modelo de CANVAS

Las ventajas de este modelo de gestión de negocios (Alcalde, 2017), son:

- **Interpretación fácil:** No necesitas ser especialista para saber qué es lo que pasa, ya que las muestras gráficas simplifican el conocimiento.
- **Interconexión de elementos:** No existen eslabones por separado, sino que cada uno de los sectores influye al otro. Este sistema te permite apreciarlo.
- **Adaptación a los cambios:** En vez de tener un modelo estático, este sistema te permite ver cómo se va adaptando tu modelo de negocios a la actualidad.

El modelo de negocios nos permite fomentar el pensamiento creativo de todo el equipo de trabajo, analizar el negocio desde diferentes perspectivas, como el mercado, logística y canales de distribución.

1.4.4 *Emprendimiento*

Según los autores (Uribe Macías & Reinoso Lastra, 2013) manifiestan que el emprendimiento es una manera de pensar, razonar y actuar centrada en las oportunidades planteadas con visión global y llevando a cabo mediante el liderazgo equilibrado y la gestión de un riesgo calculado.

El emprendimiento es un conjunto de competencias que parte de la actitud de la persona para captar oportunidades de su entorno. El emprendimiento implica convertir una idea nueva en una innovación exitosa utilizando habilidades, visión, creatividad, persistencia y exposición al riesgo.

Se pueden manifestar que el emprendimiento nos permite generar oportunidades de crecimiento económico que le pueda brindar una mejor calidad de vida tanto para el negocio, como para a su familia. Además, nos permite obtener ganancias y distribuir nuestro producto a los diferentes mercados satisfaciendo las necesidades del consumidor.

1.4.5 Definición de empresa:

Una empresa es una unidad económico-social, integrada por elementos humanos, materiales y técnicos, que tiene el objetivo de obtener utilidades a través de su participación en el mercado de bienes y servicios. (Pérez Porto & Gardey, 2008)

Mediante la investigación se afirma que la empresa es una organización social que utiliza una gran variedad de recursos para alcanzar determinados objetivos, mediante la delimitación de funciones, responsabilidad, normas, procedimientos y mecanismos de coordinación y comunicación, cumplir con estrategias y mejorar su competencia en el mercado.

El entorno o medio externo de la empresa juega un papel decisivo por cuanto este facilita o dificulta su acción. El entorno es fuente y destino del producto de la acción de la empresa. También el sistema económico es la combinación de políticas, leyes, nos ayuda a establecer que productos o servicios deben ser producidos y su distribución. (Pérez Porto & Gardey, 2008)

1.4.6 Administración

La administración es el proceso que busca por medio de la planificación, la organización, ejecución y el control de los recursos darles un uso más eficiente para alcanzar los objetivos de una institución. (Quiroa, 2020)

Es importante la administración en la institución o empresa para el adecuado funcionamiento de todas las áreas y cumpliendo a cabalidad las diferentes actividades encomendadas con el fin de cumplir todos los objetivos propuestos por la institución.

CAPÍTULO II METODOLOGÍA

2.1 Marco metodológico

Según (Arias, 2006) manifiesta que el marco metodológico como el “Conjunto de pasos, técnicas y procedimientos que se emplean para formular y resolver problemas” (p.16). El marco metodológico se conforma como la parte del trabajo del plan de negocios en la cual se exponen los métodos prácticos y teóricos que se utilizan para el desarrollo del tema. La presente investigación, lleva como propósito diseñar un plan de negocios que permita la producción y comercialización de arándanos en el Cantón de Latacunga, en el gráfico 1, se muestra un resumen de la estructura metodológica a seguir.

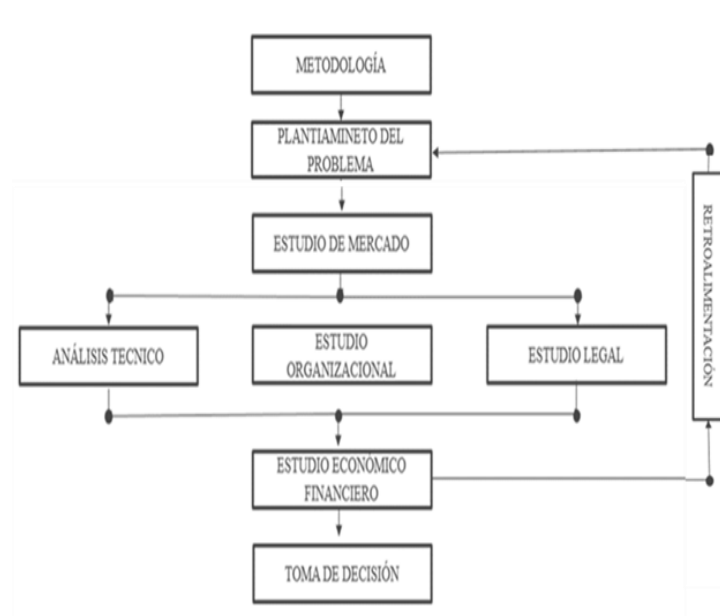


Gráfico 1. Ruta Metodológica

Elaborado por: Sandra Chicaiza

2.2 Enfoque de la investigación

Está basado en la argumentación de los aspectos que guarda relación con la realidad y el conocimiento. La presente investigación, tiene un enfoque mixto, es decir, se hará uso de herramientas para el análisis cualitativo y cuantitativo.

Mediante el enfoque investigativo se va realizar el plan de negocios con el fin de crear una empresa que produzca y cultive arándanos, también conocer el mercado y cliente a futuro.

- a) **Investigación cuantitativa:** Mediante la investigación cuantitativa permiten obtener grupos grandes y representativos, el cual tengamos ventajas y desventajas sobre la creación de la empresa productora y comercializadora de arándanos en el Cantón Latacunga. A través de una encuesta con preguntas cerradas y abiertas. (Ver anexo 1)

Mediante la investigación cuantitativa se va determinar a los clientes o consumidores que están interesados en poner en marcha el plan de negocios siendo una oportunidad.

- b) **Investigación cualitativa:** Mediante la investigación cualitativa se pretende conocer las preferencias del consumidor y necesidades del mercado local por medio de entrevista. (Ver anexo 2)

Mediante la investigación cualitativa se va conocer al competidor y mercado al cual estamos destinados con la realización del plan de negocios. Se realizó la entrevista al productor y persona quien distribuye el producto en el mercado de la localidad.

2.3 Tipos de investigación

El conjunto de métodos que se aplican para conocer un asunto o problema en profundidad, conocer sus necesidades y generar nuevos conocimientos en el área en la que se está aplicando, el presente estudio, abordara aspectos de la investigación teórica, exploratoria y descriptiva.

2.3.1 Investigación teórica

Tiene por objetivo la generación de conocimiento, sin importar su aplicación práctica. En este caso, indagar información bibliográfica, documentales que nos permita crear para generar nuevos conceptos generales. Adquirir información

2.3.2 Investigación exploratoria

Se utiliza cuando el objetivo de hacer una primera aproximación a un asunto desconocido o sobre el que no se ha investigado lo suficiente. Esto permitirá decidir si efectivamente se pueden realizar investigaciones posteriores y con mayor profundidad.

Como este método parte del estudio de fenómenos poco estudiados, no se apoya tanto en la teoría, sino en la recolección de datos que permitan detectar patrones para dar explicación a dichos fenómenos, a través de una encuesta de mercado se buscara conocer el mercado de arándanos el Cantón de Latacunga y estudiar las características resaltantes en la producción y comercialización de esta fruta.

2.3.3 Investigación descriptiva

Se encarga de describir las características de la realidad a estudiar con el fin de comprenderla de manera más exacta. Mediante un análisis de mercado, diseño del modelo de negocio CANVAS y la inversión serán los factores para la creación del plan de negocio para la producción y comercialización de arándanos.

Mediante los tipos de investigación se busca tener resultados claros para la elaboración del plan de negocios conociendo las necesidades del consumidor, proveedores y el mercado, también tomar en cuenta la producción de arándano.

2.4 Población y muestra

El estudio esta ubicado en el Cantón de Latacunga, el cual, de acuerdo a cifras reportadas por él (GAD, 2022) tiene aproximadamente 57.942 familias. La muestra corresponde a una cantidad finita, de acuerdo a siguiente ecuación:

$$n = \frac{N * Z^2 * p * q}{e^2(N - 1) + Z^2 * p * q}$$

En donde:

N: Tamaño de la muestra.

N: Total de la población, se considera un valor de 57.942 habitantes.

Z: Grado de confianza, se considera un valor de 1,96 (95%. nivel de confianza)

p: Probabilidad de que un individuo entrevistado tenga el atributo considerado.

E: error permisible. Para este caso se considera un valor de 5%

q: Probabilidad complementaria de p, es decir, es la probabilidad de que no tenga dicho atributo:

$$n = \frac{57.942 * (1,96)^2 * 0,50 * 0,50}{(0,05)^2 (57.942 - 1) + (1,96)^2 * 0,50 * 0,50}$$

n=382

La muestra se considera a 382 familias, entre el adulto mayor y amas de casa para la aplicación del instrumento (encuesta), se distribuye de la siguiente manera:

Tabla 1. Mercado del Cantón Latacunga

MERCADO	MUESTRA
Malteria plaza	100
Salto (mercado)	100
Hospital General Latacunga (personas)	82
Laguna (mercado)	100
TOTAL	382

Elaborado por: Sandra Chicaiza

2.5 Técnicas de investigación

- **Análisis bibliográfico:** Se revisa aspectos para la construcción de conceptos que permita el diseño de un plan negocio, se hará uso de fuentes primarias de sitios web oficiales que guarda relación con la producción y comercialización del arándano y secundarias a través de la población de noticias e informe del mercado de la fruta en estudio.
- **Análisis de mercado:** se emplean herramientas como el análisis PESTEL y las cinco fuerzas Potter para estudiar el entorno externo del mercado del arándano, con el propósito de identificar las posibles oportunidades y amenazas de la producción y comercialización de dicha fruta en el país.
- **Encuesta:** se estructura un instrumento constituida por 12 preguntas con escala dicotómica y dirigida a los consumidores de la fruta. (Ver anexo 1)

- **Entrevista:** el instrumento y está conformada constituida por 6 preguntas semiestructuradas. (Ver anexo 2)
 - Para el productor
 - Para el distribuidor o persona que vende el producto en los mercados.

2.6 Métodos

2.6.1 Inductivo

Se utiliza para la inducción en la realización de la presente investigación donde se aplicó todos los conocimientos adquiridos durante el aprendizaje.

2.6.2 Deductivo

Se aplicó para deducir los resultados al elaborar el presente trabajo de investigación, mediante encuestas y demás instructivos utilizados.

2.6.3 Estadístico

Me permite realizar un análisis de acuerdo a las encuestas se puede generar cuadros y gráficos que se realizaron con los resultados obtenidos en la investigación.

2.7 Resultados

Se da a conocer los resultados que dieron las encuestas realizadas a los consumidores a continuación detallamos la siguiente información:

2.7.1 Encuesta

Al aplicar el instrumento de investigación, se observa una aceptación en el mercado ante el consumo y posibles destinos de ventas; sin embargo, se hizo un análisis con indicadores estadísticos para la creación de la empresa, donde se determina que el emprendimiento es viable. Dado que el 99% de los encuestados desean comprar arándanos orgánicos, también el consumo el 48% y la compra 74% de arándanos siendo para nuestra empresa rentable en producir dicha fruta. Los encuestados están de acuerdo en comprar envases de 200gramos a un costo entre 1,50 a 3,00 dólares en fruta fresca y agradable.

2.7.2 Entrevista

2.7.2.1 Entrevista realizada al productor:

La entrevista realizada a la propietaria de la empresa Aranbel quien es productor de arándano en el Cantón Latacunga, nos dijo que su cultivo de arándano lo realiza bajo invernadero, por lo general en la localidad no existe insumos sobre el arándano, su cultivo es micro y cosecha a los 2 años, su producto lo vende a 1,50.

También se entrevistó al señor Luis López quienes propietario de la finca ubicada en el Cantón Pumacuru de la Provincia de Imbabura, produce arándanos de manera orgánica, tiene una plantación de 40000 plantas en 2000 metros de terreno a la semana produce 80 kilogramos, su primera cosecha la obtuvo a los 8 meses.

2.7.2.2 Entrevista al distribuidor o persona que vende el producto:

Adicional, de acuerdo a entrevista realizada al distribuidor o persona que vende el producto (comerciante), señala que la fruta tiene gran demanda, existe rentabilidad, vende semanalmente entre 1 a 2 cajas semanales, el costo de la caja la obtienen a \$15.00 viene 12 unidades. La mayor parte que compran los arándanos es adulto mayor y amas de casa, los jóvenes muy poco lo llevan para repostería.

CAPITULO III

PROPUESTA

3.1 Naturaleza del negocio

3.1.1 Descripción y justificación del emprendimiento

La presente propuesta consiste en realizar un estudio de mercado que demuestre la factibilidad de crear una empresa dedicada a la producción y comercialización de arándanos en el Cantón Latacunga. La idea de negocio se presenta bajo el concepto del triple balance entre lo social, económico y lo medioambiental, de manera que sea equitativo la oportunidad de crea bienestar económico y social, sea viable el bienestar social con el ambiente y por último se vivible el medio ambiental con el entorno social. (Grafico 2).

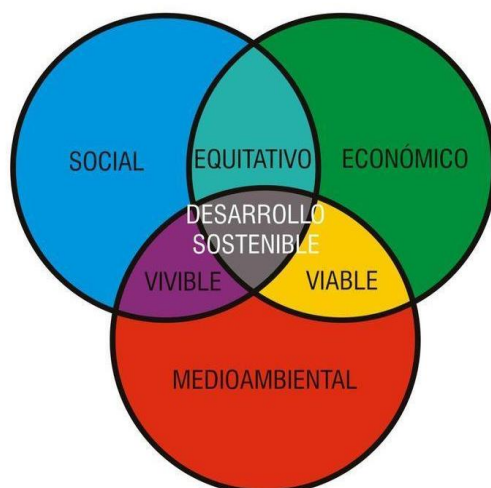


Gráfico 2. Triple balance de la propuesta de negocio

Fuente: https://www.accioncontraelhambre.org/sites/default/files/documents/manual_triple_balanca_emprendimiento_inclusivo.pdf

Los resultados obtenidos de los instrumentos de investigación, abría una aceptación en el mercado ante el consumo y posibles destinos de ventas, sin embargo, es necesario conocer con indicadores y estadísticamente si será viable la creación de la empresa, a qué valor estaría destinado el producto para que existe recuperación y margen de ganancia.

En este apartado se plantea la información necesaria de la empresa para su creación futura, así como índices financieros y de factibilidad. Al crear una empresa en determinada localidad, las plazas laborales se amplían es por eso que se considera que si este proyecto se aplica se ayudará a mejorar la economía de la localidad, además de contra como proveedores de materia prima a los mismos productos de la localidad.

Por otra parte, de acuerdo a la entrevista realizado a un agricultor, actualmente hay un interés en explorar nuevos mercados, debido a que el sector de mayor actividad de la provincia es el sector de las rosas y el año pasado mostro una baja en los ingresos, por lo que algunos agricultores tienen a disposición tierra para producir. Adicional, de acuerdo a entrevista realizada a un comerciante, señala que la fruta tiene gran demanda, vende semanalmente entre 1 a 3 cajas semanales.

3.1.2 Modelo de negocio CANVAS

En el modelo de negocio CANVAS se detallan los siguientes puntos a tener en cuenta, para el desarrollo correcto del plan:











EMPRESA PRODUCTORA Y COMERCIALIZADORA “DULCE ARANDINO”				
<p>SOCIOS CLAVES</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ Proveedores directos ✓ Materia prima (planta de arándanos, envases de plástico) ✓ Empresas de imprenta logos, tarjetas ✓ Empresas que realicen publicidad. ✓ Empresas intermediarias (Supermaxi, Malteria Latacunga, Supermercados La Laguna, El Salto, San Sebastián, La Merced, Tiendas Barriales) 	<p>ACTIVIDADES CLAVES</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ Producción de arándanos ✓ Solicitud de permisos ✓ Atención al cliente ✓ Selección de la materia prima ✓ Inventario ✓ Entrega a domicilio ✓ Diseños en presentación por cantidad 	<p>PROPUESTA DE VALOR</p>  <ul style="list-style-type: none"> ✓ Clasificación de la fruta ✓ Envase de 200 gramos ✓ Ofrecer un producto de calidad ✓ Sabor agradable ✓ Es 100% orgánico ✓ Precios accesibles ✓ Brinda beneficios nutritivos 	<p>RELACIÓN CON EL CLIENTE</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ Atención personalizada ✓ Descuentos ✓ Ofertas ✓ Generar confianza ✓ Mediante Facebook, WhatsApp 	<p>SEGMENTO DE CLIENTES</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ Adulto mayor  <p>ma de casa ✓</p> 
<p>RECURSOS CLAVES</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ Persona: Mano de obra ✓ Materia prima (plantas) ✓ Maquinaria y equipo ✓ Envases de plásticos de diferentes nominaciones ✓ Certificaciones, normas de gestión de calidad, ISO 450001 E ISO 14001 ✓ Tecnología e internet ✓ Capital: Prestamos financieros 	<p>CANALES</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ Puerta a puerta ✓ Redes sociales: Facebook, WhatsApp ✓ Teléfonos de contacto para servicio al cliente ✓ Entregar tarjetas ✓ Presentación en ferias y tiendas del sector. 	<p>ESTRUCTURA DE COSTE</p> <p>COSTOS FIJOS:</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ Pago de servicios básicos (luz, agua, internet) <p>COSTOS VARIABLES:</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ Equipos y maquinarias ✓ Pago de proveedores de la materia prima (plantas, envases de empaque) ✓ Costo en impresión tarjetas y logotipos y publicidad. 	<p>FUENTES DE INGRESO</p>  <ul style="list-style-type: none"> ✓ Ingresos por pedidos de arándano para la entrega a domicilio. ✓ Ingresos bajo pedido para distribución en el mercado local, como son en tiendas, plazas, grupos corporación favorita. ✓ Venta del arándano por cajas y unidades. ✓ Pagos en efectivo 	

Gráfico 3. Modelo de negocio CANVAS para la producción y comercialización de arándanos

Elaborado por: Sandra Chicaiza

3.1.2.1 Segmento de clientes

El producto está destinado a una comercialización interna y externa, considerando como potenciales clientes:

- Adulto mayor quienes sufren de enfermedades como la diabetes, sobre peso, se olvidan de las cosas.
- Amas de casa que gustan disfrutar una fruta rica y nutritiva junto a su familia

3.1.2.2 Propuesta de valor

Nuestra propuesta de valor es clasificar la fruta entre grueso, mediano, y pequeño, también proporcionar una fruta 100% orgánico, en presentaciones de 200 gramos, el arándano contiene un nivel alto de antioxidantes que nos permite mantener un buen estado de salud. Su sabor es agradable, sus precios son accesibles al alcance de su bolsillo. “Dulce Arandino” ofrece productos de calidad.



Gráfico 4. Propuesta de valor

Elaborado por: Sandra Chicaiza

3.1.2.3 Canales de comunicación

El canal que se manejará es:

CANAL DIRECTO: Productor- cliente.

- Puerta a puerta
- Redes sociales como son Facebook, WhatsApp
- Teléfonos de contacto para servicio al cliente
- Entregar tarjetas
- Presentación en ferias y tiendas del sector.

CANAL INDIRECTO: “Dulce arandino” está ubicado en la Ciudad de Latacunga donde se cultiva y se cosecha arándano orgánico, se comercializa en los diversos mercados de la localidad. Se va distribuir en varios supermercados,

mercados o plazas y tiendas de la Ciudad de Latacunga, quienes venden el producto al cliente.

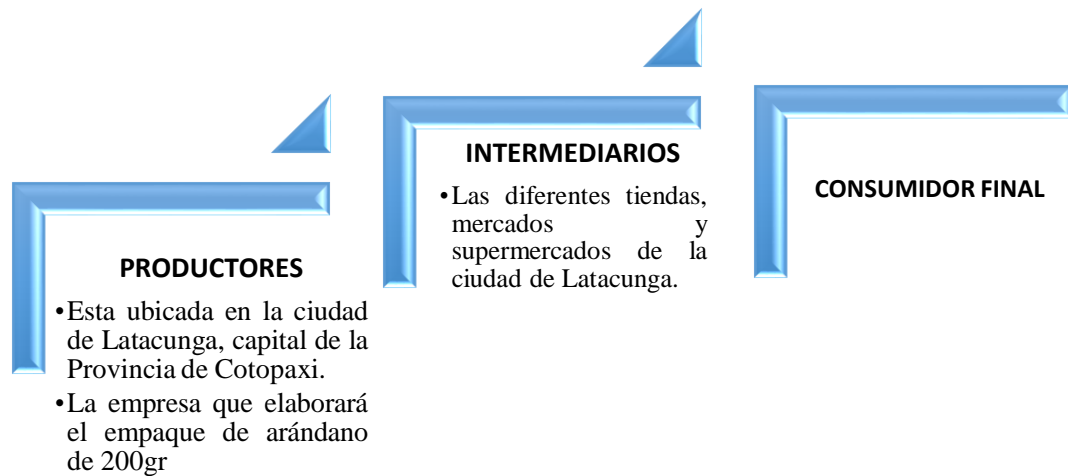


Gráfico 5. Canales de distribución de forma indirecta

Elaborado por: Sandra Chicaiza

3.1.2.4 Relación con los clientes

Se considera una relación directa e indirecta:

Proveedor – cliente: son aquellos que actúen como intermediarios como los supermercados tiendas, para la distribución del arándano, la atención será personalizada mediante llamadas telefónicas y visitas al local.

Productor – cliente: a través de nuestro equipo de trabajo van a tener atenciones personalizadas, generando confianza entre los consumidores, se les hará conocer nuestras promociones y ofertas mediante sitios web, Facebook, WhatsApp, se va hacer el seguimiento de nuestros usuarios. También se va entregar afiches y tarjetas en sitios claves.

3.1.2.5 Fuentes de ingresos

Dentro de la fuente de ingreso que obtendrá la “Dulce Arandino” será netamente de las ventas del producto.

- Ingresos por pedidos de arándano para la entrega a domicilio.
- Ingresos bajo pedido para distribución en el mercado local, como son en tiendas, plazas, grupos corporación favorita.

- Venta del arándano por cajas y unidades.

Los pagos por adquisición del producto son:

- Efectivo
- Transferencia

3.1.2.6 Recursos claves

Para la parte productiva que es la actividad esencial de la empresa, sus recursos claves serían los fertilizantes que van a ser utilizados en el proceso de siembra y cuidado para que se produzca un producto bajo los estándares de calidad, además se cuenta con los recursos:

- **Persona:** Mano de obra
- Materia prima (plantas)
- Maquinaria y equipo
- Envases de plásticos de diferentes nominaciones
- Publicidad, tecnología e internet
- **Capital:** Préstamos financieros
- **Certificaciones:** Normas de gestión de calidad, ISO 45001 E ISO 14001

A fin de que la empresa tenga una producción que cumpla con los estándares de calidad, los recursos clave para la producción vienen dados por el siguiente gráfico 6:

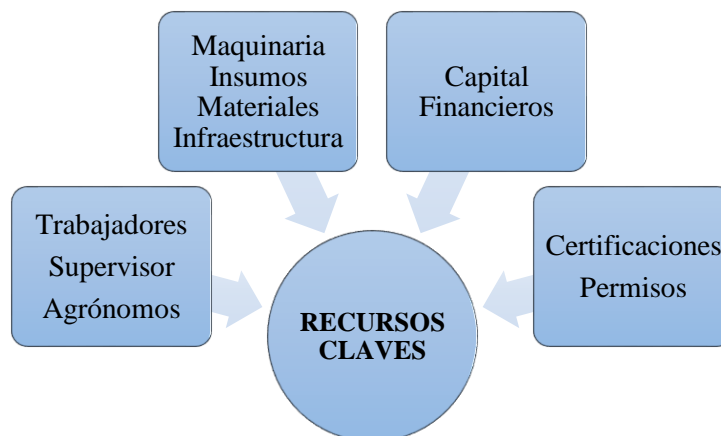


Gráfico 6. Recursos claves

Elaborado por: Sandra Chicaiza

La mano de obra calificada es un recurso relevante puesto que, cumple un papel importante en el manejo del arándano dentro del proceso de producción a fin de que no se dañen

También, como recurso clave se tiene los abonos y fertilizantes orgánicos utilizados para que el arándano se desarrolle de forma saludable y con las características organolépticas requeridas por el consumidor. Esto es imprescindible ya estos productos evitan que la planta se enferme, también contamos con la certificación de calidad, las cuales corresponderán a las normas de la ISO 45001 e ISO 14001, lo que brindará un resultado positivo a la empresa. Por otra parte, contamos con un capital propio, existe socios y un préstamo que obtendrá la empresa para iniciar sus operaciones.

3.1.2.7 Actividades claves

Para la empresa sus actividades claves serian:

- Selección de la materia prima
- Proceso de cosecha y cultivo del arándano.
- Clasificación del producto
- Diseños en presentación por cantidad
- Contabilidad y facturación.
- Atención al cliente
- Solicitud de permisos
- Control de la calidad del producto
- Seguimiento de necesidades de los clientes y su satisfacción ante el producto.
- Promociones y publicidades.
- Entrega a domicilio

Cabe acotar que cada una de estas actividades anteriormente señaladas debe estar monitoreada y controlada de manera eficiente con transparencia puesto que son fundamentales para que la propuesta de valor pueda ser transmitida a los clientes externos e internos que tendrá la empresa, de manera que pueda crearse una

relación estrecha con los clientes con el propósito de que se logren los objetivos financieros propuestos.

3.1.2.8 Socios claves

Con el objeto de que la propuesta sea factible, la empresa tendrá alianzas con los proveedores de insumos agrícolas necesarios para el crecimiento de la planta y proveedores que le suministren la maquinaria necesaria, que en este caso serán:

- **Accionistas** son las personas que van a generar el dinero para la creación de la empresa “Dulce arandino”
- **Entes financieros** quienes nos proporcionaran préstamos para un determinado tiempo, con la tasa más baja del mercado para emprendimiento.
- **Vivero PLANTAS ECUADOR** está ubicado en Quito en el Valle de los Chillos quien nos proveerá la planta de arándano
- **Supermercado Agropecuario AGROSCOPIO.COM** está ubicado en la panamericana Sur Km 44, Lasso, Cotopaxi, quien nos es el proveedor de insumos y materiales.
- **Gutember** quien nos ayudara con la impresión de las tarjetas y afiches para la publicidad.
- **Canal 36** quien nos permitirá realizar la publicidad mediante televisión y radio
- **El diario la gaceta** quien llevara en sus páginas la publicidad de nuestra empresa “**DULCE ARANDINO**”.

Por otro lado, “**DULCE ARANDINO**” contará con empresas intermediarias claves, como Supermaxi Maltería Latacunga, Supermercados La Laguna, El Salto, San Sebastián, La Merced, Tiendas Barriales; las cuales ofrecen una mayor posibilidad de comercializar el producto obteniendo altos ingresos para ambas partes.

3.1.2.9 Estructura de costos

En la estructura de costos se tienen en cuenta los siguientes puntos:

- **COSTOS FIJOS:** como es el pago de servicios básicos (luz, agua, internet), salarios, producción y comercialización del arándano, infraestructura.
- **COSTOS VARIABLES:** Equipos y maquinarias, pago de proveedores de la materia prima (plantas, envases de empaque), costo en impresión tarjetas y logotipos, costo de publicidad

La inversión al inicio será mayor al tener que construir la infraestructura más los gastos de servicios públicos. Estos costos deben ser apalancados con los ingresos de los años de producción siguientes al primer año, ya que el año 1 no habrá ventas solo contamos con la inversión.

3.1.3 Innovación

El principal factor de innovación de dulce arandino es que se va a clasificar la fruta y empaclar en presentaciones de 200gramos, además de presentar un sabor y textura agradable.



Gráfico 7. Clasificación del arándano

Elaborado por: Sandra Chicaiza

3.1.4 Ventajas competitivas

3.1.4.1 Resultados

- Se va a producir empaques de 200 gramos
- Mediante las encuestas realizadas tenemos el 99% de los encuestados manifiestan que están dispuestos a comprar arándanos 100% orgánicos.
- Según el cálculo realizado para obtener la demanda actual vamos a tener el de acogida de producto.

- Contar con una buena estructura para el cultivo y producción del arándano.

3.1.4.2 Sostenible

- Se estima obtener inversionistas a mediano plazo, para ampliar la producción de arándanos y adquisición de maquinaria que nos ayudara a obtener más rentabilidad.
- El arándano nos brinda beneficios para la salud.
- El precio puede variar de acuerdo al mercado.

3.1.4.3 Difícil de imitar

- La fruta es única al cultivar y va ser clasificada por grueso, mediano y pequeño.
- Se va distribuir empaques de 200gramos al mercado local.
- Estrategias de producto, precio, publicidad y plaza
- 100% orgánico sin químicos para ello se empleará técnicas y métodos para cultivar y cosechar frutos sanos.

3.1.5 Sostenibilidad social y ambiental

- Dulce arandino permite que madres desempleadas del Barrio San Marcos Chico de la Parroquia Juan Montalvo del Cantón Latacunga, sean parte de la empresa en producción y cultivo de arándanos.
- Dulce arandino nos beneficia en la salud de cada uno de nosotros por sus características.
- Se establecen reglas que permitan plenamente acatar las normas, también se plantea estrategias para el control de desechos y de humos contaminantes.

3.1.6 Misión

Ofrecer un producto 100% orgánico de buena calidad, que contribuyan a la protección de la salud del consumidor, del agricultor y el cuidado del medio ambiente; con el compromiso de producir, comercializar y distribuir arándanos orgánicos y saludables.

3.1.7 Visión

Para el año 2025, ser una empresa líder, reconocida en la Provincia de Cotopaxi por la producción, comercialización, distribución y abastecimiento de productos orgánicos y sanos a nivel nacional, cuidando la salud de nuestros clientes. Contar con maquinaria, equipo de trabajadores para obtener una buena producción.

3.2 Plan de las oportunidades

El plan de oportunidades 2021-2025 consta de cinco ejes programáticos que son: económico, social, de seguridad y de transición ecológica e institucional. Se estructura con 16 objetivos, 55 políticas y 130 metas con una visión de largo plazo emitidos por el gobierno. (Secretaría Nacional del Estado, 2021)

Cabe manifestar que dentro del plan de negocios se tomó en cuenta el siguiente objetivo que se relaciona con el proyecto.

Tabla 2. Plan de oportunidades

EJE	OBJETIVO	POLÍTICA	META	INDICADOR
Económico	Incrementar y fomentar, de manera inclusiva, las oportunidades de empleo y las condiciones laborales.	Crear nuevas oportunidades laborales en condiciones dignas, promover la inclusión laboral, el perfeccionamiento o de modalidades contractuales, con énfasis en la reducción de brechas de igualdad y atención a grupos prioritarios, jóvenes, mujeres y personas LGBTI+.	Incrementar la tasa de empleo adecuado del 30,41% al 50,00%.	Tasa de empleo adecuado (15 y más años)

Elaborado por: <https://multimedia.planificacion.gob.ec/pnd2021/pndfichas.html>

Mediante el plan de negocios la empresa “DULCE ARANDINO” tendrá la oportunidad de generar empleo a las madres y agricultores del Cantón Latacunga de la Parroquia Juan Montalvo Barrio San Marcos Chico.

3.3 Análisis de mercado

3.3.1 Análisis PESTEL

El análisis PESTEL analiza el entorno y permite identificar qué factores podrían poner en riesgo el proyecto, los cuales se clasifican de acuerdo a la tabla 3.

Tabla 3. Análisis PESTEL

Factor	Descripción
Político	<ul style="list-style-type: none">● Sobreendeudamiento del gobierno anterior, ha obligado que se tengan que tomar medidas económicas que contribuyan a mitigar el déficit fiscal● Apoyo del Gobierno a los nuevos emprendimientos con préstamos acordes a sus necesidades● Existen incentivos en la parte tributaria para nuevos proyectos productivos, promulgados en la Ley de Fomento Productivo, como la exoneración del pago del Impuesto a la Renta
Económico	<ul style="list-style-type: none">● Crecimiento del país en 0,4 %.● Mayor dinámica de las exportaciones, como de petróleo, y del consumo final de los hogares● Se espera de acuerdo el FMI, un crecimiento del PIB ecuatoriano en 0,2% mientras que el Banco Central del Ecuador, lo ubica el crecimiento del país en un 0,5● La inflación en niveles de 0 a 1% anual
Social	<ul style="list-style-type: none">● El 20% de la población más rica posee un 54% de la riqueza y 91 % de tierras productivas● El nivel de emigrantes venezolanos que han reemplazado las plazas de empleo de los ecuatorianos
Tecnológico	<ul style="list-style-type: none">● Ecuador posee semillas certificadas por AGROCALIDAD para la siembra de arándano● La falta de mecanización agrícola dificulta mejorar los niveles de producción de la fruta en Ecuador
Ecológico	<ul style="list-style-type: none">● La constitución del Ecuador, indica que se deben preservar el medio ambiente para garantizar un desarrollo sustentable y un ambiente sano y equilibrado ecológicamente.● Iniciativa del Estado en apoyar proyectos sustentables con el medio ambiente
Legal	<ul style="list-style-type: none">● La microempresa puede ser operado por una persona natural, una familia, o un grupo de personas de ingresos relativamente bajos Actualmente está vigente la Ley de Fomento Productivo, que exonera el pago del impuesto a la renta a los nuevos proyectos enmarcados dentro de la Matriz Productiva

Elaborado por: Sandra Chicaiza

3.3.2 Fuerzas de Porter



Gráfico 8. Las 5 Fuerzas de Porter

Elaborado por: Sandra Chicaiza

3.3.2.1 El poder de negociación de los clientes.

El poder de negociación en un mercado está marcado por la oferta y la demanda existente, si existe más oferta que demanda, entonces el cliente tendrá el poder de negociación. Los clientes o compradores más relevantes (Urbina, 2022) son:

- **Intermediarios informales:** Compran el arándolo a granel o envasada por el productor; para posteriormente vender a la agroindustria. Estos alteran el mercado, ya que cancelan en dinero efectivo y acumulan gran poder negociador. Sin embargo, si el destino es EEUU su accionar está amenazado por normativas que exigen verificación respecto de qué proveedores extranjeros provean alimentos de máxima inocuidad y bajo las normativas de ese país.
- **Intermediarios formales:** Son empresas con instalaciones físicas conocidas con, al menos, una cámara de 0°C o más frío. Los centros de acopio son intermediarios formales.

- **Centros de acopio:** Tiene una función intermediaria entre el productor y el congelador exportador. Normalmente pertenece al agente congelador. Compra materia prima a productores socios o no socios, y vende a congeladoras/exportadoras, para fruta con destino congelado. Reciben el arándano, asegurando su trazabilidad e inocuidad y se acopia para la espera de traslado.
- **Procesadores:** Comercializan el arándano para congelado, generando fruta fresca refrigerada, congelado bloque (pulpa), jugos concentrados y, también, deshidratados. Venden en mercado interno o exportador: cadenas de supermercados, mayoristas exportación (fresco, congelado y jugo) minorista exportación (fresco y jugo). En todo caso, se presentan múltiples combinaciones en la cadena, cuyas funciones de acopio, procesamiento, empaque y exportación la hacen parcialmente según la especificidad de su negocio.
- **Exportadoras:** Empresas que son afines a la comercialización del arándano fresco.

3.3.2.2 El poder de negociación de los proveedores.

Ecuador, fomenta el cultivo del arándano con propósito de abastecer el mercado nacional y con miras a la exportación. El poder de negociación de los proveedores (Urbina, 2022) se manifiesta en:

- Los viveros a escala nacional y a nivel regional, Ecuador se está iniciando como productor de arándanos, algunos agricultores de la sierra han empezado a diversificar su producción con esta fruta de grandes propiedades medicinales y nutricionales (OCARU, 2022), aumentando su oferta podría ser una amenaza.
- Los proveedores de insumos como plaguicidas, fertilizantes, materiales e implementos y que son abastecidos por grandes empresas comercializadoras y también de mediano tamaño.
- Los envases y embalajes, que son proveídos por algunas grandes empresas elaboradoras de plásticos, cartones y papel, y por empresas exportadoras.

- Servicio de maquinaria agrícola necesaria para la preparación de suelo no habría un mercado muy desarrollado, no obstante, los productores disponen de máquinas y equipos contratados por otros productores.
- Servicio de riego tecnificado para estudios y establecimiento. En Ecuador, de las 338 mil hectáreas en manos de los pequeños y medianos productores que cuentan con riego, el 93% aún utilizan métodos de irrigación tradicionales, con niveles de eficiencia reducida y una limitada capacidad de almacenamiento de agua (Mundial, 2021), siendo una ventaja para el productor.

3.3.2.3 La amenaza de nuevos competidores entrantes

Los principales proveedores de arándano fresco se destacan siete y son: Perú, Chile, México; EE.UU., Sudáfrica, Polonia y Canadá, con un crecimiento del 5% de las exportaciones, por lo que se espera que, en los próximos 5 años, el valor solo para estos países alcanzará casi los US\$ 3.000 millones para 2025 (USDA-FAS, 2021)

Actualmente Estados Unidos, lidera con un 35% la lista de importaciones mundiales de arándano y Canadá suma con un valor de 1.157 MM USD, que representa un 42% del total del mercado, obteniendo así casi la mitad del mercado. Por otra parte, La tasa de crecimiento de los países americanos, como Perú, Chile y México ha variado manteniéndose para Chile, aumentando para México y disminuyendo para Perú (Puga, 2019)

En cuanto la producción nacional, la siembra está limitada por aquellas ubicaciones que les permita su desarrollo a temperaturas de los 8°C, siendo las provincias de Carchi, Imbabura, Pichincha, Cotopaxi, Tungurahua Azuay, las aptas para este cultivo no tradicional (Urbina, 2022)

3.3.2.4 La amenaza de nuevos productos sustitutivos

La empresa se puede ver amenazada a nivel de ventas a causa de los competidores, los precios son más accesibles o se ofertan de mejor manera la población podría optar por adquirir productos sustituidos con beneficios a la salud

semejantes, como son los frutos del bosque: arañones, frambuesas, fresas, cerezas, moras, grosellas.

3.3.2.5 La rivalidad entre los competidores

Actualmente, los productores y exportadores de arándanos en el país se encuentran organizado por la Federación de Productores y Exportadores de Arándanos (FEPEXA), la cual es una organización que representa a los productores y exportadores de arándanos, impulsa fomenta la producción de arándanos con los más altos estándares de calidad y sostenibilidad ambiental. Algunas de las empresas establecidas de este rubro (FEDEXA, 2022) se mencionan a continuación:

- Andean berries & berries
- Iralu arándanos
- Arándanos San José
- Arandino
- Bayaberries
- Berry cute
- Bluegal
- Blue bite
- Consorcio peia-pilvicsa
- Ecuablue
- Ecuarandano
- Ecuberries
- Finca luz victoria
- Hoja verde
- Nobis fruit Company
- Sierra norte
- Urku berries

- Valleflor
- Finca la lucia
- Guayarándanos
- López Ricardo

3.3.3 *Análisis del sector*

3.3.3.1 Análisis FODA

El análisis FODA nos permite conocer nuestras oportunidades, fortalezas, debilidad y amenazas que tiene la empresa sea este interno y externo, a continuación, en la tabla 4 se presenta la matriz FODA

Tabla 4. Matriz FODA

<p style="text-align: center;">Fortalezas</p> <ul style="list-style-type: none"> ● Se cuenta con proveedores certificados de semilla. ● Se tendrá mano de obra especializada en siembra y cultivo de arándano. ● Se cuenta con personal apto para el cultivo. ● Ingeniero agrónomo con los conocimientos y habilidades en el cultivo de arándano. ● Excelente clima, y agua propicia para la producción de arándano. ● Producto 100% orgánico a través de abono de animales, humus de lombriz y cascarilla de arroz. 	<p style="text-align: center;">Oportunidades</p> <ul style="list-style-type: none"> ● El consumo de arándano está en crecimiento tanto a nivel nacional. ● Según cifras del Instituto Nacional de Estadísticas y Censos (INEC), 35 de cada 100 niños entre cinco y 11 años de edad sufre de sobrepeso u obesidad. (Machado, 2020) Entre un 38% de desnutrición, por esa razón varias personas optaron por cambiar su alimentación para mejorar su salud. ● El gobierno a través de las instituciones financieras, ministerios de agricultura, trabajo, economía ayudan a la ciudadanía a emprender su negocio.
<p style="text-align: center;">Debilidades</p> <ul style="list-style-type: none"> ● No tener una marca reconocida entre los potenciales clientes. ● Se requiere de un alto financiamiento para la implementación de los cultivos de arándano. ● Tener poca información sobre la producción de arándano. 	<p style="text-align: center;">Amenazas</p> <ul style="list-style-type: none"> ● Cambios constantes en la normativa tributaria y legal del país. ● Fuertes competidores ● Desastres naturales por fuerte lluvias. ● Perdida del producto por plaga en la plantación de arándanos

Elaborado por: Sandra Chicaiza

3.3.4 Análisis de la competencia

3.3.4.1 Análisis local

El principal competidor de Dulce arandino es Aranbel, que está ubicado en la Parroquia Belisario Quevedo, por otra parte, tenemos la finca Sir Artur, ubicada en la parroquia Tanicuchí, a 15 kilómetros del centro Latacunga, quienes producen y comercializan sus productos en el mercado local. Sus ventas son bajo pedido o a través de ferias a nivel local y nacional.

Dulce arandino está ubicado en el Cantón Latacunga y su comercialización será local, con el pasar del tiempo se aspira llegar a mercados nacionales.

La empresa pionera en la producción de arándano fue Biovegetal con la marca Ecuarandano en el 2015 y es considerada por los supermercados como el mejor proveedor. En el 2017 facturaron un monto de \$200 mil dólares. Se analizó las empresas que contaba con sitio web para indagar sobre las características del producto ofertado, en la tabla 5 se describen a continuación:

Tabla 5. Productores y exportadores de arándanos ecuatoriano

Empresa	Descripción	Producto	Calidad
BLUE GAL	Empresa dedicada a la comercialización y producción de plantas frutícolas en Ecuador	Producir y entregar plantas de calidad altamente productivas	Cuenta con certificación
ANDEAN BERRIES & BERRIES	Empresa ubicada en Ibarra, produce y comercializa Arándanos orgánicos	Produce y comercializa arándanos en presentación de 125g	Cuenta con practica de conservación medioambiental
ECUABLUE	Blueberries frescos y congelados, cultivados, cosechados y empacados en la finca ubicada en Yaruqui	Blueberries frescos orgánicamente en presentación de 125g y 1Kg	Uso de insumos agrícolas amigables con el ambiente
ECUVEGETAL	Líder en producción y comercialización de vegetales y frutas saludables	Arándanos frescos en presentación de 125g en Ecuador	Método de cultivo de manera hidropónico
BLUE BITE	Produce y comercializa el arándanos en varias presentaciones	Arándanos frescos en presentaciones de 125 gramo, 250 gramos y 500 gramos	Experiencia familiar en el cultivo del arándanos

Elaborado por: Sandra Chicaiza

3.3.5 Segmentación – cliente ideal

Nuestro producto está dirigido para las familias del Cantón Latacunga con ingreso de promedio medio alto como son las personas del adulto mayor y amas de casa que comparten junto a la familia que buscan llevar una vida saludable mediante nuestro producto que ofrece grandes beneficios para la salud.

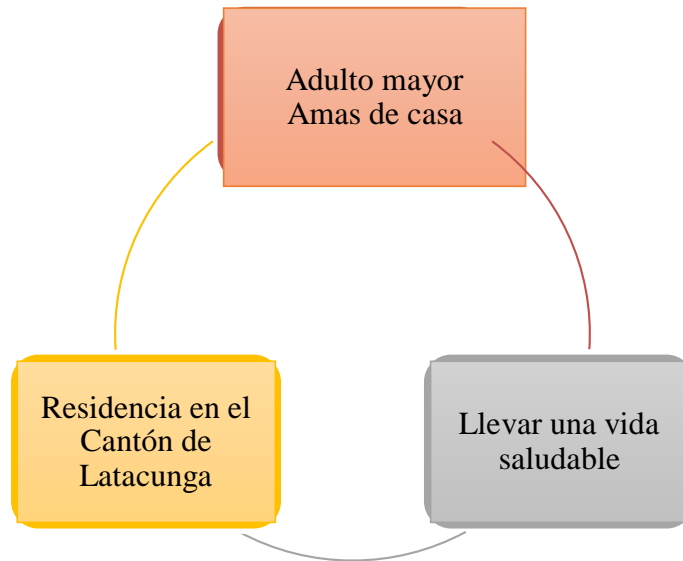


Gráfico 9. Cliente ideal

Elaborado por: Sandra Chicaiza

3.3.6 Demanda

3.3.6.1 Demanda potencial

De acuerdo al análisis de la demanda según la encuesta realizada el 99% de encuestados están de acuerdo en comprar nuestros productos orgánicos (arándano). El producto está destinado para las familias que tienen ingresos bajos como es el adulto mayor y amas de casa.

Tabla 6. Demanda potencial

Demanda potencial	
Descripción	Valores
Población	57.942
Aceptación	99%
Demanda actual	57363

Elaborado por Sandra Chicaiza

3.3.6.2 Proyección de la demanda:

Tabla 7. Proyección de la demanda actual

Proyección de la demanda potencial	
Descripción	Valores
Demanda actual	57363
Inflación proyectada	3,17%
Total	1818,39

Elaborado por: Sandra Chicaiza

3.3.7 Oferta:

Mediante la encuesta realizada de la pregunta 6 existe un 74% de encuestados que desean adquirir el arándano azul.

Tabla 8. Oferta

Oferta	
Descripción	Valores
Población	57.942
Aceptación	74%
Oferta	42877

Elaborado por: Sandra Chicaiza

3.3.7.1 Proyección de oferta

Tabla 9. Proyección de la oferta

Proyección de la demanda potencial	
Descripción	Valores
Oferta	42877
Inflación proyectada	3,17%
Total	1359,20

Elaborado por: Sandra Chicaiza

3.3.8 Demanda insatisfecha:

La demanda insatisfecha se obtuvo mediante la resta de la demanda actual menos la oferta.

Tabla 10. Demanda insatisfecha

Demanda Insatisfecha	
Descripción	Valores
Demanda actual	57.363
Oferta	42877,08
Demanda insatisfecha	14.486

Elaborado por: Sandra Chicaiza

3.3.8.1 Proyección de la demanda insatisfecha

Tabla 11. Proyección de la demanda insatisfecha

Proyección Demanda Insatisfecha	
Descripción	Valores
Demanda insatisfecha	14486
Inflación proyectada	3,17%
Total	459,19

Elaborado por: Sandra Chicaiza

3.3.9 Resultados de la investigación de mercado

A través de la investigación realizada se estableció que existe una acogida en el mercado de arándanos con el 99% de aceptación, debido a que es una fruta que otorga muchas ventajas a nivel nutritivo, posee un sabor agradable que degusta a los paladares más exigentes, además de que es producida de manera orgánica y finalmente esta fruta será clasificada para mayor satisfacción del cliente.

3.4 Análisis técnico

A través del análisis técnico, se verifica la viabilidad técnica del proyecto, mediante el análisis y la determinación del tamaño óptimo, la localización óptima, la disponibilidad y costos de los insumos y la organización requeridos para el funcionamiento y operatividad del mismo.

Para el propósito de este plan se propone la plantación de 3 hectáreas de arándanos, adicional la disposición de ½ hectárea para la construcción de una planta de empaque (Packing) y otras instalaciones, como un área para oficina comercial y un área de bodegas (una para almacenar insumos de trabajo y otra para el almacenaje producción). Se dispone de 3 ½ de hectáreas propias. Además, se debe considerar que desde el año 0 el cultivo se realizará gradualmente, esto por las dimensiones del proyecto y el alto capital que se requiere para su ejecución.

3.4.1 Localización del emprendimiento

A continuación, el presente se contempla el desarrollo en el Cantón de Latacunga, sector de San Marcos Chico.



Gráfico 10. Localización del emprendimiento

Elaborado por: Sandra Chicaiza

Se contempla las parcelas 1, 2, 3, 4 y 5 para cubrir los requerimientos de producción objeto de la presente propuesta.

3.4.2 Procesos

La producción y comercialización del arándano comprende las siguientes etapas:

3.4.2.1 Preparación de la plantación

- Variedad a cultivar: *Vaccinium corymbosum* L. (arándano azul)
- Destino de la producción: fresco
- Condiciones climáticas: temperaturas entre 20 °C y los 7°C
- Períodos de floración y cosecha.
- Rendimiento.
- Calidad organoléptica del fruto: presencia de semillas, color azul, sabor dulce, calibre y piel suave.
- Facilidad de cosecha: piel firme al desgarro, separación del pedicelo del fruto.
- Buena condición de pos cosecha del fruto: cicatriz pequeña, retención de la capa de pruina.

3.4.2.2 Plantación

Para realizar la siembra del arándano es recomendable:

- La plantación se puede realizar finalizando el verano, esto dependerá de la disponibilidad de las plantas y si los trabajos de los viveros e instalación del riego están terminados.
- Adquirir las plantas del arándano y sembrar en fundas plásticas con una mezcla de tierra negra y cascarilla de arroz.
- La distancia sobre la hilera en que se hará la plantación es de 1 m.
- En caso de usar mucho plástico o malla anti-malezas deben ser perforados previamente a la plantación.
- Disponer de un alambre enrollado para ir pinchando y juntando las bolsas y así evitar contaminar el huerto con plástico.
- Regar unos 3 días antes al plantar en primavera.
- Colocar la línea de goteo de 5 a 10 cm de la planta.
- Terminada la plantación, rebajar a 1/3 los brotes, y además eliminar brotes débiles y doblados ubicados en la base de las plantas.
- Al plantar en primavera, el riego deberá ser suficiente para mantener húmeda la superficie ocupada por el pan radicular solamente. No gastar energía en exceso.

3.4.2.3 Estacionalidad

A continuación, en el gráfico 11, se muestra la estacionalidad para el arándano de color azul.

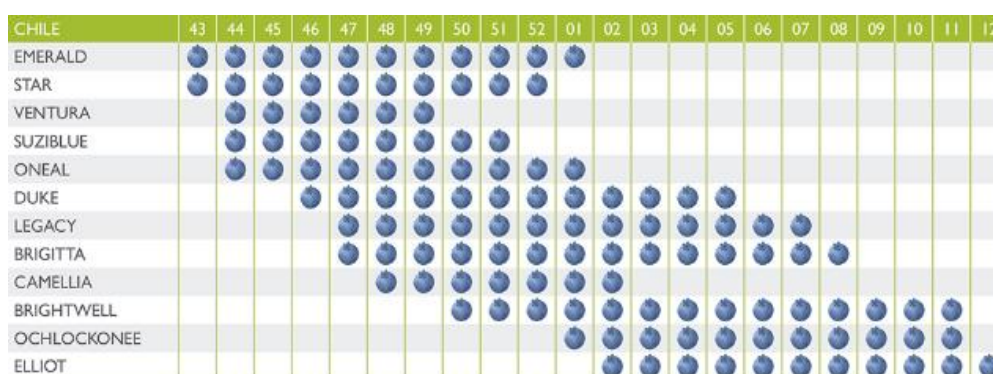


Gráfico 11. Estacionalidad de las variedades de arándanos

Fuente: <https://www.portalfruticola.com/noticias/2016/03/07/guia-tecnica-para-produccion-de-arandanos/>

3.4.2.4 Riego en arándano

El arándano es un arbusto de la familia de las Ericáceas que da pequeñas bayas comestibles. Se caracteriza por un sistema de raíces fibrosas, de desarrollo superficial que alcanza los 60 o 70 cm de profundidad, con pocos pelos radicales y cuya densidad de raíces se concentra en los primeros 30 cm. En el gráfico 12, se presenta la relación de la producción y el efecto del riego sobre el rendimiento del arándano

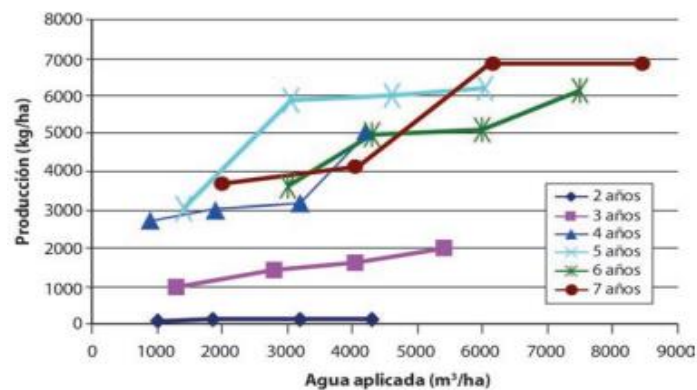


Gráfico 12. Relación de la cantidad de agua de riego y la producción de arándanos

Fuente: <https://biblioteca.inia.cl/handle/20.500.14001/7627>

En la que La zona de mayor absorción de agua (profundidad de raíces efectiva) se encuentra generalmente en los primeros 25 a 30 cm del perfil del suelo.

3.4.2.5 Manejo de cosecha

La calidad de la producción está definida la calidad visible, es decir la apariencia de la fruta, la cual en arándanos se define como

- Un fruto de color azul uniforme
- Presencia de cera en la superficie de la fruta (conocida como Bloom) que el consumidor relaciona a una fruta fresca
- Ausencia de defectos como daño mecánico y pudriciones
- Forma y tamaño de la fruta
- Fruta con firmeza adecuada

Una vez que el fruto obtenga las cualidades deseadas, se procede a la cosecha, que puede llevarse a cabo de dos maneras:

- Bandejas cosecheras



Gráfico 13. Bandejas para la cosecha de arándanos

Elaborado por: Sandra Chicaiza

- Manipulación cuidadosa del fruto



Gráfico 14. Manipulación de los arándanos

Elaborado por: Sandra Chicaiza

Después de la cosecha y llegada empaquetamiento, es necesarios sistemas eficientes de conservación para lograr una rápida remoción del calor de campo previo al almacenamiento y llegar a una temperatura de entre 0 y 1 °C que es la recomendada para el almacenamiento y transporte. Se ha demostrado que arándanos enfriados a 1,5 °C en 2 h presentaron menor nivel de pudrición después de almacenamiento que los enfriados a la misma temperatura, pero en 48 h.

3.4.2.6 Almacenamiento

Los arándanos son muy susceptibles a la pérdida de agua, lo que afecta de manera negativa la apariencia de la fruta ya que se observan “arrugamientos”, por lo que deben almacenarse con una alta humedad relativa (95% a 0 °C), condición que contribuirá a reducir la pérdida de agua de la fruta.

De los principales problemas en la post cosecha de arándanos, el desarrollo de pudriciones sin lugar a dudas ocupa un lugar preponderante. En el gráfico, se

muestra pudriciones observadas en arándanos a lo largo del almacenamiento en frío.



Gráfico 15. Pudriciones observadas en arándanos

Fuente: <https://biblioteca.inia.cl/handle/20.500.14001/7627>

De los patógenos que frecuentemente atacan a estos frutos, están: botritis (*Botrytis cinérea*), antracnosis (*Colletotrichum* sp.) y rhizopus (*Rhizopus* sp.). El uso de alto CO₂ en manejos de AC o AM también son capaces de reducir el nivel de incidencia del patógeno, pero sin duda todas estas estrategias de pos cosecha deben ser apoyadas por un buen manejo de la pre-cosecha y cosecha (INIA, 2016)

3.4.3 Maquinaria y equipo

A continuación, se presenta en la tabla 12, las maquinarias y equipos que son necesarias para el correcto funcionamiento del proyecto incluyen:

Tabla 12. Maquinarias y equipo

Maquinaria

Descripción	Cantidad	Precio
Nebulizadora (capacidad 400 litros)	1	\$ 4.676,50
Bombas de Espalda	2	\$ 20,80
Tanques de agua	1	75,00
Mesa de acero inoxidable	2	110,00

Herramientas

Descripción	Cantidad	Precio
Tijeras	4	\$18,00
Palas (forjadas)	5	\$13,00
Carretillas	2	\$70,00
Bandejas de plásticos	28	5,00

Equipo de computación

Descripción	Cantidad	Costo unitario
Computador Personal	2	\$ 430,00
Impresora multifuncional	1	\$ 350,00

Muebles y enseres

Descripción	Cantidad	Costo unitario
Escritorio	2	\$ 120,00
Sillas gerenciales	2	\$ 75,00
Sillas de espera	3	\$ 35,00

Elaborado por: Sandra Chicaiza

3.4.4 Materiales e insumos

3.4.4.1 Plantación

Las plantaciones de arándano suelen estar diseñadas con calles de entre 1,5 y 3 metros, con una distancia entre plantas de entre 75 cm a 1 m (Calvo, 2019). De acuerdo al sitio web de (Diez, 2017) las densidades normales para la siembra de arándanos van de 5,000 a 7,500 plantas/hectárea (ha), aunque se ha llegado a 10,000 plantas/ha. Para el presente estudio se considera las variedades de arándanos *Vaccinium corymbosum* L. (arándano azul).

El cultivo de arándanos es muy exigente en materia orgánica, necesita de 30 a 60 toneladas por hectárea de estiércol y precisa de niveles de fósforo y de potasio por encima de 10 ppm y 150 ppm respectivamente. Con el propósito de desarrollar el presente plan, se presenta en la tabla 13, las cantidades de insumos requeridos para producir 3 hectáreas de arándanos.

Tabla 13. Materiales e insumos

Descripción	Cantidad	Precio unitario
Planta arándano azul para 1 hectárea	10.000,00	\$ 5,00
Riego por goteo	1040	\$ 0,72
Cascarilla de arroz, tierra negra	500	\$ 5,00
Fertilizante Cribosol 30-10-10 (saco de 50kg)	100	\$ 35,00
Fundas o bolsas plásticas	1000	\$ 1,50

Elaborado por: Sandra Chicaiza

Los frutos se recogen manualmente uno a uno, no presionando con fuerza las bayas para no dañarlas, y se colocan directamente en los envases finales, que suelen ser barquetas de distintos modelos y tamaños. La selección se realiza directamente sobre la planta, controlando el estado de madurez, el tamaño, la ausencia de daños en los frutos, etc. Los frutos deben estar secos para su recolección. Siguiendo estos criterios se consigue un rendimiento medio por persona de 4 a 6 kg/hora (Rubio, 2010), que en promedio sería 5 Kg/hora. Es decir, un agricultor puede recolectar aproximadamente 40Kg en una jornada de 8 horas diarias.

Se estima que pueda alcanzarse una producción de 100 toneladas del fruto, para ello, es necesario aproximadamente de 18 agricultores que realicen el proceso de cosecha. No obstante, como se espera que el periodo comprenda los meses de octubre a enero (11 semanas), se contratara al menos la mitad de los agricultores para que el siguiente mes estén a cargo del proceso de siembra y cuidado de la plantación de arándano. A continuación, en la tabla 14 se muestra los gastos relacionados por ventas y sueldos para el primer mes.

Tabla 14. Gastos relacionados por ventas y sueldos para el primer mes.

Gastos de ventas	
Detalle	Total mensual
Logística	\$240,00
Luz e internet	\$100,00
Marketing (4%)	\$650,00
Constitución y permisos fitosanitarios	\$490,00
Total	\$1.480,00
Gastos administrativos	
1 Gerente	\$1.030,53
1 Jefe de operaciones	\$843,56
18 Agricultores	\$10.696,65
Total	\$12.570,74

Elaborado por: Sandra Chicaiza

3.4.5 Recursos humanos

A continuación, se presenta en el gráfico 16, la estructura organizacional que tomará la empresa, en forma esquemática, señalando la posición de las unidades que la integran, sus niveles jerárquicos, líneas de autoridad y de asesorías.

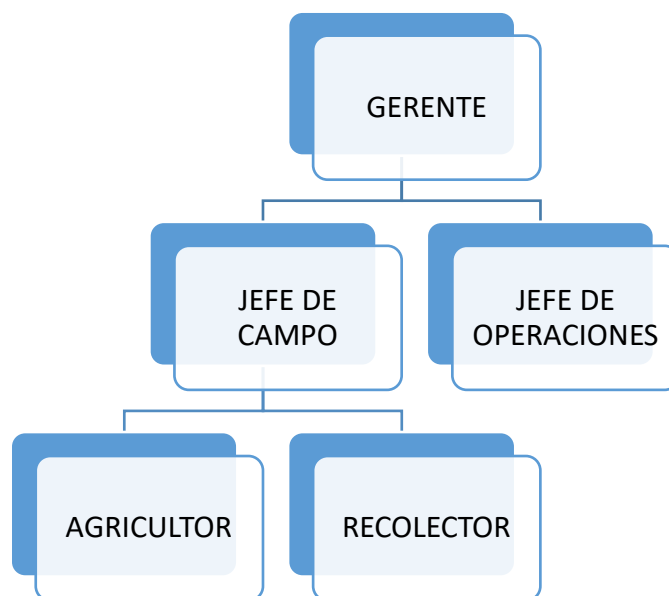


Gráfico 16. Estructura organizacional de la empresa

Elaborado por: Sandra Chicaiza

Requisitos y funciones a cumplir en la empresa:

Puesto para gerente:

Requisitos:

- Diseñar la estrategia y fijar objetivos para el crecimiento.
- Experiencia mínimo 3 años
- Poder de negociación
- Conocimiento en administración de empresas, finanzas, derecho o carreras afines.
- Conocimientos sobre las funciones y procesos empresariales
- Gran habilidad analítica
- Ser positivo
- Saber liderar al grupo
- Mantener buenas relaciones humanas
- Aptitud para solucionar problemas

Actividades:

- Representar a la compañía, legal, judicial y extrajudicial.
- Estar al pendiente de realizar juntas para mejorar la calidad del producto.
- Proponer planes de marketing o estrategias para distribuir el producto.
- Autorizado para firmar diferentes archivos y documentación que está a cargo.
- Definir políticas y reglamentos para la empresa.
- Supervisar la contratación y formación de los empleados.

Puesto de jefe de campo:

Funciones:

- Supervisar a los trabajadores que cumplan sus funciones.
- Liderar en grupo para que exista mayor producción de arándanos.
- Supervisar la calidad de la fruta y ver que no ingresen plagas.
- Revisar los materiales e inventarios para la producción.
- Impartir charlas o capacitaciones al personal.

Requisitos:

- Ser ingeniero agrónomo
- Tener experiencia mínimo 3 años o recién egresado.
- Conocimientos en plagas y enfermedades del arándano.
- Actitud positiva
- Conocimientos de producción y cultivo de arándanos.

Jefe de operaciones**Funciones:**

- Diseña estrategias para volver más eficientes los procesos de la empresa.
- Da seguimiento al cumplimiento de metas de las diferentes áreas de la empresa.
- Administra presupuestos.
- Identifica oportunidades de mejora para volver más efectivos los procesos de cada departamento de la empresa.
- Habilidades en el manejo de herramientas tecnológicas.
- Administra los recursos de la empresa.

Requisitos:

- Uso y conocimientos de programas informáticos.
- Ser un buen líder
- Ingeniero en sistemas informáticos, ingeniero administración de empresas o similares.
- Experiencia mínima 3 años
- Excelente comunicación
- Gestión de recursos.

Agricultor**Funciones:**

- Sembrar o cambiar plantas de arándanos muertas o secas.
- Regar agua en las plantas
- Observar enfermedades o plagas.
- Mantenimiento al área de producción.

- Cuidar y proteger de los cultivos.

Requisitos:

- Saber cultivar y sembrar plantas.
- No necesita experiencia.
- Ser mayor de edad.

Recolector

Funciones:

- Seleccionar los frutos que han alcanzado el grado de maduración óptimo para su recogida
- Recogida manual del fruto (uno a uno)
- Colocación del fruto en bandejas
- Transportar las bandejas hasta el punto de recogida

Requisitos:

- Personas que vivan alrededor.
- Jornadas completas.
- Ser mayor de edad.
- Experiencia en cosecha de frutos

3.4.6 Flujograma de procesos

A continuación, en el gráfico 17, se presenta el flujograma de proceso.

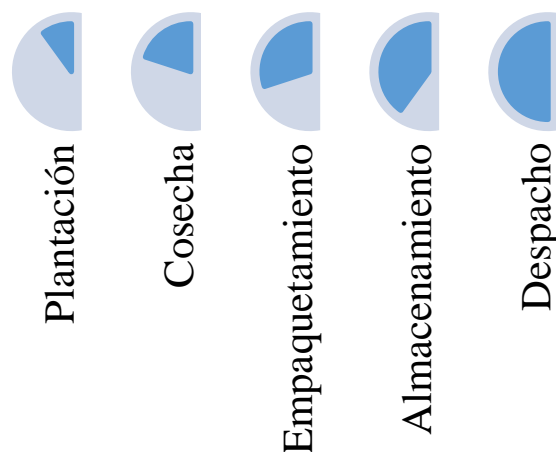


Gráfico 17. Flujograma general del proceso

Elaborado por: Sandra Chicaiza

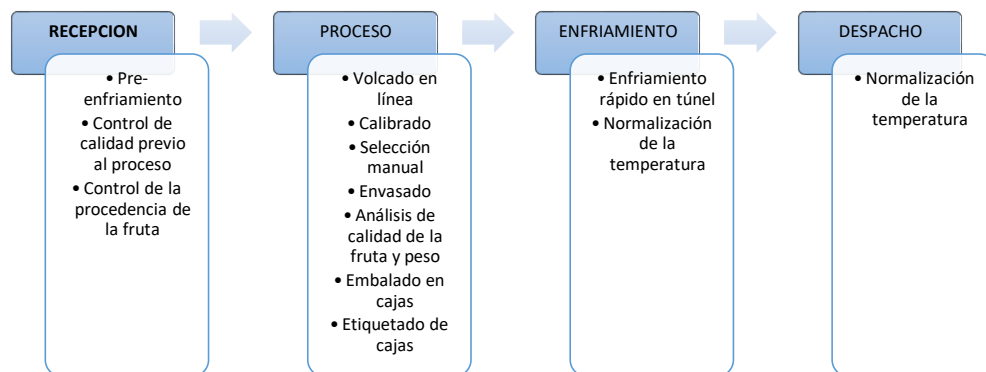


Gráfico 18. Flujograma del proceso de empaquetamiento del arándano

Elaborado por: Sandra Chicaiza

3.4.7 Capacidad instalada

El rendimiento promedio de una hectárea es de 15 a 20 toneladas de arándanos (Perú, 2017), que en promedio se podrá disponer de una producción de 10.000 toneladas/hectáreas. La capacidad instalada por la capacidad de empaque siendo de 8 bolsa/min (Alibaba, 2022)

El arándano por ser un fruto susceptible a daños, se debe recolectar rápidamente. La recogida puede iniciarse cuando la planta tenga aproximadamente un 10%-15% de frutos maduros, o sea, totalmente azules. En la tabla se muestra, la capacidad necesaria para recolectar la producción de 3 hectáreas (Rubio, 2010).

Tabla 15. Capacidad instalada

Rendimiento de cosecha (kg/hectárea)	10.000,00
Hectáreas a producir (hectárea)	3
Total, de producción (kg). Rendimiento de 10 Kg/ha	30.000,00
Cantidad empaque presentación de 200g para la producción	150.000,00
Capacidad de empaque manual(bolsa /día)	2.400,00
Total de días para embalar manual	69
Total de hombres/ días de cosecha	28
Total de kg de arándanos producidos por día	1.440,00

Elaborado por: Sandra Chicaiza

La mayor parte de la fruta de la planta madura, realizando 1 o 2 recogidas por planta como máximo (Rubio, 2010). Por lo cual se necesitará al menos de 1 maquinarias para empaquetar y almacenar la cosecha, y se llevaría al menos 69 días de trabajo, que sería equivalente a los días de cosecha, requiero al menos de 28 recolectores para generar una producción de 150000,00 Kg de arándanos empaquetados en presentaciones de 200 gramos.

Los frutos deben estar secos para su recolección. Siguiendo estos criterios se consigue un rendimiento medio por persona de 4 a 6 kg/hora con recogida manual, en condiciones normales de funcionamiento, se estima una de producción 5Kg/ horas hombres, en jornadas de 8 horas diarias.

El periodo de cosecha de las especies a cultivar del arándano corresponde a 11 semanas producción de frutos comprendiendo los meses de octubre a enero, requiriendo al menos de 28 recolectores para cosechar las 3 hectáreas de producción.

3.5 Formalización del emprendimiento

3.5.1 Tipo de empresa a constituirse

El tipo de empresa a constituirse será una Sociedad Anónima, donde la persona jurídica que tiene un patrimonio único aportado por socios, dividirá su capital en acciones, es administrada por los socios y directivos, y deberán reunirse en juntas de accionista para poder tomar decisiones adecuadas.

La empresa, en este caso estará interesada en reunir capital por parte de inversores nuevos y existentes. A continuación, se describen algunas ventajas de convertirse en este tipo de sociedad:

- La empresa tendrá una identidad jurídica propia, y contará con una existencia legal separada de la dirección y los accionistas lo que significa tener protección a través de la responsabilidad limitada.
- Los socios sólo serán responsables de la cantidad impagada de sus acciones si la empresa fracasa.
- Constituirse en sociedad significa proteger el nombre de su empresa.
- Una vez registrada, nadie más podrá utilizar el nombre de su empresa para comerciar.

- Los empresarios individuales y las sociedades colectivas sólo disponen de una legislación sobre marcas para proteger sus nombres comerciales, por lo que puede estar tranquilo porque, como sociedad anónima, el nombre de su empresa seguirá siendo de su propiedad legal.
- Las sociedades anónimas pagan el impuesto de sociedades, actualmente fijado en el 20%, sobre sus beneficios imponibles.

3.5.2 Requisitos para formalizar el emprendimiento

Para que la empresa pueda constituirse de forma adecuada, se deberá tomar en cuenta la esquematización técnica que identifique todas y cada uno de los aspectos para su conformación, puesto que las consecuencias de la implementación de un modelo de negocio sin medir su formalidad, por lo general termina en fracaso. Por lo tanto, a continuación, se realizarán los siguientes trámites y permisos pertinentes.

3.5.2.1 Servicio de rentas internas / SRI

Para legalizar la empresa y tener permiso del SRI se debe tener los siguientes documentos:

- Cédula de identidad (Presentación).
- Certificado de votación (Presentación).
- Documento para registrar el establecimiento del domicilio del contribuyente.
- Escritura pública de constitución.
- Nombramiento del representante legal.
- Solicitud de inscripción y actualización general del registro Único de Contribuyentes (RUC) sociedades, sector privado y público.

3.5.2.2 Patente Municipal

La patente municipal se paga una vez por año y su valor está calculado por cada municipio. En este caso la Municipalidad del Cantón de Latacunga, exige los siguientes requisitos:

- Formulario de declaración de patente o declaración inicial de Actividad Económica

- Cédula y certificado de votación del representante legal (nombramiento)
- Copia del Registro Único de Contribuyentes
- Copia del acta de constitución, para sociedades sin fines de lucro
- Certificado de no adeudar al Municipio
- Declaración del impuesto a la renta en el SRI del año inmediato anterior
- Formulario del impuesto del 1.5 por mil a los Activos Totales
- Copia de la declaración del impuesto a la renta realizado al SRI del año inmediato
- Copia del permiso del Cuerpo de Bomberos
- Pago del impuesto de patentes y servicios administrativos
- Copia de certificado de uso de suelo (en caso de ser primera vez que solicita patente)

3.5.2.3 IEES (instituto ecuatoriano de seguridad social)

De acuerdo al (IEES, 2022) para la obtención del registro de nuevo empleador, se debe realizar una serie de requisitos contemplados, los cuales no posee ningún costo, estos son los siguientes:

- Ingresar a la página web del IEES www.iess.gob.ec.
- Escoger la opción empleador-registro nuevo empleador.
- Ingresar el número de RUC o cédula de ciudadanía y escoger el sector al que pertenece (privado, público o doméstico).
- Ingresar los datos obligatorios que se encuentran marcados con asterisco.
- Terminar con el registro patronal, imprimir la solicitud de clave y el acuerdo de uso de la información.
- Acercarse a las agencias del IEES a los Centros de Atención Universal.
- Portando los documentos que han sido solicitados, para obtener la clave patronal.

3.5.2.4 Emisión de permisos de funcionamiento a establecimientos

De acuerdo al Portal único de Trámites Ciudadanos (MDG, 2022) los propietarios de locales y establecimientos dedicados a actividades económicas en establecimientos regulados por el Ministerio de Gobierno deben cumplir con los siguientes requisitos:

- Registro del representante legal del establecimiento en la página Web del Ministerio de Gobierno.
- Registro Único de Contribuyentes (RUC).
- Informe de Inspección.
- Patente Municipal, licencia única de actividad económica o su equivalente.
- Permiso de uso de suelo.
- Permiso de Funcionamiento del Cuerpo de Bomberos.
- Declaración juramentada del representante legal del establecimiento.
- Permiso de la Agencia Nacional de Regulación y Control Sanitario (únicamente para la categoría 1).
- Comprobante de Ingreso por Recuperación de Costos Anual por concepto de otorgamiento de Permiso de Funcionamiento.

Por otro lado, (MDG, 2022) indica lo que se debe hacer si la persona jurídica desea crear una cuenta y registrarse en el sistema, deberá realizar los siguientes pasos:

El usuario debe crear una cuenta en el sistema SITMINT, la cual puede crearla de dos formas:

- Abrir un explorador web e ingresar la siguiente dirección:<https://www.ministeriodegobierno.gob.ec/permiso-anual-de-funcionamiento/>
- Ingresar a la página del Ministerio del Interior (www.mdi.gob.ec) y seleccionar la opción “Permisos de Funcionamiento”

Independientemente de la alternativa que utilice para acceder al sistema, una vez que lo haga, se visualiza el formulario donde se solicitan los datos para ingresar, mismos que corresponden a:

- Su país de origen (nacionalidad)
- Tipo de documento (cédula de identidad o pasaporte)
- Número de documento y clave.

En el caso de personas jurídicas, deberán acercarse al departamento de Recaudación Fiscal adscrito a la Intendencia General de Policía de cada provincia, donde se les proporcionará un usuario y contraseña para gestionar el trámite en línea mencionado anteriormente.

Para el registro de requisitos en el sistema e impresión del permiso de funcionamiento, debe cumplir con lo siguiente:

- Ingresar a la página del Ministerio del Interior (Ministerio de Gobierno) <https://www.ministeriodegobierno.gob.ec/permiso-anual-de-funcionamiento/>.
- Ingresar los requisitos del establecimiento.
- Verificación de requisitos.
- Con su nombre de usuario y contraseña revisar las notificaciones recibidas en el sistema para conocer la fecha de pago del permiso en el Banco del Pacífico, el usuario debe llevar número de cédula o RUC y el código de pago.
- El sistema habilita automáticamente el documento para que el usuario pueda imprimir el permiso de funcionamiento.

3.6 Estrategias de marketing y ventas

3.6.1 Imagen corporativa

La imagen corporativa, se resume en lo siguiente:

- **Nombre de la empresa:** En que se transmite la idea del negocio, por lo que es importante que sea breve, atractivo, memorable y diferenciador. Se propone llevar como nombre:



- **Eslogan:** En el que se resume la filosofía de la empresa, debe ser creativo, innovador e impactante, facilitando que el target se identifique con la marca. Se propone, el siguiente eslogan:

SALUD Y VIDA

- **Logotipo y símbolos:** En esencia debe ser creativas y sencillas, para que sean fáciles de recordar. Se propone, el siguiente eslogan de la Gráfico 19:



Gráfico 19. Logotipo de la empresa

Elaborado por: Sandra Chicaiza

En que la bondad del campo del Cantón de Latacunga se resume para ofrecer un arándano con las mejores características sensoriales de sabor y nutrición. El nombre de “dulce arandino” surge de aran que viene de arándano y dino que viene de ecuador, la producción de arándanos será llevada por agricultores con experiencia que se pretende ofrecer una fruta que aporta beneficios a sus consumidores.

- **Identidad cromática:** La elección adecuada para reforzar la imagen que desea transmitir la empresa son los colores “morado” característico del arándano “Blueberrys”, el cual será el producto a ofrecer.
- **Sitio web:** En la era digital, el sitio web se convierte en el principal escaparate de la empresa para transmitir su filosofía y atraer a los clientes potenciales. En el gráfico 20, se presenta de manera de propuesta el diseño del sitio web.



Gráfico 20. Sitio web de la empresa

Elaborado por: Sandra Chicaiza

Se hace uso de la gama de colores del eslogan de la empresa y se propone como dominio web www.dulce.arandino.com.ec y en las redes sociales como [@dulce_arandino](https://www.instagram.com/dulce_arandino).

3.6.2 Embudo de venta

A continuación, en el gráfico 21 se indica el embudo de ventas para la comercialización de arándanos frescos.



Gráfico 21. Embudo de ventas

Elaborado por: Sandra Chicaiza

Representa todo el proceso de cierre de un negocio, desde el momento de la captación hasta la conversión final, de la siguiente manera:

En la cumbre del embudo, como primera fase para generar reconocimiento de la empresa y atraer al cliente ideal. El vendedor podrá promocionar el producto bajo el eslogan:

Aráندانos salud y vida

El producto a comercializar, se dispone a ofrecerse lo más fresco posible. La estrategia se basa en comercializar los aráندانos previos a la cosecha, para ello, al contactar a los clientes proveniente de los diferentes supermercados del Cantón de Latacunga y provincias adyacente, se acordará la cantidad necesaria y acorde a la demanda de los usuarios. De manera que es tiempo de almacenamiento de los productos para su conservación, sea estrictamente el necesario.

En el medio del embudo, como fase para aumentar la relevancia y el valor percibido por el cliente y transformarlas en oportunidades de ventas, se promocionará el producto bajo el siguiente eslogan:

Conservar el sabor y frescura durante la cosecha

Se espera obtener una calidad única que caracteriza las propiedades no solo organolépticas del aráندانo, además, sus propiedades nutritivas. Ya que se buscará contratar agricultores que haya tenido experiencia en la recolección de aráندانos con la mayor de los cuidados.

Para cerrar la fase de venta y transformar la idea de negocio en oportunidades para el cliente, se ofrecerá un producto local a un precio menor que el percibido en el mercado actual, de manera que se abra una brecha competitiva y posicionar la empresa en el sector. Es por ello, que se maneja el siguiente eslogan:

Un producto local con un precio a su disposición

3.6.3 Medios digitales

Un sitio web es ahora una necesidad para una empresa, grande o pequeña, puede usarse para lograr muchas estrategias de marketing diferentes para ayudar a que el negocio crezca. La empresa productora de aráندانos, está comenzando a ofrecer un producto de calidad en lo que respecta a la producción de aráندانos. Por lo

cual debe contar con publicidad y de actividades de comunicacionales que le ayuden a desarrollarse dentro del mercado agrícola, dado que hoy en día para poder competir en el mercado y tener un buen posicionamiento, una entidad debe de contar con buenas estrategias publicitarias que le ayuden aumentar el reconocimiento directo de su producto a los consumidores.

El uso de las redes sociales nos permite interactuar dinámicamente con el usuario, siendo un método de difusión, de nuestra marca e información sobre el arándano. Para la promoción del producto se otorgarán muestras gratis al público en general que acude a los distintos supermercados ubicados en el Cantón de Latacunga, también contamos con Facebook y WhatsApp.

Dentro de los medios de comunicación tradicionales nos permite interactuar con un emisor (medio) se encarga de enviar o transmitir la información al receptor (lector, radioescucha o televidente), de esa forma presentar nuestra publicidad sobre nuestro producto y captar más consumidores o clientes. Como son:

- Televisión
- Radio

3.6.4 Medios físicos

Tenemos por medio de afiches, tarjetas que se entregaran en diferentes puntos de ventas dentro de la localidad y de la misma forma está el periódico como es la gaceta que llevara impresa la publicidad.

3.6.5 Estrategias de penetración en el mercado

Dentro de las estrategias de mercado tenemos los más importantes:

- Calidad del producto mediante Agrocalidad
- Conocer nuestros competidores como es Arambel indagar su infraestructura y precios en el mercado.
- Distribuir a nivel local en las tiendas, mercados abiertos, supermercados, Maltería plaza.
- Realizar publicidad por los medios digitales y físicos con promociones y descuentos.

Se espera expandir nuestros mercados en los 6 cantones de Latacunga como es Pujilí, Salcedo, Saquisilí, La Mana, Sigchos y de la misma manera en la Provincia de Pichincha, por sus cercanías al Cantón de Latacunga, donde estará instalada la planta de producción

3.6.6 Estrategias de venta

Una estrategia de ventas es primordial dentro de una empresa porque nos permite ofrecer nuestros productos en diferentes presentaciones, costo entre otros. Los más comunes son:

a) Boca a boca

Mediante la comunicación entre clientes familiares, conocidos, influye en el lugar de trabajo de las personas.

b) Promociones y ofertas:

- Entregar muestras gratis en cada punto de venta.



Gráfico 22. Muestras gratis de arándano 90g

Elaborado por: Sandra Chicaiza

- Ofrecer empaques de 200 gramos a 2,29



Gráfico 23. Empaques de 200g de arándanos

Elaborado por: Sandra Chicaiza

- Por la compra de 2 empaques lleva el tercero gratis.

Gratis



Gráfico 24. Promociones

Elaborado por: Sandra Chicaiza

- Cajas de 12 unidades a 15 dólares gratis un vaso



Gráfico 25. Caja de arándanos

Elaborado por: Sandra Chicaiza

c) Precios

El precio se estima de acuerdo a las diferentes presentaciones ante el cliente y persona que distribuye el producto.

d) Publicidad

Dentro de la publicidad se estima realizar por redes sociales, Facebook, WhatsApp, y por televisión, también entregar tarjetas, afiches y periódico la gaceta.



Gráfico 26. Publicidad

Elaborado por: Sandra Chicaiza

3.6.7 Estrategia de comercialización

Para mantener la calidad de la fruta, reflejada en el color, el peso, el diámetro, el pH, se controlará las condiciones de conservación post-cosecha, en particular la temperatura y alargar la vida útil.

Para ello, se procederá a comercializar el producto antes de la cosecha, de manera que la producción este destinada a cubrir la demanda de consumo de los clientes y ofrecer un producto fresco, que mantiene su propiedades nutricionales y valores organolépticos para su consumo.

3.6.8 Estrategia eco agrícola

El cultivo del arándano se llevará a cabo en fundas plásticas, como se muestra en el gráfico 27.

Los arándanos son buenos ejemplares para cultivar en macetas y cubetas, ya que, además de tener condiciones de riego controlado, se puede acondicionar el pH del suelo, siendo ácido para obtener un mejor rendimiento de las plantaciones.

- Se utilizará abonos secos de animales para preparar la tierra.
- Tierra negra o humos para la siembre de las plantas
- Bolsas de fibra de coco o Fundas plásticas biodegradables son una opción altamente drenante y de muy fácil instalación, para la siembra del arándano.



Gráfico 27. Cultivo del arándano en fundas plásticas

Elaborado por: Sandra Chicaiza

3.7 Planificación financiera

3.7.1 Inversión

A continuación, en la tabla 16, se presenta un resumen del total de inversión para la producción y comercialización del arándano.

Tabla 16. Inversión inicial

Inversión inicial	Total
Activo Fijo	\$4.653,00
Capital de Trabajo	\$64.222,66
TOTAL INVERSION INICIAL	\$68.875,66

Elaborado por: Sandra Chicaiza

3.7.2 Costeo del producto / servicio

Se determina el sueldo a recibir nuestros empleados tanto administrativos como operarios.

3.7.2.1 Costo unitario

Tabla 17. Costo unitario variable

Detalle	Valor
Unidades mensuales	24000
Unidades anuales	288000
Costo Variable	\$140.543,80
CVU	\$0,49

Elaborado por: Sandra Chicaiza

3.7.2.2 Precio de venta del producto

Tabla 18. Precio de venta del producto

Detalle	Cantidad	Cajas
Precio de venta	\$2,05	\$19,17
Margen de ganancia	156%	78%
Capacidad de producción anual (unidades)	288000	24000
Ingreso anual	\$589.823,80	460063

Elaborado por: Sandra Chicaiza

3.7.2.3 Sueldo

Tabla 19. Sueldo

Nómina	Sueldo mensual	Cantidad de empleados	Total por empleado	Total del personal
Gerente	\$800,00	1	\$1.030,53	\$1.030,53
Jefe de operaciones	\$650,00	1	\$843,56	\$843,56
Agricultores	\$450,00	10	\$594,26	\$5.942,58
Total Personal Administrativo	\$1.900,00	\$12,00	\$2.468,35	\$7.816,68

Elaborado por: Sandra Chicaiza

3.7.3 Presupuesto de ingresos

Capital propio 11000

Inversión de 3 socios

Socio 1: 13000

Socio 2: 13000

Socio 3: 13000

Total inversionistas 39000

Capital social 50000

Tabla 20. Plan de Financiamiento.

Crédito	\$18.875,66	27,41%	
Tasa	11,26%		
Tiempo	60	MESES	
Pago	\$412,85	MENSUAL	
Año	Intereses	Capital	Total
1	\$1.974,74	\$2.979,51	\$4.954,25
2	\$1.621,38	\$3.332,87	\$4.954,25
3	\$1.226,12	\$3.728,14	\$4.954,25
4	\$783,97	\$4.170,28	\$4.954,25
5	\$289,39	\$4.664,86	\$4.954,25
Total	\$5.895,60	\$18.875,66	\$24.771,26

Elaborado por: Sandra Chicaiza

3.7.3.1 Proyecciones

Tabla 21. Proyecciones

Detalle	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Ingresos	\$230.799,54	\$237.723,52	\$244.855,23	\$252.200,89	\$259.766,91
Costos Operativos	\$90.156,07	\$93.176,30	\$96.111,35	\$99.206,14	\$102.380,73
Gastos de venta	\$11.880,00	\$12.784,40	\$13.187,10	\$13.611,73	\$14.047,30
Gastos administrativos	\$93.800,10	\$96.942,40	\$99.996,09	\$103.215,96	\$106.518,87
Depreciación	-\$495,11	-\$990,21	-\$1.485,32	-\$1.980,42	-\$2.475,53

Elaborado por: Sandra Chicaiza

3.7.4 Flujos de efectivo

Tabla 22. Flujo efectivo

Flujo de Efectivo	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Ingresos		\$589.823,80	\$607.518,52	\$625.744,07	\$644.516,39	\$663.851,89
Costos operativos		\$140.543,80	\$145.252,02	\$149.827,46	\$154.651,90	\$159.600,76
Gastos de Ventas		\$11.880,00	\$12.277,98	\$12.664,74	\$13.072,54	\$13.490,86
Constitución y permisos fitosanitarios		\$490,00	\$506,42	\$522,37	\$539,19	\$556,44
Gastos administrativos		\$93.800,10	\$96.942,40	\$99.996,09	\$103.215,96	\$106.518,87
Gerente		\$12.366,40	\$12.780,67	\$13.183,27	\$13.607,77	\$14.043,22
Jefe de operaciones		\$10.122,70	\$10.461,81	\$10.791,36	\$11.138,84	\$11.495,28
Agricultores		\$71.311,00	\$73.699,92	\$76.021,47	\$78.469,36	\$80.980,38
Gastos Financieros		\$1.974,74	\$1.621,38	\$1.226,12	\$783,97	\$289,39
Interés del préstamo		\$1.974,74	\$1.621,38	\$1.226,12	\$783,97	\$289,39
Otros Gastos		\$409,82	\$409,82	\$409,82	\$409,82	\$409,82
Depreciación		\$409,82	\$409,82	\$409,82	\$409,82	\$409,82
Flujo antes de participación		\$341.215,34	\$351.014,91	\$361.619,86	\$372.382,20	\$383.542,18
Participación de trabajadores		\$51.182,30	\$52.652,24	\$54.242,98	\$55.857,33	\$57.531,33
Flujo antes de impuesto		\$290.033,04	\$298.362,68	\$307.376,88	\$316.524,87	\$326.010,85
Impuesto a la renta (16%)		\$46.405,29	\$47.738,03	\$49.180,30	\$50.643,98	\$52.161,74
Flujo después de impuesto		\$243.627,75	\$250.624,65	\$258.196,58	\$265.880,89	\$273.849,12
(+) Depreciaciones		\$409,82	\$409,82	\$409,82	\$409,82	\$409,82
(-) Pago de Capital Préstamo		-\$2.979,51	-\$3.332,87	-\$3.728,14	-\$4.170,28	-\$4.664,86
Capital de trabajo		-				
	\$64.222,66	\$0,00	\$0,00	\$0,00	\$0,00	\$0,00
Activos Fijos en inversión		-\$4.653,00	\$0,00	\$0,00	\$0,00	\$0,00
Flujo de Efectivo Neto		\$68.875,66	\$241.058,06	\$247.701,60	\$254.878,26	\$262.120,43
						\$269.594,07

Elaborado por: Sandra Chicaiza

3.7.5 Estados financieros

Tabla 23. Estado de situación financiera

	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Activos						
Activos corrientes						
Caja/ bancos	\$64.222,66	\$241.058,06	\$488.759,66	\$743.637,92	\$1.005.758,34	\$1.275.352,41
Total activos corrientes	\$64.222,66	\$241.058,06	\$488.759,66	\$743.637,92	\$1.005.758,34	\$1.275.352,41
Activos no corrientes						
Depreciación acumulada		-\$409,82	-\$819,63	-\$1.229,45	-\$1.639,27	-\$2.049,08
Total activos no corrientes	\$4.653,00	\$4.243,18	\$3.833,37	\$3.423,55	\$3.013,73	\$2.603,92
Total activos	\$68.875,66	\$245.301,24	\$492.593,02	\$747.061,47	\$1.008.772,08	\$1.277.956,33
Pasivos						
Pasivos corrientes						
Préstamo bancario C/P	\$18.875,66	\$2.718,26	\$3.040,64	\$3.401,25	\$3.804,63	\$4.255,85
Total pasivos corrientes	\$18.875,66	\$2.718,26	\$3.040,64	\$3.401,25	\$3.804,63	\$4.255,85
Pasivos no corrientes						
Préstamo bancario l/p		\$15.896,15	\$12.563,28	\$8.835,14	\$4.664,86	\$0,00
Total pasivos no corrientes		\$15.896,15	\$12.563,28	\$8.835,14	\$4.664,86	\$0,00
Total pasivos	\$18.875,66	\$18.614,41	\$15.603,92	\$12.236,40	\$8.469,49	\$4.255,85
Patrimonio						
Utilidad del Ejercicio	\$0,00	\$255.229,07	\$262.180,36	\$270.100,92	\$278.138,57	\$286.473,33
Utilidades retenidas	\$0,00	\$0,00	\$255.229,07	\$517.409,43	\$787.510,35	\$1.065.648,93
Capital social	\$50.000,00	-\$28.542,24	-\$40.420,33	-\$52.685,29	-\$65.346,35	-\$78.421,78
Total patrimonio	\$50.000,00	\$226.686,83	\$476.989,10	\$734.825,07	\$1.000.302,58	\$1.273.700,48
Pasivo + patrimonio	\$68.875,66	\$245.301,24	\$492.593,02	\$747.061,47	\$1.008.772,08	\$1.277.956,33
Total	\$0,00	\$0,00	\$0,00	\$0,00	\$0,00	\$0,00

Elaborado por: Sandra Chicaiza

3.7.6 Indicadores

Tabla 24. Indicadores económicos

TIR Y VAN	
TMAR	11,26%
TIR	352,56%
VAN	\$862.138,02

Elaborado por: Sandra Chicaiza

3.7.7 Punto de equilibrio

Tabla 25. Punto de equilibrio

Cantidad de equilibrio	67.744
Ingreso de equilibrio	\$ 138.738,96

Elaborado por: Sandra Chicaiza

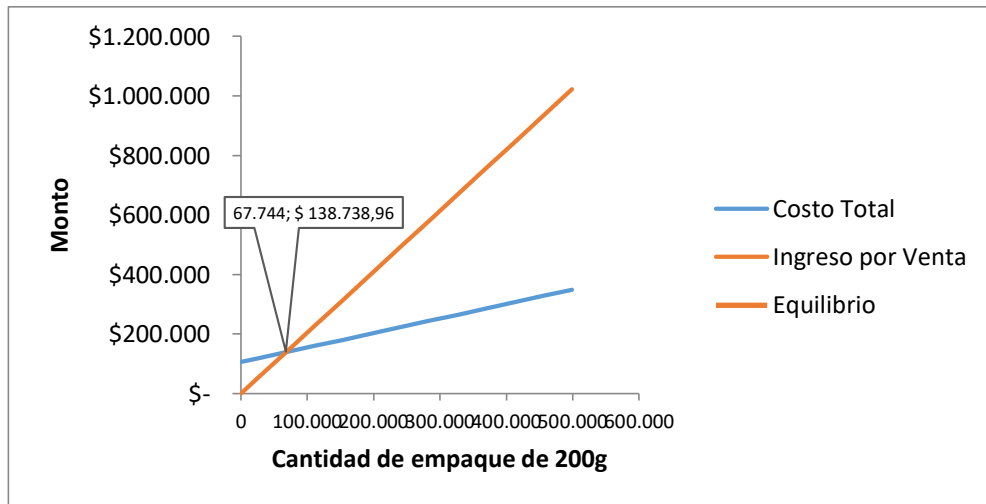


Gráfico 28. Punto de equilibrio

Elaborado por: Sandra Chicaiza

3.7.8 Cronograma para la implementación de la propuesta

Tabla 26. Cronograma de la propuesta

CRONOGRAMA DE ACTIVIDADES DE "DULCE ARANDINO"													
ACTIVIDADES Y TAREA	AÑO 2022											AÑO 2023	
	FEB	MAR	ABR	MAY	JUN	JUL	AGO	SEPT	OCT	NOV	DIC	ENE	FEB
Elección del tema													
Planteamiento de la idea de investigación													
Objetivos													
Investigación de mercado													
Se aplicó entrevistas a los productores y distribuidores quienes realizan las ventas													
Se realizó encuestas al consumidor final													
Resultados													
Elaboración del modelo Canvas													
Análisis de mercado													
Análisis técnico													
Formalización del emprendimiento													
Estrategias de marketing y ventas													
Planificación financiera													
CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES													
Conclusiones													
Recomendaciones													

Elaborado por: Sandra Chicaiza

3.7.9 Impactos esperados

Económicos:

- El impacto esperado es crear nuevas empresas como es “Dulce Arandino” dedicada a la producción y comercialización de arándanos a nivel local. También tiene gran oferta en el consumo de arándanos dando rentabilidad en el mercado de acuerdo a la publicidad y marketing, obteniendo beneficios y ganancias tanto para el productor e inversionistas.

Sociales:

- Permite generar empleo a las madres y amas de casa del Cantón Latacunga Barrio San Marcos Chico.

Medioambiente:

- Dentro del medio ambiente nuestro producto es 100% orgánico, mediante abonos de animales, humus de lombriz, cascarilla de arroz se obtiene una mezcla homogénea para la siembra y mantenimiento de la planta y el fruto.
- Se va utilizar el agua de riego por goteo para no desperdiciar el líquido vital.
- Utilizar fundas de coco que no afecta en la contaminación del medioambiente.

Salud

Brindar un producto rico en nutrientes y antioxidantes que nos permite mantener nuestra salud en buen estado. Entre los más importantes tenemos:

- Reduce el riesgo de contraer cáncer
- Reduce la presión arterial
- Ayuda a reducir la grasa
- Previenen y ayudan a frenar las infecciones de orina
- Reducen el colesterol

CONCLUSIONES

- A través del estudio de Mercado se dio a conocer los aspectos teórico y técnico para la creación de una empresa aplicando un plan de negocios en el sector agrícola. Se estableció la producción de arándanos “azul” o “Blueberrys” en presentación de empaques de 200g. Para ello, se requiere plantar aproximadamente 10.000 plantas. La inversión requerida es de \$ 68.875,66. El costo unitario por empaque arrojó un valor de \$0,49, para el cual se estable un precio comercial de venta de \$2,05, de manera que el producto se podrá comercializar a un valor por debajo al establecido por el mercado.
- Se desarrolló un modelo canvas como herramienta para creación de una propuesta de valor, en el cual un recurso clave es establecer alianzas estratégicas con las empresas que proveen de abonos y fertilizantes orgánicos utilizados para que el arándano.
- Se determinó la factibilidad de la creación de la empresa, estimándose los indicadores TIR y VAN, que para efecto de la presente propuesta arrojó los valores de 352,56% y \$862.138,02 respectivamente. Se observa que el TIR es mayor a TMAR 11,26% (Tasa de interés establecidas por los Bancos) y el Van resultando mayor a cero, lo que es indicativo que el Proyecto es factible, y se espera que al tercer año de producción haya un retorno de la inversión, y finalmente la empresa requiere vender al menos 138.738,96 empaques de 200g de arándanos para que el negocio mantenga su equilibrio económico.

RECOMENDACIONES

- Se recomienda la ejecución del presente plan de negocios, Dulce arandino que está ubicado en el Cantón Latacunga, Barrio San Marcos Chico, ya que es factible y rentable en el mercado local. También se debe gestionar el financiamiento a través de las entidades bancarias o inversionistas para ampliar la producción de arándanos, en el sector y de la misma forma crear un plan de marketing que nos permitirá llegar a más consumidores.
- Realizar una mejora continua en los diferentes procesos operativos, financieros, comerciales y organizacionales de la empresa, para obtener mejores ingresos, buena producción y un cliente feliz que goce de buena salud, a través del consumo de productos cultivados orgánicamente. También es necesario contratar personal que tenga conocimientos en el manejo de arándanos.
- Distribuir de mejor manera el capital, realizar cálculos continuos del incremento de ventas de cada año y las proyecciones a futuras para no tener riesgo de pérdida o endeudamiento. Llevar a cabo un plan de captación de clientes, de manera que la producción está comprometida antes del inicio de la cosecha.

BIBLIOGRAFÍA

- Agrocalidad. (12 de Noviembre de 2021). PRIMERA EXPORTACIÓN DE ARÁNDANOS A PAÍSES BAJOS. Obtenido de <https://www.agrocalidad.gob.ec/primera-exportacion-de-arandanos-a-paises-bajos/>
- Agronegocios. (19 de Diciembre de 2019). CULTIVOS DE ARÁNDANOS AZULES EN COLOMBIA SE HAN TRIPLICADO EN DOS AÑOS. Obtenido de [www.agronegocios.co: https://www.agronegocios.co/agricultura/cultivos-de-arandanos-azules-en-colombia-se-han-triplicado-en-dos-años-2905108](https://www.agronegocios.co/agricultura/cultivos-de-arandanos-azules-en-colombia-se-han-triplicado-en-dos-años-2905108)
- Alcalde, J. C. (14 de Junio de 2017). Modelo Canvas. Obtenido de <https://economipedia.com/definiciones/modelo-canvas.html>
- Alibaba. (2022). Máquina de embalaje semiautomática, embalaje de arándano. Obtenido de [spanish.alibaba.com: https://spanish.alibaba.com/pdetail/SemiAutomatic62267150516.html?spm=a2700.7724857.0.0.59b555ccuywbaC](https://spanish.alibaba.com/pdetail/SemiAutomatic62267150516.html?spm=a2700.7724857.0.0.59b555ccuywbaC)
- Andrés, P. B. (2018). TRIPLE BALANCE-Emprendimiento inclusivo con impacto positivo. Obtenido de Acción Contra el Hambre: https://www.accioncontraelhambre.org/sites/default/files/documents/manual_triple_balance_emprendimiento_inclusivo.pdf
- Arias, F. G. (2006). El Proyecto Científico- Introducción a la Metodología Científica. Caracas-Venezuela: EPISTEME,C.A.
- Betancourt, P. (30 de SEPTIEMBRE de 2013). INSTRUCTIVO DE LA NORMATIVA GENERAL PROMOVER Y REGULAR LA PRODUCCIÓN ORGANICA, ECOLOGICA, BIOLOGICA EN EL ECUADOR. Obtenido de AGROCALIDAD : <https://www.agrocalidad.gob.ec/wp-content/uploads/2020/05/by3.pdf>

- Calvo, A. (17 de Diciembre de 2019). Plantación de arándanos: rentabilidad y características del cultivo. Obtenido de [www.agroptima.com: https://www.agroptima.com/es/blog/plantacion-arandanos-rentabilidad-caracteristicas/](https://www.agroptima.com/es/blog/plantacion-arandanos-rentabilidad-caracteristicas/)
- Cantó, J. C. (18 de Septiembre de 2018). Qué es un plan de negocio y por qué es tan importante a la hora de emprender. Obtenido de <https://www.bilib.es/actualidad/blog/noticia/articulo/que-es-un-plan-de-negocio-y-por-que-es-tan-importante-a-la-hora-de-emprender/>
- COMERCIO, E. (28 de Noviembre de 2021). EL CULTIVO DEL ARÁNDANO SE ABRE CAMPO EN EL PAÍS. Obtenido de <https://lanacion.com.ec/el-cultivo-del-arandano-se-abre-campo-en-el-pais/>
- Diez, F. (3 de Agosto de 2017). Arándanos en macetas: mejor calidad y mayor precocidad. Obtenido de Redagrícola: <https://www.redagricola.com/pe/arandanos-macetas-mejor-calidad-mayor-precocidad/#:~:text=Como%20referencia%2C%20las%20densidades%20normales,llegado%20a%2010%2C000%20plantas%2Fha.>
- EPBAJ. (2016). Embajada Argentina ante el Reino de Países- Promoción Comercial. Perfil de mercado Arándanos. Obtenido de Blueberriesconsulting: <https://cdn.blueberriesconsulting.com/2016/09/perfildemercadoarandanos2016.pdf>
- FEDEXA. (15 de Agosto de 2022). Qué es “FEPEXA”. Obtenido de [www.fepexa.org.ec: https://www.fepexa.org.ec/quienes-somos.html](https://www.fepexa.org.ec/)
- Frutícola. (7 de Marzo de 2016). Guía técnica para producción de arándanos. Obtenido de PortalFrutícola.com: <https://www.portalfruticola.com/noticias/2016/03/07/guia-tecnica-para-produccion-de-arandanos/>

- GAD, C. (5 de Agosto de 2022). CANTON LATACUNGA. Obtenido de www.cotopaxi.gob.ec:: <https://www.cotopaxi.gob.ec/index.php/2015-09-20-00-13-36/2015-09-20-00-15-41/latacunga>
- Galán, J. S. (28 de Septiembre de 2015). Plan de Negocios. Obtenido de Economipedia.com: <https://economipedia.com/definiciones/plan-de-negocio.html>
- García, C. (4 de Enero de 2022). Propiedades y beneficios para la salud. Obtenido de NutriCare: <https://www.nutricare.es/beneficio-de-los-alimentos/arandanos-propiedades-beneficios/>
- González, P. (6 de Julio de 2018). Un pionero en cultivar arándano. Obtenido de Revista Lideres: [//www.revistalideres.ec/lideres/cultivos-arandano-fruta-empresa-guayllabamba.html](http://www.revistalideres.ec/lideres/cultivos-arandano-fruta-empresa-guayllabamba.html).
- Guerrero, D. S. (Noviembre de 2020). Proyecto de factibilidad para la creación de una empresa productora y distribuidora de pulpa y jugo natural de arándanos en la ciudad de Quito-provincia de Pichincha, utilizando materia prima nacional del fruto. Obtenido de Repositorio Institucional de la Universidad Politécnica Salesiana/ Tesis/ Posgrado: <http://dspace.ups.edu.ec/handle/123456789/19450>
- Hora, L. (15 de Enero de 2021). Impulsan producción de arándanos en Tungurahua. Obtenido de <https://www.lahora.com.ec/noticias/impulsan-produccion-de-arandanos-en-tungurahua/>
- IEES. (2022). Registro de nuevo empleador. Obtenido de [//www.iess.gob.ec/en/web/empleador/registro-de-empleador](http://www.iess.gob.ec/en/web/empleador/registro-de-empleador)
- Infoagro. (2021). El cultivo del arándano. Obtenido de https://www.infoagro.com/documentos/el_cultivo_del_arandano.asp
- INIA. (2016). Manual del arándano. Obtenido de <https://biblioteca.inia.cl/handle/20.500.14001/7627>

- MDG, M. d. (2022). Emisión de permisos de funcionamiento a establecimientos categoría 1, 2,3 y 8: centros de diversión para mayores de edad, centros de tolerancia, licorerías, depósitos de bebidas alcohólicas, pensiones, residenciales y moteles. Obtenido de Gob.ec. (Portal Único de TrÁmites Ciudadanos): <https://www.gob.ec/mdg/tramites/emision-permisos-funcionamiento-establecimientos-categoria-1-23-8-centros-diversion-mayores-edad-centros-tolerancia-licorerias-depositos-bebidas-alcoholicas-pensiones-residenciales-moteles>
- Milián, M. (12 de Enero de 2022). Que es y como hacer un plan de negocios. Obtenido de Lanzadera: <https://lanzadera.es/como-hacer-plan-negocios/>
- Moreto, M. (11 de Agosto de 2020). El sector floricultor de Cotopaxi está en proceso de reactivación. . Obtenido de El Comercio: <https://www.elcomercio.com/actualidad/ecuador/floricolas-cotopaxi-reactivacion-economia-plantaciones.html>
- Mundial, B. (14 de Julio de 2021). En Ecuador, el riego tecnificado equivale a cultivos más sostenibles y mejor alimentación. . Obtenido de www.bancomundial.org: <https://www.bancomundial.org/es/news/feature/2021/07/14/en-ecuador-el-riego-tecnificado-equivale-a-cultivos-m-s-sostenibles-y-mejor-alimentacion>
- OCARU. (31 de Enero de 2022). En Ecuador crece la producción de arándanos con precaución para no saturar el mercado interno. . Obtenido de Observatorio del cambio Rural- Monitoreo de Noticias.: <https://ocaru.org.ec/2022/01/31/en-ecuador-crece-la-produccion-de-arandanos-con-precaucion-para-no-saturar-el-mercado-interno/>
- Pérez Porto, J., & Gardey, A. (25 de Marzo de 2008). Definición de empresa - Qué es, Significado y Concepto. Definicion. Obtenido de <https://definicion.de/empresa/>



- Perú, A. A. (17 de Agosto de 2017). Se proyecta mayor crecimiento. Los arándanos requieren una inversión promedio de US\$ 60 mil por hectárea, pero tienen un gran retorno lucrativo. Obtenido de <https://agraria.pe/noticias/los-arandanos-requieren-un-inversion-promedio-de-14610#:~:text=El%20rendimiento%20promedio%20de%20una,a%2020%20toneladas%20de%20ar%C3%A1ndanos.>
- Plantlogic. (2021). Temporada de Arandanos requisitos para el cultivo en macetas. Obtenido de <https://getplantlogic.com/es/temporada-de-arandanos-10-requisitos-clave-para-el-cultivo-en-maceta/>
- Puga, J. M. (1 de Febrero de 2019). Estudio de factibilidad para la creación de la empresa “arandeanblue”, productora y comercializadora de arándano, ubicada en el sector de chaquibamba, provincia de pichincha. Sangolquí. Obtenido de Tesis de Grado de la Universidad de las Fuerzas Armadas: <http://repositorio.espe.edu.ec/handle/21000/20337>
- Quiroa, M. (29 de Enero de 2020). Que es la administración. . Obtenido de Economipedia: <https://economipedia.com/definiciones/administracion.html>
- Rubio, J. G. (2010). Recolección del arándano. Obtenido de [www.serida.org: http://www.serida.org/publicacionesdetalle.php?id=5220](http://www.serida.org/publicacionesdetalle.php?id=5220)
- Salamanca Ayala, K. Y., & Hurtado Córdoba, J. D. (Julio de 2019). Montaje de una Empresa Productora y Comercializadora de Arándanos Ubicada en la Provincia Sabana Occidental de Cundinamarca. Obtenido de Repositorio De La Universidad Distrital Francisco José De Caldas: <https://www.google.com/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=&cad=rja&uact=8&ved=2ahUKEwiSkL7pkNL8AhV2SDABHYWxBkEQFnoECA8QAQ&url=https%3A%2F%2Frepository.udistrital.edu.co%2Fbitstream%2F11349%2F16253%2F1%2FSalamancaKaterine2019.pdf&usg=AOvVaw35xbGbURNMfD>

- Secretaria Nacional de Planificación. (2021). Fichas metodológicas homologadas. Obtenido de <https://multimedia.planificacion.gob.ec/pnd2021/pndfichas.html>
- Secretaria Nacional del Estado. (13 de Septiembre de 2021). Plan de Creación de Oportunidades 2021-2025 de Ecuador. Obtenido de : file:///C:/Users/USUARIO/Downloads/Plan-de-Creaci%C3%B3n-de-Oportunidades-2021-2025-Aprobado_compressed.pdf
- Silva, D. d. (05 de Abril de 2022). Qué es el modelo Canvas. Obtenido de Zendesk: <https://www.zendesk.com.mx/blog/modelo-canvas-que-es/>
- Urbina, J. G. (15 de Agosto de 2022). Arándanos y frambuesas en la Región del Maule. Obtenido de Biblioteca INIA Chile: <https://biblioteca.inia.cl/bitstream/handle/20.500.14001/67191/Capitulo%204.pdf?sequence=5&isAllowed=y>
- Uribe Macías , M. E., & Reinoso Lastra, J. F. (2013). Emprendimiento y empresarismo. Bogotá: Ediciones de la U, 1a.ed.
- USDA-FAS. (25 de Octubre de 2021). Arándanos: Exportaciones de los cinco mayores productores alcanzarían US\$ 3.000 millones en 2025. Obtenido de Informe elaborado por el Servicio Agrícola Extranjero que depende del Departamento de Agricultura de EE.UU. (USDA-FAS) Publicado en Redagrícola.: <https://www.redagricola.com/cl/arandanos-exportaciones-de-los-cinco-mayores-productores-alcanzarian-us-3-000-millones-en-2025/>

ANEXOS

ANEXO 1. Encuesta al consumidor

Tabla 27. Encuesta al consumidor

N°	PREGUNTAS	RESPUESTAS			
1	¿Compra usted frutas del tipo Berry, entre ellas arándanos?	SI	NO		
2	¿Al momento de comprar alguna de estas frutas que es lo primero que tiene en cuenta?	Precio	empaque	fruta fresca	Todas
3	¿En qué lugares suele ir a comprar este tipo de frutas?	Directamente con el productor	En los mercados locales	Tiendas de barrio	Supermercados
4	¿Conoce el arándano, sus propiedades nutritivas y sus beneficios para prevenir enfermedades, como cáncer?	SI	NO		
5	¿Tendría en cuenta el consumo de Arándanos en su dieta alimenticia?	SI	NO		
6	¿Qué tipo de arándano le gusta consumir?		Arándano rojo grande o cran Berry		Arándano azul o arándano negro
7	¿Cuánto estaría usted dispuesto a pagar por 200 gr de Arándano?	De 1,50 A 3,00 Dólares	3 A 5 Dólares	5 A 10 Dólares	Otros
8	¿En qué presentación le gustaría adquirir nuestro producto?	125 gramos	200 gramos	360 gramos	Ninguna
9	¿Estaría dispuesto a comprar el arándano de manera orgánica sin químicos?	SI	NO		
10	¿Con que frecuencia consume arándanos?	Casi todos los días	1 o 2 veces a la semana	1 o 2 veces al mes	Nunca
11	¿Le gustaría contar con servicios a domicilio para la compra del arándano?	SI	NO		
12	¿Estaría de acuerdo en pagar un costo adicional por el servicio de entrega a domicilio?	SI	NO		

Elaborado por: Sandra Chicaiza

ANEXO 2. Entrevista a los productores

Tabla 28. Entrevista de a los productores

N ^a	PREGUNTAS
1	¿Considera importante para Ud. la producción y comercialización de arándanos en el Cantón de Latacunga?
2	¿Le gustaría incursionar y producir de forma orgánica un nuevo cultivo como es el arándano?
3	¿Cuánto conoce Ud. sobre el cultivo de arándano?
4	¿Considera Ud. que el clima del Cantón Latacunga, es apto para la producción arándanos?
5	¿Produciría arándano si mediante Agrocalidad en el Cantón de Latacunga, se puede llevar acabo la comercialización de arándanos?
6	¿Considera Ud. que el manejo y trabajo de tierra o terreno en el Cantón Latacunga, favorecen la producción del cultivo de arándano?
7	¿Considera Ud. que en el Cantón Latacunga, hay facilidad en cuanto a proveedores de insumos para el cultivo del arándano?
8	¿De incrementarse la demanda de arándanos, Ud. estaría en condiciones de competir en el mercado?
9	¿Cuánto produce una hectárea de arándano?
10	¿A los cuantos meses obtiene la cosecha de arándanos?
11	¿Usted como productor utiliza insumos químicos para facilitar u obtener en menos tiempo el producto?
12	¿A qué precio adquiere la planta de arándano?
13	¿Cree usted que al producir arándano orgánico mejoramos la calidad de vida de varias personas?
14	¿Estaría de acuerdo en recibir una capacitación para informarse acerca de este nuevo proyecto?
15	¿Produciría arándano si existiera una entidad que garantice su comercialización?
16	¿Le gustaría vender su producto directamente al consumidor sin intermediarios?

Elaborado por: Sandra Chicaiza

ANEXO 3. Entrevista al distribuidor del producto

Tabla 29. Entrevista a las personas que distribuye el producto

N°	PREGUNTAS
1	¿Usted adquiere el arándano directo del productor?
2	¿A la semana cuantas cajas de arándano adquiere?
3	¿A qué precio obtiene el arándano?
4	¿Cuál es la forma de pago para comprar el arándano?
5	¿De dónde es su proveedor?
6	¿Cuál es el segmento de mercado?
7	¿Qué tan rentable es el uso del arándano?
8	¿Consideraría Ud. vender arándanos orgánicos?
9	¿Está de acuerdo en que el producto sea entregado directamente por el productor?
10	¿Estaría de acuerdo en adquirir el arándano a un precio económico en el Cantón Latacunga?

Elaborado por: Sandra Chicaiza

ANEXO 4. Resultados de las encuestas

Encuesta de mercado

1) ¿Compra usted frutas del tipo Berry, entre ellas arándanos?

Tabla 30. ¿Compra usted frutas del tipo Berry, entre ellas arándanos?

Detalle	Absoluta	Relativa
Si	282	74%
No	100	26%
TOTAL	382	100%

Elaborado por: Sandra Chicaiza

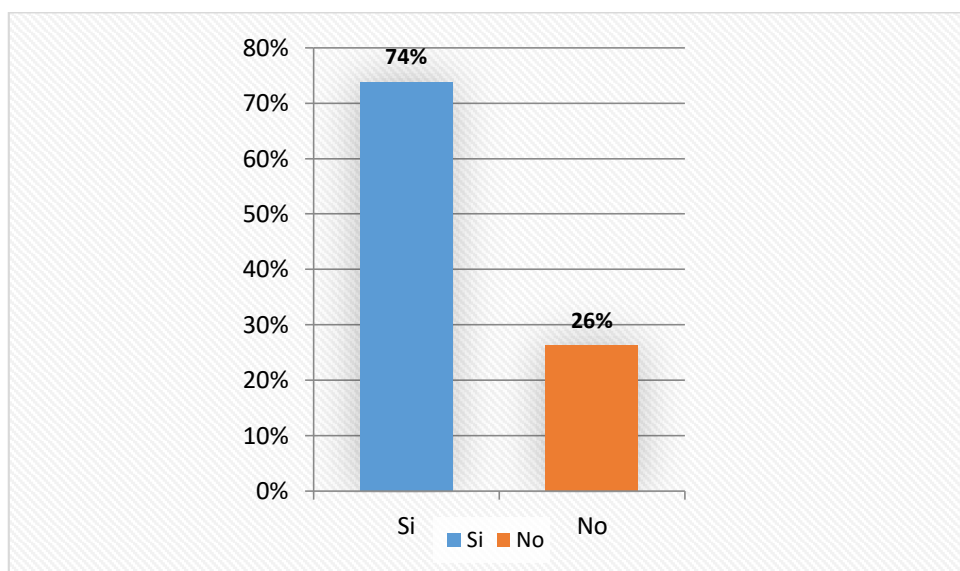


Gráfico 29. ¿Compra usted frutas del tipo Berry, entre ellas arándanos?

Elaborado por: Sandra Chicaiza

Análisis:

En el gráfico 29, el 74% de los encuestados “Sí” compran frutas del tipo Berry, entre ellas arándanos y un 26% de los encuestados afirmaron que “No”.

2) **¿Al momento de comprar alguna de estas frutas que es lo primero que tiene en cuenta?**

Tabla 31. ¿Al momento de comprar alguna de estas frutas que es lo primero que tiene en cuenta?

Detalle	Absoluta	Relativa
Precio	95	25%
Empaque	84	22%
Fruta Fresca	192	50%
Todas	11	3%
TOTAL	382	100%

Elaborado por: Sandra Chicaiza

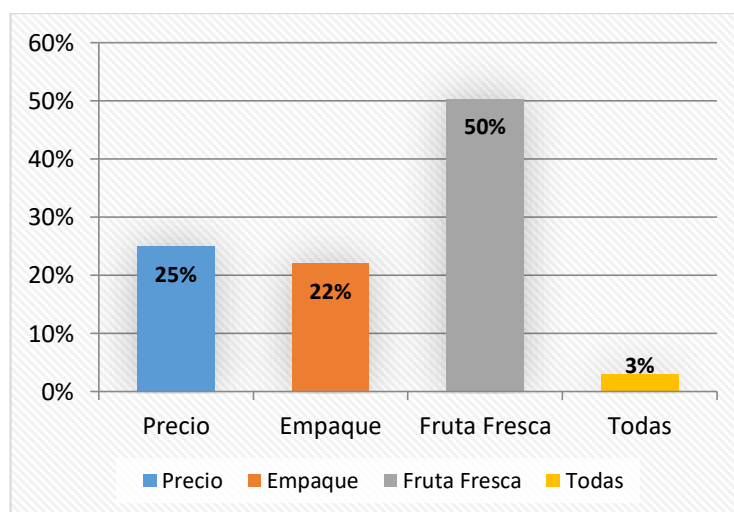


Gráfico 30. ¿Al momento de comprar alguna de estas frutas que es lo primero que tiene en cuenta?

Elaborado por: Sandra Chicaiza

Análisis:

En el gráfico 30, el 25% de los encuestados al momento de comprar alguna de estas frutas lo primero que tiene en cuenta es el “Precio”, el 22% en el “Empaque”, el 50% “Fruta Fresca” y un 3% toma en cuenta “Todas”.

3) ¿En qué lugares suele ir a comprar este tipo de frutas?

Tabla 32 . ¿En qué lugares suele ir a comprar este tipo de frutas?

Detalle	Absoluta	Relativa
Directamente del productor	24	6%
En los mercados locales	249	65%
Tiendas del barrio	14	4%
Supermercados	95	25%
TOTAL	382	100%

Elaborado por: Sandra Chicaiza

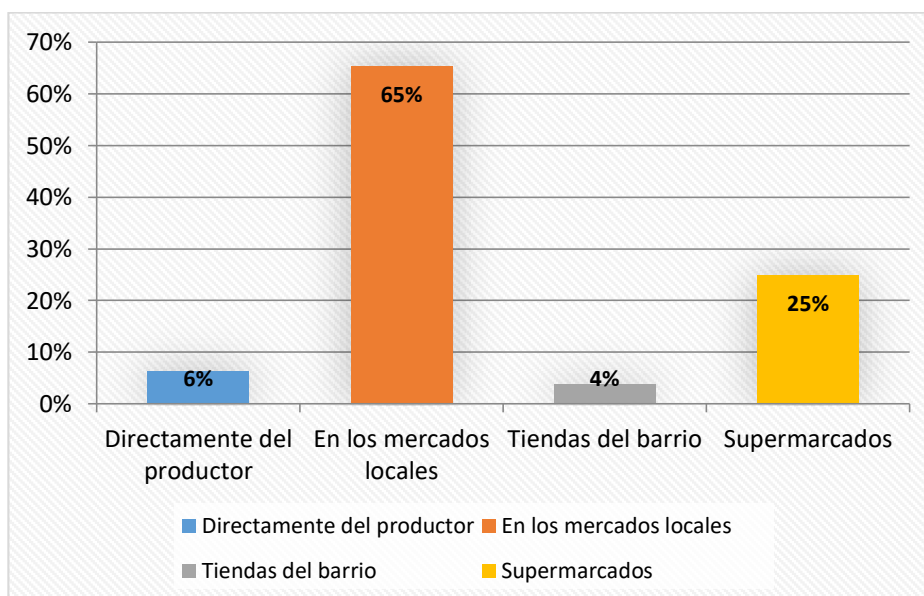


Gráfico 31. ¿En qué lugares suele ir a comprar este tipo de frutas?

Elaborado por: Sandra Chicaiza

Análisis:

En el gráfico 31, un 65% de los encuestados indicaron comprar este tipo de frutas “en los mercados locales”, un 25% les gustaría adquirirlos en “Supermercados”, mientras que un 6% “directamente del productor”. Finalmente, un 4% en “Tiendas del barrio”

4) ¿Conoce el arándano, sus propiedades nutritivas y sus beneficios para prevenir enfermedades, como cáncer?

Tabla 33. ¿Conoce el arándano, sus propiedades nutritivas y sus beneficios para prevenir enfermedades, como cáncer?

Detalle	Absoluta	Relativa
Si	292	76%
No	90	24%
TOTAL	382	100%

Elaborado por: Sandra Chicaiza

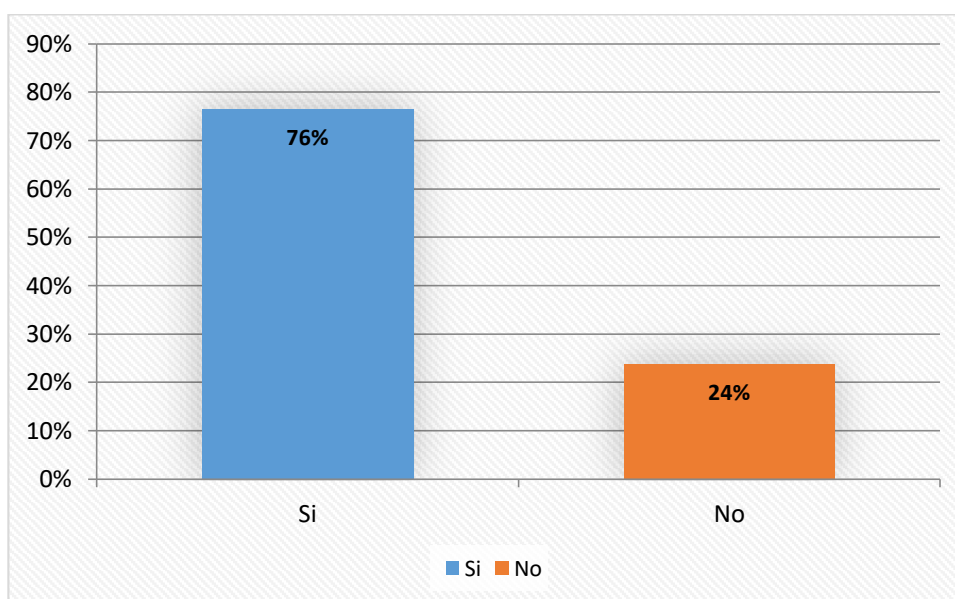


Gráfico 32. ¿Conoce el arándano, sus propiedades nutritivas y sus beneficios para prevenir enfermedades, como cáncer?

Elaborado por: Sandra Chicaiza

Análisis:

En el gráfico 32, un 76,6% indicaron “Sí” conoce el arándano, sus propiedades nutritivas y sus beneficios para prevenir enfermedades, como cáncer y un 23,4% “No” lo conoce.

5) ¿Tendría en cuenta el consumo de Arándanos en su dieta alimenticia?

Tabla 34. ¿Dieta alimenticia con arándanos?

Detalle	Absoluta	Relativa
Si	377	99%
No	5	1%
TOTAL	382	100%

Elaborado por: Sandra Chicaiza

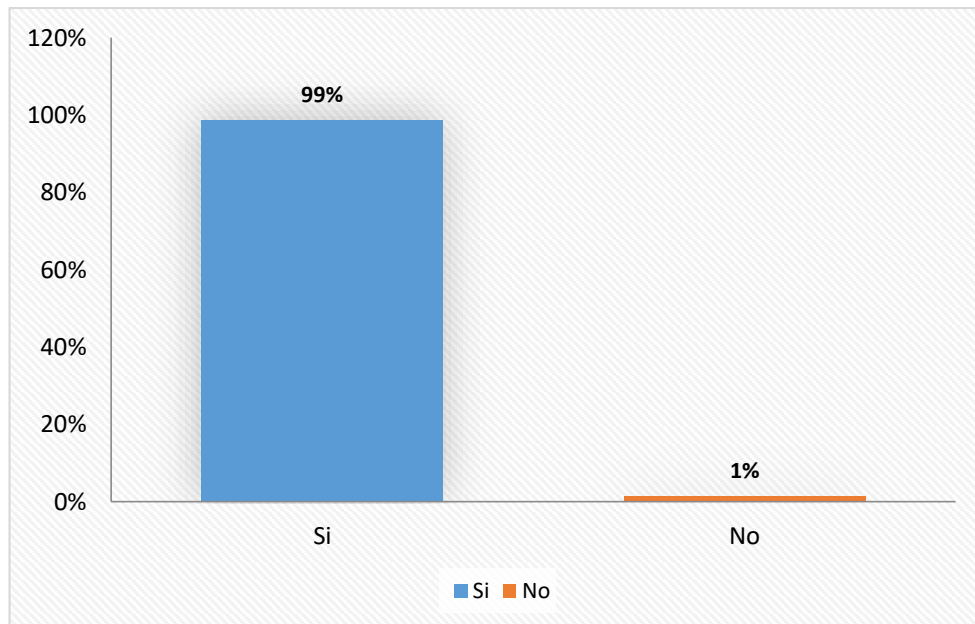


Gráfico 33. ¿Dieta alimenticia con arándanos?

Elaborado por: Sandra Chicaiza

Análisis:

En el gráfico 33, un 99% indicaron “Sí” Tendría en cuenta el consumo de Arándanos en su dieta alimenticia y un 1% “No”.

6) *¿Qué tipo de arándano le gusta consumir?*

Tabla 35. *¿Qué tipo de arándano le gusta consumir?*

Detalle	Absoluta	Relativa
Arándano rojo grande o cranberry	100	26%
Arándano azul o arándano negro	282	74%
TOTAL	382	100%

Elaborado por: Sandra Chicaiza

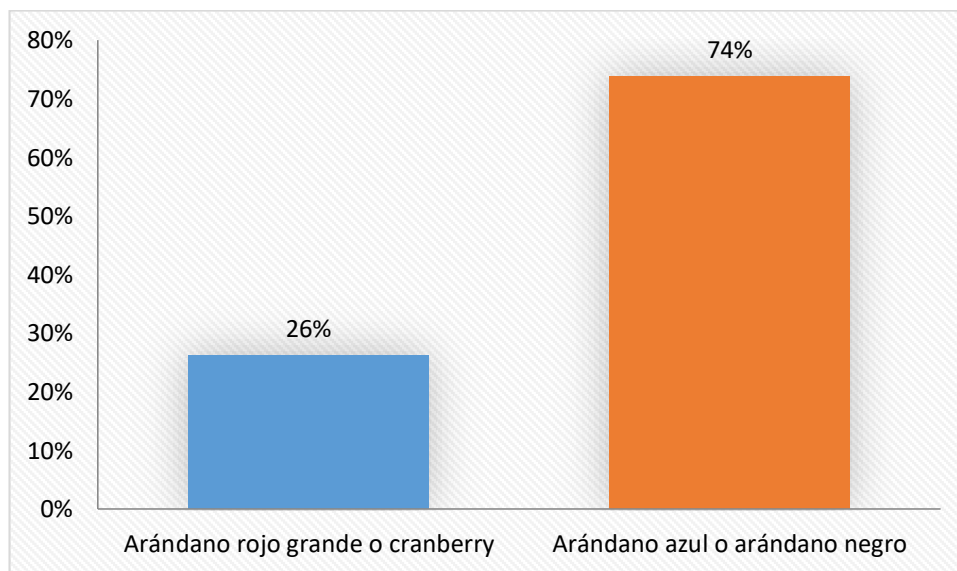


Gráfico 34. *¿Qué tipo de arándano le gusta consumir?*

Elaborado por: Sandra Chicaiza

Análisis:

En el gráfico 34, un 74,0% le gusta consumir “Arándano azul o arándano negro”, mientras que el 26,0% indicaron que le gusta consumir el “Arándano rojo grande o cran Berry”.

7) ¿Cuánto estaría usted dispuesto a pagar por 200 gr de arándano?

Tabla 36. ¿Cuánto estaría usted dispuesto a pagar por 200 gr de arándano?

Detalle	Absoluta	Relativa
De \$1,50 a \$3,00	287	75%
De \$3,00 a \$5,00	84	22%
De \$5,00 a \$10,00	6	2%
Otro	5	1%
TOTAL	382	100%

Elaborado por: Sandra Chicaiza

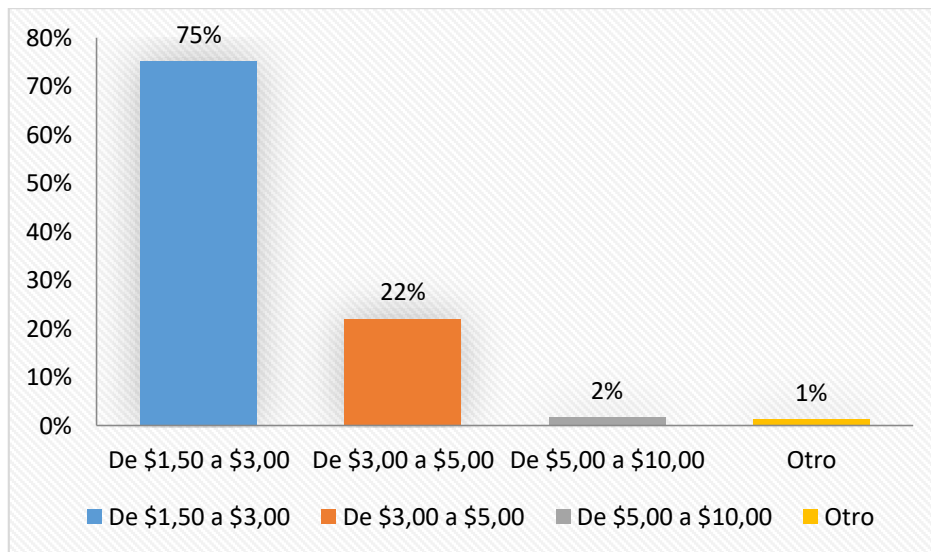


Gráfico 35. ¿Cuánto estaría usted dispuesto a pagar por 200 gr de Arándano?

Elaborado por: Sandra Chicaiza

Análisis:

En el gráfico 35, un 75% de los encuestados afirmaron que estaría dispuesto a pagar por 200 gr de Arándano “De 1,50 a 3,00 dólares”, un 22% indicaron “De 3 a 5,00 dólares”, el 2% de “De 5 a10, 00 dólares”, mientras que el 1% indicaron “Otro” precio.

8) ¿En qué presentación le gustaría adquirir nuestro producto?

Tabla 37. ¿En qué presentación le gustaría adquirir nuestro producto?

Detalle	Absoluta	Relativa
125 gramos	46	12%
200 gramos	216	57%
360 gramos	82	21%
Ninguno	38	10%
TOTAL	382	100%

Elaborado por: Sandra Chicaiza

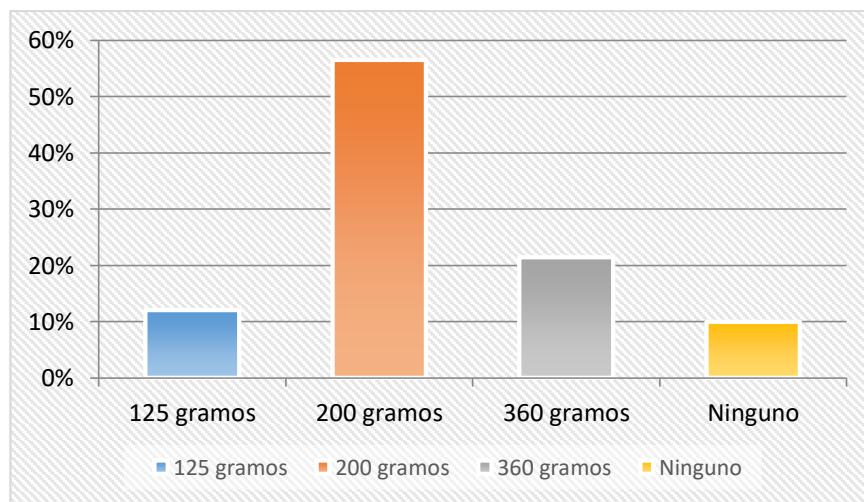


Gráfico 36. ¿En qué presentación le gustaría adquirir nuestro producto?

Elaborado por: Sandra Chicaiza

Análisis:

En el gráfico 36, el 57% en presentación de “200 gramos”, 21% indicó que le gustaría adquirir nuestro producto en “360 gramos”, un el 12% en “255 gramos” y un 10% indica que en ninguna presentación.

9) ¿Estaría dispuesto a comprar el arándano de manera orgánica sin químicos?

Tabla 38. ¿Estaría de acuerdo en comprar el arándano de manera orgánica?

Detalle	Absoluta	Relativa
Si	378	99%
No	4	1%
TOTAL	382	100%

Elaborado por: Sandra Chicaiza

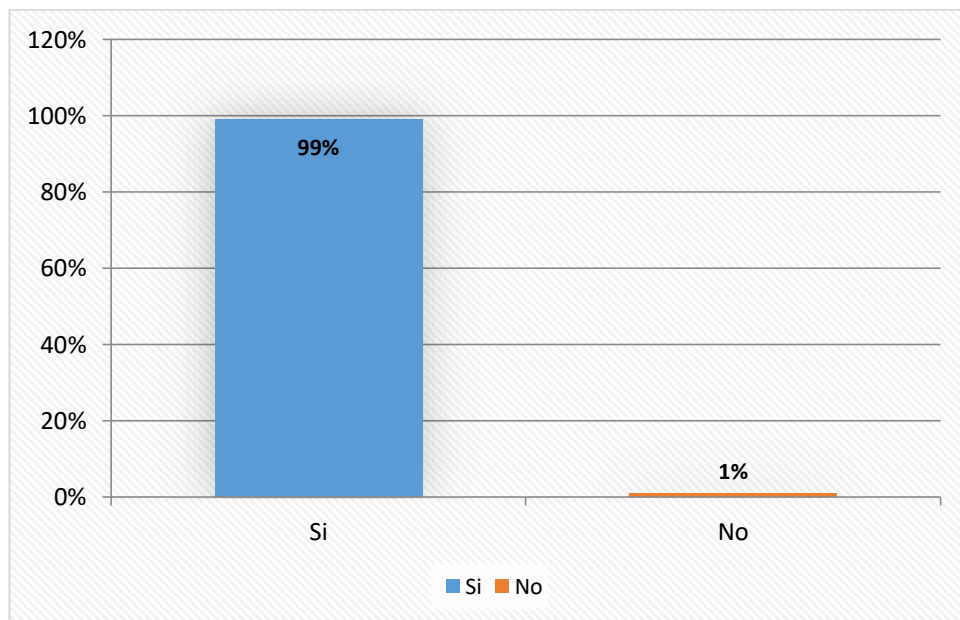


Gráfico 37. ¿Estaría de acuerdo en comprar el arándano de manera orgánica?

Elaborado por: Sandra Chicaiza

Análisis:

En el gráfico 37, un 99% indicaron “Sí” estaría dispuesto a comprar el arándano de manera orgánica sin químicos y un 1% “No”.

10) ¿Con que frecuencia compra arándanos?

Tabla 39. ¿Con qué frecuencia compra arándanos?

Detalle	Absoluta	Relativa
Casi todos los días	182	48%
1 o 2 veces a la semana	100	26%
1 o 2 veces al mes	78	20%
Nunca	22	6%
TOTAL	382	100%

Elaborado por: Sandra Chicaiza

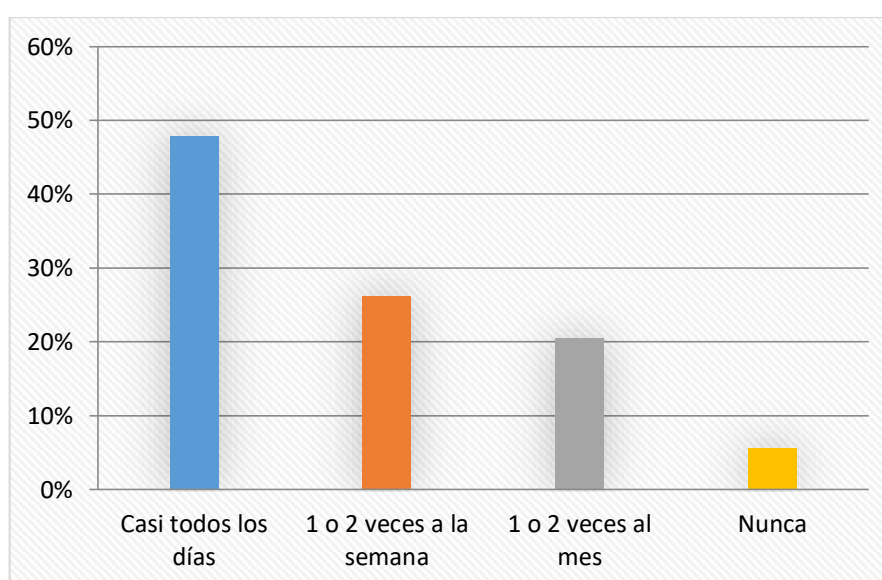


Gráfico 38. ¿Con qué frecuencia compra arándanos?

Elaborado por: Sandra Chicaiza

Análisis:

En el gráfico 38, el 48% de los encuestados compra arándanos “casi todos los días”, un 26% lo hace “1 o 2 veces a la semana”, el 20% “1 o 2 veces al mes”, y un 6% “nunca”.

11) ¿Le gustaría contar con servicios a domicilio para la compra del arándano?

Tabla 40. ¿Le gustaría contar con servicios a domicilio para la compra del arándano?

Detalle	Absoluta	Relativa
Si	344	90%
No	38	10%
TOTAL	382	100%

Elaborado por: Sandra Chicaiza

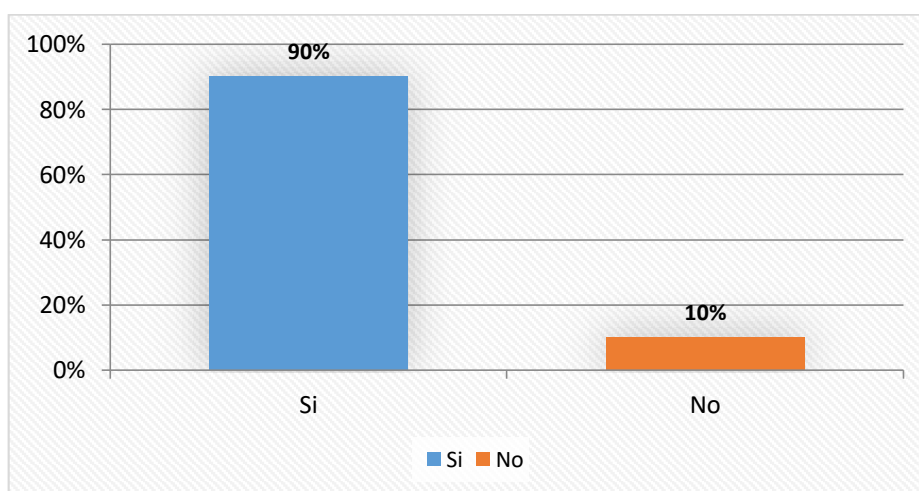


Gráfico 39. ¿Le gustaría contar con servicios a domicilio para la compra de arándano?

Elaborado por: Sandra Chicaiza

Análisis:

En el gráfico 39, un 90% indicaron “Sí” gustaría contar con servicios a domicilio para la compra del arándano y un 10% “No”.

12) ¿Estaría de acuerdo en pagar un costo adicional por el servicio de entrega a domicilio?

Tabla 41. ¿Estaría de acuerdo en pagar un costo adicional por el servicio de entrega a domicilio?

Detalle	Absoluta	Relativa
Si	288	75%
No	94	25%
TOTAL	382	100%

Elaborado por: Sandra Chicaiza

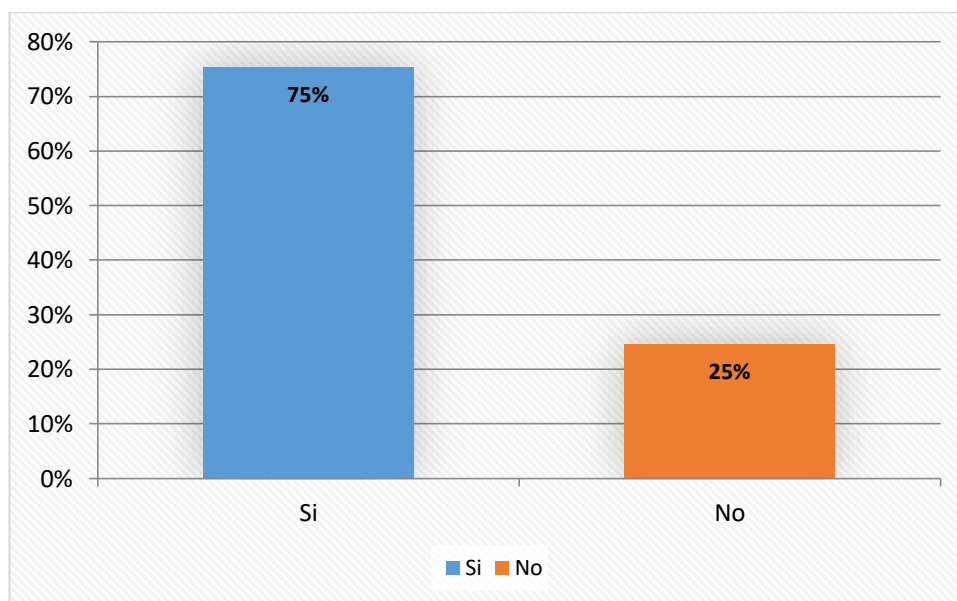


Gráfico 40. ¿Estaría de acuerdo en pagar costo adicional por el servicio de entrega a domicilio?

Elaborado por: Sandra Chicaiza

Análisis:

En el gráfico 40, un 75% indicaron “Sí” estaría de acuerdo en pagar un costo adicional por el servicio de entrega a domicilio y un 25% “No”.

ANEXO 5. Resultado de las entrevistas

Entrevista al productor

- **¿Considera importante para Ud. la producción y comercialización de arándanos en el Cantón de Latacunga?**

Es importante, ya que es una fruta que tiene alta demanda a nivel internacional y local. Lo que es un negocio que genera bienestar económico y también social, ya que incluiría en las etapas de recolección empleos particularmente para mujeres, ya que son consideradas las más idóneas para esta tarea.

- **¿Le gustaría incursionar y producir de forma orgánica un nuevo cultivo como es el arándano?**

Sí, ya que es una fruta que se está abriendo campo en todo el Ecuador ya que existen empresas que apoyan y fomentan la producción de este fruto. Además, es un fruto con altos niveles de proteína.

- **¿Cuánto conoce Ud. sobre el cultivo de arándano?**

La mayoría de los cultivos que han utilizado las empresas productoras de arándano se han guiado por el método semihidropónico, que significa que es sembrado dentro de fundas negras y no directamente en la tierra. Haciéndolo de esta forma hace posible sembrar mayor una cantidad de plantas por hectárea y lograr obtener un mayor rendimiento de la producción. El tiempo de recolecta es cuando el fruto ya se encuentra en un color azul, casi negro.

- **¿Considera Ud. que el clima del Cantón Latacunga, es apto para la producción arándanos?**

Sí, ya que las condiciones climáticas que brinda el Ecuador, favorece mucho al momento de competir con otros mercados y esto es gracias a que el país tiene una gran ventaja competitiva frente a otros países para el cultivo del arándano, debido a su ubicación sobre la línea ecuatorial que garantiza alta luminosidad para producir durante todo el año, esto permite competir con diferentes estrategias comerciales y con una fruta de excelente calidad gracias al clima favorable y la altura sobre el nivel del mar de la sierra ecuatoriana.

- **¿Produciría arándano si mediante Agrocalidad en el Cantón de Latacunga, se puede llevar acabo la comercialización de arándanos?**

Si las condiciones del área a cosechar están aptas, es decir, si el clima está entre 400 y 1200 horas frío con un umbral de 7 °C para cumplir su receso invernal, si me atrevería a producir.

- **¿Considera Ud. que el manejo y trabajo de tierra o terreno en el Cantón Latacunga, favorecen la producción del cultivo de arándano?**

Actualmente, en el Cantón se está buscando insertar la economía en nuevos productos, ya que, como floricultor a raíz de la pandemia, el mercado de este rubro ha venido fluctuando y en promedio de 100 hectárea que se producía en 2021 se alcanzó comercializar apenas 15 hectáreas, lo que hace que haya disponibilidad del terreno para ser explotado.

- **¿Considera Ud. que en que el Cantón de Latacunga, hay facilidad en cuanto a proveedores de insumos para el cultivo del arándano?**

Sí, ya que se lleva años en el mercado florícola y son más de 10 000 personas -entre personal administrativo y técnico que realizan el trabajo en las fincas de la provincia y manejan el conocimiento de los proveedores locales y nacionales.

- **¿De incrementarse la demanda de arándanos, Ud. estaría en condiciones de competir en el mercado?**

Estaría dispuesto, ya que he manejado adecuadamente los recursos para la producción de frutas parecidas a ésta.

- **¿Cuánto produce una hectárea de arándano?**

Tengo entendido que para una hectárea se produce entre 9 y 14 toneladas aproximadamente.

- **¿A los cuantos meses obtiene la cosecha de arándanos?**

Normalmente la cosecha está lista a los seis o siete meses de plantación.

- **¿Usted como productor utiliza insumos químicos para facilitar u obtener en menos tiempo el producto?**

Si los utilizo, normalmente uso el nitrógeno y la urea, porque facilitan el rendimiento de los cultivos. También hago uso de fosforo (fosfato diamónico), este lo utilizo al momento de sembrar, casi siempre uso la cantidad de 34 Kg por hectárea.

- **¿A qué precio adquiere la planta de arándano?**

Comprándola al mayor me sale a un precio de \$1 aproximadamente.

- **¿Cree usted que al producir arándano orgánico mejoramos la calidad de vida de varias personas?**

Yo creería que sí, porque el arándano aporta muchas vitaminas y es muy rico en antioxidantes.

- **¿Estaría de acuerdo en recibir una capacitación para informarse acerca de este nuevo proyecto?**

Si me gustaría ya que mejoraría mis técnicas de producción, además me permitiría obtener información del rendimiento en este tipo de cultivos para así poder producir aún más.

- **¿Produciría arándano si existiera una entidad que garantice su comercialización?**

Sí, ya que me permitiría mejorar el desempeño competitivo y sustentable de la productividad de este fruto.

- **¿Le gustaría vender su producto directamente al consumidor sin intermediarios?**

Si me gustaría vender al consumidor final en su finca o empresa, ya que de esta manera puedo ofrecer el producto a un precio menor por lo que tendría una mayor competencia.

Entrevista al comerciante

- **¿Usted adquiere el arándano directo al productor o no?**
Sí, adquirimos el arándano de Quito, Chile y Perú para la venta.
- **¿A la semana cuantas cajas de arándano vende?**
Entre 1 a 3 cajas, dependiendo la presentación del producto, vienen 12 unidades en la caja su costo varía entre 9 a 15 dólares.
- **¿A qué precio obtiene el arándano?**
A 15 dólares que sale a la venta a 1,50 dólares
- **¿Cuál es la forma de pago para comprar el arándano?**
Transferencias interbancarias con los diferentes proveedores y pagos en efectivos
- **¿De dónde es su proveedor?**
Es un proveedor nacional, no es de Latacunga.
- **¿Cuál es el segmento de mercado?**
No hay una categorización para los clientes, hay personas que lo adquieren para consumo familiar es decir familias de recursos medios.
- **¿Qué tan rentable es el uso del arándano?**
Es muy rentable debido a sus propiedades, por lo que es muy solicitado en las compras de la cadena de supermercado.
- **¿Si una empresa le ofreciera el producto con sello orgánico, usted lo adquiriría para la venta?**
La verdad es que si me llama la atención porque al ser orgánico son más ricos en algunos nutrientes y nivel de antioxidantes es mayor, y los consumidores se interesarían más por el producto.
- **¿Está de acuerdo en que el producto sea entregado directamente por el productor?**
Sí ya que al adquirir el producto obtendría un precio más bajo.
- **¿Estaría de acuerdo en adquirir el arándano a un precio económico en el Cantón Latacunga?**
Siempre que no afecte su calidad, considero que favoreciera el consumo de arándanos localmente.