



MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

Trabajo de grado previa a la obtención de título
de Magister en Administración de Empresas

AUTORES:

Juan Carlos Miranda Salvador
Freddy Antonio Romero Marín
Daniela Fernanda Vásconez Duchicela
Juan Carlos Alarcón Alvear
Marco Alejandro Acosta Ortiz

TUTORES:

Rafael Martin
Arancha Burgos
Javier Traba

Producción y comercialización de arazá y sus derivados
“Arazacha”

**PROYECTO DE TITULACIÓN – FIN DE MÁSTER
MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESA**

PRODUCCIÓN Y COMERCIALIZACIÓN DE ARAZÁ Y SUS DERIVADOS “ARAZACHA”

Por:

Juan Carlos Miranda Salvador
Freddy Antonio Romero Marín
Daniela Fernanda Vásconez Duchicela
Juan Carlos Alarcón Alvear
Marco Alejandro Acosta Ortiz

Agosto 2023

Aprobado:

Aceptado y Firmado: _____
Rafael Martín

Aceptado y Firmado: _____
Arancha Burgos

Aceptado y Firmado: _____
Javier Traba

Autoría del Trabajo de Titulación

Yo, **Juan Carlos Miranda Salvador**, declaro bajo juramento que el trabajo de titulación **“PRODUCCIÓN Y COMERCIALIZACIÓN DE ARAZÁ Y SUS DERIVADOS ARAZACHA”** es de mi autoría y exclusiva responsabilidad legal y académica; que no ha sido presentado anteriormente para ningún grado o calificación profesional, habiéndose citado las fuentes correspondientes y respetando las disposiciones legales que protegen los derechos de autor vigentes.



Juan Carlos Miranda Salvador

Correo electrónico: juancarlmir@gmail.com

Autoría del Trabajo de Titulación

Yo, **Freddy Antonio Romero Marín**, declaro bajo juramento que el trabajo de titulación **“PRODUCCIÓN Y COMERCIALIZACIÓN DE ARAZÁ Y SUS DERIVADOS ARAZACHA”** es de mi autoría y exclusiva responsabilidad legal y académica; que no ha sido presentado anteriormente para ningún grado o calificación profesional, habiéndose citado las fuentes correspondientes y respetando las disposiciones legales que protegen los derechos de autor vigentes.



Freddy Antonio Romero Marín

Correo electrónico: freddy_arm@hotmail.com

Autoría del Trabajo de Titulación

Yo, **Daniela Fernanda Vásconez Duchicela**, declaro bajo juramento que el trabajo de titulación “**PRODUCCIÓN Y COMERCIALIZACIÓN DE ARAZÁ Y SUS DERIVADOS ARAZACHA**” es de mi autoría y exclusiva responsabilidad legal y académica; que no ha sido presentado anteriormente para ningún grado o calificación profesional, habiéndose citado las fuentes correspondientes y respetando las disposiciones legales que protegen los derechos de autor vigentes.



Daniela Fernanda Vásconez Duchicela
Correo electrónico: dvasconez@itsoriente.edu.ec

Autoría del Trabajo de Titulación

Yo, **Juan Carlos Alarcón Alvear**, declaro bajo juramento que el trabajo de titulación “**PRODUCCIÓN Y COMERCIALIZACIÓN DE ARAZÁ Y SUS DERIVADOS ARAZACHA**” es de mi autoría y exclusiva responsabilidad legal y académica; que no ha sido presentado anteriormente para ningún grado o calificación profesional, habiéndose citado las fuentes correspondientes y respetando las disposiciones legales que protegen los derechos de autor vigentes.



Juan Carlos Alarcón Alvear
Correo electrónico: jcaa0803@hotmail.com

Autoría del Trabajo de Titulación

Yo, **Marco Alejandro Acosta Ortiz**, declaro bajo juramento que el trabajo de titulación **“PRODUCCIÓN Y COMERCIALIZACIÓN DE ARAZÁ Y SUS DERIVADOS ARAZACHA”** es de mi autoría y exclusiva responsabilidad legal y académica; que no ha sido presentado anteriormente para ningún grado o calificación profesional, habiéndose citado las fuentes correspondientes y respetando las disposiciones legales que protegen los derechos de autor vigentes.



Marco Alejandro Acosta Ortiz
Correo electrónico: malejo_15@hotmail.com

Autorización de Derechos de Propiedad Intelectual

Yo, **Juan Carlos Miranda Salvador**, en calidad de autor del trabajo de investigación titulado Titulo del trabajo de investigación “**PRODUCCIÓN Y COMERCIALIZACIÓN DE ARAZÁ Y SUS DERIVADOS ARAZACHA**”, autorizo a la Universidad Internacional del Ecuador (UIDE) para hacer uso de todos los contenidos que me pertenecen o de parte de los que contiene esta obra, con fines estrictamente académicos o de investigación. Los derechos que como autor me corresponden, lo establecido en los artículos 5, 6, 8, 19 y demás pertinentes de la Ley de Propiedad Intelectual y su Reglamento en Ecuador.

D. M. Quito, agosto 2023



Juan Carlos Miranda Salvador

Correo electrónico: juancarlmir@gmail.com

Autorización de Derechos de Propiedad Intelectual

Yo, **Freddy Antonio Romero Marín**, en calidad de autor del trabajo de investigación titulado Titulo del trabajo de investigación “**PRODUCCIÓN Y COMERCIALIZACIÓN DE ARAZÁ Y SUS DERIVADOS ARAZACHA**”, autorizo a la Universidad Internacional del Ecuador (UIDE) para hacer uso de todos los contenidos que me pertenecen o de parte de los que contiene esta obra, con fines estrictamente académicos o de investigación. Los derechos que como autor me corresponden, lo establecido en los artículos 5, 6, 8, 19 y demás pertinentes de la Ley de Propiedad Intelectual y su Reglamento en Ecuador.

D. M. Quito, agosto 2023



Freddy Antonio Romero Marín

Correo electrónico: freddy_arm@hotmail.com

Autorización de Derechos de Propiedad Intelectual

Yo, **Daniela Fernanda Vásconez Duchicela**, en calidad de autor del trabajo de investigación titulado Título del trabajo de investigación “**PRODUCCIÓN Y COMERCIALIZACIÓN DE ARAZÁ Y SUS DERIVADOS ARAZACHA**”, autorizo a la Universidad Internacional del Ecuador (UIDE) para hacer uso de todos los contenidos que me pertenecen o de parte de los que contiene esta obra, con fines estrictamente académicos o de investigación. Los derechos que como autor me corresponden, lo establecido en los artículos 5, 6, 8, 19 y demás pertinentes de la Ley de Propiedad Intelectual y su Reglamento en Ecuador.

D. M. Quito, agosto 2023



Daniela Fernanda Vásconez Duchicela
Correo electrónico: dvasconez@itsoriente.edu.ec

Autorización de Derechos de Propiedad Intelectual

Yo, **Juan Carlos Alarcón Alvear**, en calidad de autor del trabajo de investigación titulado Título del trabajo de investigación “**PRODUCCIÓN Y COMERCIALIZACIÓN DE ARAZÁ Y SUS DERIVADOS ARAZACHA**”, autorizo a la Universidad Internacional del Ecuador (UIDE) para hacer uso de todos los contenidos que me pertenecen o de parte de los que contiene esta obra, con fines estrictamente académicos o de investigación. Los derechos que como autor me corresponden, lo establecido en los artículos 5, 6, 8, 19 y demás pertinentes de la Ley de Propiedad Intelectual y su Reglamento en Ecuador.

D. M. Quito, agosto 2023



Juan Carlos Alarcón Alvear
Correo electrónico: jcaa0803@hotmail.com

Autorización de Derechos de Propiedad Intelectual

Yo, **Marco Alejandro Acosta Ortiz**, en calidad de autor del trabajo de investigación titulado Título del trabajo de investigación **“PRODUCCIÓN Y COMERCIALIZACIÓN DE ARAZÁ Y SUS DERIVADOS ARAZACHA”**, autorizo a la Universidad Internacional del Ecuador (UIDE) para hacer uso de todos los contenidos que me pertenecen o de parte de los que contiene esta obra, con fines estrictamente académicos o de investigación. Los derechos que como autor me corresponden, lo establecido en los artículos 5, 6, 8, 19 y demás pertinentes de la Ley de Propiedad Intelectual y su Reglamento en Ecuador.

D. M. Quito, agosto 2023



Marco Alejandro Acosta Ortiz

Correo electrónico: malejo_15@hotmail.com

Yo, Cristian Javier Melo González declaro que, personalmente conozco que los graduandos: Juan Carlos Miranda Salvador, Freddy Antonio Romero Marín, Daniela Fernanda Vásconez Duchicela, Juan Carlos Alarcón Alvear, y Marco Alejandro Acosta Ortiz, son los autores exclusivos de la presente investigación y que ésta es original, auténtica y personal de ellos.

Cristian Javier Melo González

Firma del Coordinador del Programa

Dedicatorias y Agradecimientos

Con gratitud y admiración, dedicamos este trabajo final de maestría en administración de empresas a aquellos visionarios que han demostrado que el éxito no es solo un destino, sino un viaje constante de aprendizaje y adaptación. A nuestras familias, cuyo amor incondicional nos ha dado fuerzas para superar obstáculos y alcanzar metas que alguna vez parecieron inalcanzables. A nuestros amigos, por su apoyo constante y por ser compañeros en este emocionante viaje académico.

A nuestros valiosos mentores y profesores, cuya guía experta y dedicación nos han desafiado a explorar nuevas fronteras en el mundo empresarial. Sus enseñanzas han ampliado nuestra perspectiva y nos han inspirado a buscar soluciones innovadoras a los problemas empresariales más complejos.

Que este trabajo sea un testimonio de nuestro compromiso con la excelencia y la mejora continua en el ámbito empresarial, motivando a otros a enfrentar los desafíos difíciles sin miedo, a resolver problemas con decisión y a liderar con honestidad en un entorno empresarial que siempre está cambiando.

RESUMEN EJECUTIVO

En la majestuosa selva amazónica ecuatoriana se encuentra el **arazá**, una de las frutas más nutritivas que goza de peculiares características de sabor y aroma.

El arazá es un fruto perteneciente a la familia de las Mirtáceas (Iberoflora,2023), posee una alta capacidad de adaptarse a las condiciones de clima tropical húmedo por lo que se adapta a las características de la región amazónica.

El arazá es un producto natural con alto contenido de vitaminas y minerales, contiene una mayor cantidad de vitamina C que otras frutas tradicionales como la naranja, fortalece el sistema nervioso, purifica la sangre, previene y controla enfermedades cardiovasculares, posee un alto contenido de agua, proteínas, carbohidratos y fibras, sales minerales, grandes cantidades de luteína, un carotenoide que es pigmento responsable de los colores como el naranja o el amarillo, y los cuales impiden que se presente la degeneración de la macula de la retina en el ojo humano.

Todos estos beneficios hacen del arazá, una fruta exótica, ideal para una dieta saludable, ya sea directamente o semiprocada, de gran demanda en un futuro, y es la fuente de producción de pulpa, mermelada y arazá deshidratado de ARAZACHA.

En la actualidad, la forma de vida que tienen las personas, muchas veces se encuentra atada a altos niveles de estrés y consecuentemente, malos hábitos alimenticios, propiciando diferentes tipos de enfermedades; en nuestro país y a nivel internacional se han realizado intensas y diversas campañas de comunicación para que la ciudadanía mejore la calidad de vida mediante la ingesta de alimentos de origen natural, lo cual, convierte a nuestro producto en la mejor alternativa de consumo, enfocándose principalmente, en consumidores de productos naturales que mantienen un estilo de vida saludable y buscan alimentos nutritivos y de alta calidad.

ARAZACHA es una empresa ecuatoriana productora y comercializadora de fruta y productos de Arazá, como mermelada, pulpas y fruta deshidratada para infusiones, cuyo objetivo será aportar al bienestar de los consumidores con hábitos alimenticios saludables, ofreciendo productos naturales e innovadores con componentes altamente nutritivos.

Tomando en cuenta que existe altos niveles de producción y rendimiento de la fruta, consideramos que el proyecto tiene un alto grado de sostenibilidad y viabilidad para su adecuada ejecución.

Además, consideramos que la empresa generará un gran impacto social y económico en las zonas escogidas para iniciar con la producción junto a los comuneros del sector al ser aliados estratégicos del proyecto.

MISIÓN

Ofrecer al consumidor productos alimenticios de alta calidad y alto valor nutricional, mediante la comercialización de nuestro fruto único amazónico “Arazá” y la producción de sus derivados, de forma eficiente, sostenible y ambientalmente responsable.

VISIÓN

Ser la empresa líder a nivel nacional en la elaboración y comercialización de productos con base de Arazá.

ABSTRACT

In the majestic Ecuadorian Amazon rainforest is found the Arazá, one of the most nutritious fruits that enjoys peculiar characteristics of flavor and aroma.

The Arazá is a fruit that belongs to the Myrtaceae family, it has a great capacity to adapt to humid tropical conditions, that is why it adapts to the characteristics of the Amazon region.

The Arazá is a natural product with a high content of vitamins and minerals, it contains twice as much vitamin C as an orange, it strengthens the nervous system, purifies the blood, prevents and controls cardiovascular diseases, it has a high content of water, proteins, carbohydrates and fibers, mineral salts, large amounts of lutein, a carotenoid composed of orange, red and yellow colors that prevent macular degeneration of the retina of the human eye.

All these benefits make Arazá an exotic fruit, ideal for a healthy diet, either directly or semi-processed, in great demand in the future, and it is the source of the production of pulp, jam and dehydrated Arazá from ARAZACHA.

Nowadays, people's way of life is often tied to high levels of stress and consequently, bad eating habits, leading to different types of diseases; in our country and internationally there have been intense and diverse communication campaigns for citizens to improve the quality of life through the intake of natural foods, which makes our product the best alternative for consumption, focusing mainly on consumers of natural products that maintain a healthy lifestyle and seek nutritious and high quality food.

ARAZACHA is an Ecuadorian company that produces and commercializes fruit and Arazá products, such as jam, pulp and dehydrated fruit for infusions, whose objective is to contribute to the wellbeing of consumers with healthy eating habits, offering natural and innovative products with highly nutritious components.

INDICE GENERAL

<i>PROYECTO DE TITULACIÓN – FIN DE MÁSTER MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESA</i>	<i>2</i>
<i>Autoría del Trabajo de Titulación.....</i>	<i>3</i>
<i>Autorización de Derechos de Propiedad Intelectual</i>	<i>6</i>
<i>Dedicatorias y Agradecimientos.....</i>	<i>9</i>
<i>RESUMEN EJECUTIVO.....</i>	<i>11</i>
<i>ABSTRACT</i>	<i>13</i>
<i>INDICE GENERAL</i>	<i>14</i>
<i>INDICE DE TABLAS.....</i>	<i>16</i>
<i>INDICE DE FIGURAS.....</i>	<i>17</i>
<i>RESUMEN.....</i>	<i>18</i>
<i>1. PARTE INTRODUCTORIA.....</i>	<i>19</i>
<i>1.1. Interés o definición del proyecto.....</i>	<i>19</i>
<i>1.2. Fines y Objetivos del Trabajo.....</i>	<i>19</i>
<i>2. PARTE GENERAL.....</i>	<i>21</i>
<i>2.1. Idea de negocio.....</i>	<i>21</i>
<i>2.2. Oportunidad.....</i>	<i>21</i>
<i>2.3. Planificación.....</i>	<i>22</i>
<i>2.4. Análisis del entorno, Competidores y Sector.....</i>	<i>24</i>
2.4.1. Análisis del entorno.....	24
2.4.2. Análisis PESTEL.....	24
2.4.3. Análisis del Sector y Mercado	26
2.4.4. Análisis de la Demanda	27
<i>2.5. Estrategia competitiva.....</i>	<i>28</i>
<i>3. PARTE ESPECÍFICA</i>	<i>30</i>
<i>3.1. Plan de Marketing</i>	<i>30</i>
3.1.1. Resumen Ejecutivo	30
3.1.2. Descripción de Situación Actual.....	32
3.1.3. Definición de Target.....	51

3.1.4.	Objetivos.....	51
3.1.5.	Estrategias	52
3.1.6.	Organigrama	54
3.1.7.	Aspectos Legales, Tributarios y Ambientales	60
3.1.8.	Sistema de Información y Control.....	71
3.1.9.	Plan de Contingencia.....	71
3.2.	Plan de Ventas	73
3.2.1.	Objetivos SMART	73
3.2.2.	Público Objetivo	73
3.2.3.	Análisis de la Competencia.....	74
3.2.4.	RANGO DE PRECIOS	75
3.2.5.	Estrategias y Tácticas de Ventas.....	76
3.2.6.	Herramientas y Sistemas	77
3.2.7.	Métricas	77
3.2.8.	Equipos	78
3.2.9.	KPI's.....	79
3.2.10.	Presupuesto	80
3.3.	Plan de Atención al Cliente.....	81
3.3.1.	Objetivos del Servicio al Cliente.....	81
3.3.2.	Estrategias y Tácticas del Plan de Servicio al Cliente	82
3.3.3.	Canales de Comunicación	83
3.3.4.	KPI's.....	85
3.3.5.	Flujograma.....	86
3.4.	Diseño Organizacional.....	88
3.4.1.	Resumen Financiero de Estructura Organizacional.....	90
3.5.	Plan Financiero ARAZACHA	91
3.5.1.	Ingresos	92
3.5.2.	Costos de Producción.....	93
3.5.3.	Costos de Ventas	94
3.5.4.	OPEX.....	95
3.5.5.	CAPEX	96
3.5.6.	Punto de Equilibrio.....	98
3.5.7.	Estados Financieros	99
4.	CONCLUSIONES Y APLICACIONES	104
4.1.	Conclusiones Generales	104
4.2.	Conclusiones Específicas	105
5.	REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	107

INDICE DE TABLAS

<i>Tabla No. 1. Exportaciones. Toneladas métricas en miles y valor USD FOB en millones</i>	34
<i>Tabla No. 2. Productos no tradicionales, potenciales para producción en Ecuador</i>	38
<i>Tabla No. 3. Producción anual de mermelada de arazá</i>	39
<i>Tabla No. 4. Productitos sustitutos del azará</i>	40
<i>Tabla No. 5. Análisis foda Arazacha</i>	48
<i>Tabla No. 6. Modelo Canvas Arazacha</i>	50
<i>Tabla No. 7. Sistemas de información y control</i>	71
<i>Tabla No. 8. Rango de precios</i>	75
<i>Tabla No. 9. Presupuesto</i>	80
<i>Tabla No. 10. Flujograma de atención al cliente</i>	87
<i>Tabla No. 11 Ficha técnica de cargos</i>	89
<i>Tabla No. 12 Resumen financiero de estructura organizacional</i>	90
<i>Tabla No. 13 Ingresos netos por producto</i>	92
<i>Tabla No. 14 Costos de producción</i>	93
<i>Tabla No. 15 Costo de ventas</i>	94
<i>Tabla No. 16 Opex</i>	96
<i>Tabla No. 17 CAPEX</i>	97
<i>Tabla No. 18 Punto de equilibrio</i>	98
<i>Tabla No. 19 Cuentas de explotación</i>	99
<i>Tabla No. 20 Balance</i>	100
<i>Tabla No. 21 Flujo de caja</i>	101
<i>Tabla No. 22 Fuentes de financiación</i>	102
<i>Tabla No. 23 Punto de equilibrio</i>	103

INDICE DE FIGURAS

<i>Figura 1. Organigrama Estructural ARAZACHA.....</i>	<i>55</i>
<i>Figura 2. Ley Orgánica de Simplificación y Progresividad Tributaria.....</i>	<i>68</i>
<i>Figura 3. Incentivos para la atracción de inversiones.....</i>	<i>70</i>

RESUMEN

ARAZACHA es una empresa ecuatoriana que busca alcanzar un notable éxito en la producción y comercialización de productos derivados del arazá, una fruta exquisita y altamente nutritiva que se encuentra en la majestuosa selva amazónica.

Su producto estrella es la pulpa de arazá, un elixir natural que ha cautivado a consumidores por su sabor único y su poderoso valor nutricional. Rica en vitaminas, minerales y antioxidantes, la pulpa de arazá se destaca por su doble contenido de vitamina C en comparación con la naranja y su capacidad para fortalecer el sistema nervioso y proteger el corazón.

Además de la pulpa, ARAZACHA produce una deliciosa mermelada de arazá que deleita a los paladares más exigentes. Asimismo, ofrecen fruta deshidratada de arazá, una opción práctica y versátil para disfrutar de todos los beneficios de esta maravillosa fruta en cualquier momento y lugar.

Conscientes de la importancia de una alimentación saludable, ARAZACHA busca posicionarse como la elección preferida para aquellos consumidores que buscan productos naturales, innovadores y altamente nutritivos. Su compromiso con el bienestar de los clientes es evidente en la calidad y variedad de sus productos, y su capacidad para adaptarse a las necesidades del mercado.

En resumen, ARAZACHA es una empresa líder en la industria, cuyo éxito se ha cimentado en su destacada producción de mermelada, fruta deshidratada y, sobre todo, su incomparable pulpa de arazá. Un verdadero tesoro amazónico que deleita y nutre a quienes eligen lo mejor para su salud y paladar.

Palabras claves:

Arazá, producción, comercialización, pulpa, mermelada, fruta deshidratada.

1. PARTE INTRODUCTORIA

1.1. Interés o definición del proyecto.

El proyecto ARAZACHA se orienta en el estudio de la producción y en la comercialización de una fruta altamente nutritiva y exótica que crece en la selva amazónica ecuatoriana. Su principal interés es ofrecer opciones alimenticias saludables y de alta calidad, basadas en ingredientes naturales y con componentes altamente nutritivos.

El proyecto tiene como objetivo destacar el arazá como una fruta versátil y beneficiosa para la salud, promoviendo su consumo tanto en su forma natural como en productos semiprocados, como mermelada y fruta deshidratada. La pulpa de arazá es su producto estrella, ya que ofrece un sabor único y una abundancia de vitaminas, minerales y antioxidantes que fortalecen el sistema nervioso y protegen el corazón.

Con un enfoque en el bienestar del consumidor, ARAZACHA busca satisfacer la demanda de personas que buscan opciones nutritivas y naturales en su dieta, adaptándose a las tendencias del mercado y promoviendo hábitos alimenticios saludables. A través de su modelo de negocio de producción y comercialización, ARAZACHA ha alcanzado el éxito al brindar productos innovadores y deliciosos, provenientes de la rica biodiversidad de la selva amazónica ecuatoriana.

1.2. Fines y Objetivos del Trabajo

Los fines y objetivos del proyecto ARAZACHA son múltiples y están enfocados en abordar diversos problemas y desafíos relacionados con la alimentación, la salud y el desarrollo sostenible.

Algunos de los problemas que resolvería la puesta en marcha de este proyecto son los siguientes:

- Diversificación de la dieta: El proyecto busca promover la incorporación del arazá y sus productos derivados en la dieta de las personas, ofreciendo una alternativa nutritiva y deliciosa para diversificar los alimentos consumidos diariamente.
- Alimentación saludable: ARAZACHA se orienta a proporcionar opciones alimenticias saludables y naturales a los consumidores, contribuyendo así a mejorar la calidad de la dieta y prevenir enfermedades relacionadas con la mala alimentación.
- Aprovechamiento de recursos locales: La producción de pulpa de arazá, mermelada y fruta deshidratada implica el aprovechamiento de los recursos locales de la selva amazónica ecuatoriana, fomentando el desarrollo sostenible y la valorización de frutas autóctonas.
- Generación de empleo y desarrollo económico: La ejecución y arranque del proyecto ARAZACHA implica la generación de nuevas fuentes de empleos en la zona donde se va a llevar a cabo producción, contribuyendo al progreso y crecimiento económico de la región y brindando oportunidades laborales a las comunidades propias de la zona
- Impulso a la producción agrícola: Al promover la producción y comercialización de productos derivados del arazá, el proyecto fomenta la actividad agrícola sostenible, incentivando el cultivo de esta fruta y generando ingresos para los agricultores locales.
- Concientización sobre alimentos naturales: ARAZACHA busca capacitar a la población sobre los beneficios que brinda el consumo de alimentos nutritivos y naturales, promoviendo una mayor conexión con los recursos naturales y su valor para la salud humana.

En conjunto, la puesta en marcha de este proyecto pretende contribuir a lograr una mejora en la calidad de vida de las personas ofreciendo productos alimenticios de alta calidad, fortaleciendo la cadena productiva local y promoviendo un enfoque sostenible hacia la alimentación y el desarrollo económico en la región amazónica ecuatoriana.

2. PARTE GENERAL

2.1. Idea de negocio

La idea de negocio de ARAZACHA es la producción y comercialización de productos derivados del arazá, una fruta nutritiva y exótica que se encuentra en la selva amazónica ecuatoriana. La empresa busca destacar el arazá como una opción alimenticia saludable y deliciosa, ofreciendo productos naturales e innovadores que satisfagan las necesidades de consumidores preocupados por su bienestar y que buscan alimentos nutritivos y de alta calidad.

La idea central del negocio se centra en tres pilares fundamentales: la producción de pulpa de arazá, la elaboración de mermelada de arazá y la oferta de fruta deshidratada para infusiones.

La pulpa de arazá es el producto estrella, destacando por su sabor único y su contenido nutricional sobresaliente, proporcionando una alta concentración de vitaminas, minerales y antioxidantes beneficiosos para la salud.

ARAZACHA busca posicionarse como una empresa líder en la industria de alimentos naturales, aprovechando los recursos locales de la selva amazónica para promover la biodiversidad y el desarrollo sostenible. Además, busca generar un impacto positivo en la economía local al crear empleo y brindar oportunidades de crecimiento a las comunidades circundantes.

En resumen, la idea de negocio de ARAZACHA es ofrecer a los consumidores opciones alimenticias saludables y nutritivas a partir del arazá, contribuyendo así al bienestar de las personas, al desarrollo sostenible y a la valorización de los recursos naturales existentes en la región.

2.2. Oportunidad

La oportunidad que representa ARAZACHA es única y prometedora, basada en la creciente demanda de alimentos saludables, naturales e innovadores por parte de los consumidores.

ARAZACHA identificó el potencial del arazá como un ingrediente valioso para el mercado de alimentos saludables y decidió capitalizarlo al producir y comercializar productos derivados de esta fruta. La pulpa de arazá, la mermelada y la fruta deshidratada para infusiones ofrecen alternativas únicas y atractivas para los consumidores que buscan opciones nutritivas, naturales y deliciosas en su dieta diaria.

La oportunidad también radica en el creciente interés por la biodiversidad amazónica y la conservación del medio ambiente. Al aprovechar los recursos locales de manera sostenible, ARAZACHA puede contribuir al desarrollo económico de la región sin dañar su ecosistema valioso.

Además, la empresa se beneficia del enfoque actual en el bienestar y la alimentación consciente, con campañas de concienciación sobre la importancia de consumir alimentos naturales y nutritivos, ARAZACHA puede conectar con un público cada vez más interesado en cuidar su salud y bienestar.

En conclusión, la oportunidad para ARAZACHA se presenta como una combinación de factores favorables: la abundancia de arazá en la selva amazónica, la creciente demanda de alimentos saludables, la conciencia ambiental y el enfoque en el bienestar. Todo esto posiciona a la empresa para prosperar y marcar la diferencia en la industria alimentaria con productos de alta calidad y beneficios para la salud.

2.3. Planificación

La planificación del PROYECTO DE PRODUCCIÓN Y COMERCIALIZACIÓN DEL ARAZÁ Y SUS DERIVADOS ARAZACHA puede variar según diversos factores, a continuación, se describen las fases del desarrollo del proyecto:

- Investigación de mercado y viabilidad (1-2 meses): Realizar un estudio detallado del mercado para identificar la demanda de productos derivados del arazá, analizar a la competencia y evaluar la viabilidad económica del proyecto.

- Desarrollo del plan de negocios (1 mes): Elaborar un plan de negocios completo que incluya la estrategia de comercialización, producción, distribución, recursos necesarios y proyecciones financieras.
- Obtención de permisos y licencias (2-3 meses): Tramitar los permisos y licencias necesarios para la operación de la empresa, que pueden incluir licencias sanitarias, de comercio, entre otras.
- Adquisición de equipos e infraestructura (1-2 meses): Identificar y adquirir los equipos y maquinarias que serán necesarios para la producción y empaque de los productos, así como acondicionar la infraestructura adecuada para la planta de procesamiento.
- Contratación y capacitación de personal (1 mes): Contratar al equipo de trabajo necesario para la producción, administración y ventas, y proporcionar capacitación sobre los procesos y estándares de calidad.
- Pruebas de producción y control de calidad (1-2 meses): Realizar pruebas piloto de producción para asegurar la calidad y ajustar los procesos si es necesario.
- Diseño de branding y empaque (2 semanas): Diseñar la identidad visual de la empresa y el empaque de los productos, buscando una imagen atractiva y coherente con la propuesta de valor de ARAZACHA.
- Comercialización y promoción (1 mes previo a la inauguración): Comenzar a dar a conocer la marca y los productos a través de estrategias de marketing, publicidad y redes sociales.
- Inauguración (fecha programada): Organizar un evento de inauguración para presentar oficialmente la empresa y los productos a clientes potenciales, proveedores y medios de comunicación.

2.4. Análisis del entorno, Competidores y Sector.

2.4.1. Análisis del entorno

El sector agropecuario es de vital importancia para la economía ecuatoriana, contribuyendo con el 9.4% del PIB. Además de los cultivos tradicionales, como el banano y el cacao, se ha observado un crecimiento significativo en la producción de frutas tropicales no tradicionales, como papayas, aguacates y guayabas, que han ganado participación en el mercado internacional.

La posición geográfica estratégica y la diversidad climática del Ecuador favorecen el cultivo de diversas frutas de excelente calidad.

La pandemia de COVID-19 ha aumentado la conciencia sobre los beneficios de consumir frutas y vegetales para la salud. En países como Italia, Alemania y Francia, se busca una alimentación más saludable y se prefieren productos no procesados, orgánicos y libres de aditivos.

El Ecuador ofrece incentivos ambientales y fiscales para promover la producción sostenible de frutas, como deducciones en el Impuesto a la Renta por activos eco-eficientes y generación de empleo en zonas deprimidas. Además, en cantones de frontera como la zona oriental, se puede obtener la exoneración del impuesto a la renta hasta por 15 años para fomentar la producción de frutas como el arazá.

2.4.2. Análisis PESTEL

En el Análisis PESTEL para Ecuador tenemos:

Político:

- La filosofía de gobierno de Guillermo Lasso favorece el diálogo y la estabilidad política, creando un ambiente propicio para la inversión.

- Políticas de apoyo a las PYMES mediante incentivos fiscales y acceso al crédito, lo que fomenta el emprendimiento y el desarrollo económico.

Económico:

- El Acuerdo Comercial con la Unión Europea mejora las relaciones comerciales y amplía oportunidades de exportación, impulsando la competitividad y el crecimiento sostenible.
- La crisis económica afecta el poder adquisitivo, lo que representa un desafío para las empresas ante la posible disminución de la demanda.

Social:

- La pandemia ha aumentado la concientización sobre la salud, impulsando la demanda de productos saludables y sostenibles.
- Crecimiento de enfermedades relacionadas con la alimentación plantea el reto de adaptar los productos a las nuevas preferencias de los consumidores.

Tecnológico:

- Innovación en la conservación de frutas mejora la competitividad en el mercado.
- Uso de plataformas digitales para promover productos y mejorar la comunicación con los consumidores.

Ambiental:

- La riqueza de biodiversidad en la Amazonía es una ventaja para la producción, pero requiere prácticas sostenibles.
- Preocupación creciente por la sostenibilidad y el cumplimiento de regulaciones ambientales.

Legal:

- Cumplimiento de la ley de planificación territorial en la Amazonía es esencial para el desarrollo sostenible.
- Posibles cambios en políticas fiscales requieren adaptación por parte de las empresas.

2.4.3. Análisis del Sector y Mercado

El método empleado para analizar la competitividad del presente producto que se propone fabricar es el análisis de competitividad de Porter.

a. Barreras de Entrada:

- La producción actual de arazá es baja y se desperdicia gran parte de la fruta, lo que representa una oportunidad para aprovechar el producto y generar valor agregado.
- La demanda creciente de alimentos naturales y no tradicionales en el mercado puede favorecer la aceptación de la pulpa de arazá.

b. Rivalidad de los Competidores:

- Las empresas dedicadas a la producción de mermelada de arazá en el Oriente ecuatoriano enfrentan problemas de financiamiento, personal capacitado y mercado reducido, lo que puede representar una oportunidad para competir y ganar cuota de mercado

c. Nuevos Competidores:

- A nivel nacional no existe una empresa que exporte pulpa de arazá, pero sí hay industrias que exportan mermelada de arazá hacia Europa, lo que representa un desafío para la incursión en el mercado internacional.
- A nivel internacional, las industrias procesadoras de pulpas de varias frutas pueden ser potenciales nuevos competidores, lo que aumenta la competencia para el producto.

d. Productos Sustitutos:

- Los jugos de frutas, especialmente los de naranja, manzana, toronja y uva, son los principales sustitutos procesados para la pulpa de arazá.
- Las frutas tropicales, como piña, mango y maracuyá, también compiten como sustitutos, aunque su consumo aún es bajo.

e. Poder de negociación de los Proveedores:

- Existen varios productores de arazá en Ecuador, lo que asegura suficiente materia prima para procesar la fruta.
- El costo de la materia prima puede disminuir debido a la abundante producción y la ley de oferta y demanda.

f. Poder de negociación de los Consumidores:

- La aceptación y el consumo del producto dependen de la estrategia para hacerlo asequible a las personas.
- La empresa puede ejercer control sobre los precios si logra captar una buena cantidad de clientes y ganar cuota de mercado.

2.4.4. Análisis de la Demanda

El análisis de la demanda busca consolidar grupos de clientes para fidelizar la marca ARAZACHA.

Se propone segmentar el mercado según características demográficas y hábitos alimenticios para satisfacer las necesidades de cada grupo, identificando dos segmentos:

- Aquellos que prefieren alimentos naturales y una dieta saludable, y
- Quienes buscan productos procesados saludables debido a la falta de tiempo.

Estos grupos albergan alrededor de 2 millones de potenciales consumidores en las principales ciudades del país. El primer segmento cuenta con 900,000 personas, mientras que el segundo con 1'100,000.

Se destaca la tendencia creciente hacia alimentos nutritivos y exóticos que brinden beneficios a la dieta y la calidad de vida; los consumidores de estos productos son menos sensibles al precio, priorizando los beneficios nutricionales.

Este mercado se encuentra en crecimiento, con preferencia por supermercados y cadenas de mercados como puntos de venta.

2.5. Estrategia competitiva.

ARAZACHA ofrece una variedad de productos derivados del arazá, como fruta al natural, pulpa, mermelada e infusión. Su enfoque se centra en dos segmentos principales: aquellos que prefieren alimentos naturales y una dieta saludable, y quienes, por falta de tiempo, buscan alimentos saludables de uso rápido.

La marca busca destacarse en el mercado de frutas exóticas y altamente nutritivas, que brindan beneficios en una dieta saludable. ARAZACHA pretende generar una ventaja competitiva en cada producto, atrayendo a consumidores que valoran la calidad, la nutrición y el equilibrio en su alimentación.

Además, ARAZACHA se preocupa por el impacto ambiental y la sostenibilidad, buscando mantener un enfoque responsable con el medio ambiente en su proceso de producción y comercialización.

Se puede concluir que la estrategia competitiva de ARAZACHA se centra en la diferenciación a través de la calidad, el valor nutricional y la sostenibilidad, dirigida a dos segmentos específicos y aprovechando la creciente tendencia hacia alimentos naturales y nutritivos en el mercado.

Las estrategias competitivas de ARAZACHA se pueden resumir en los siguientes puntos:

1. Diferenciación de productos: ARAZACHA busca destacarse en el mercado ofreciendo una amplia variedad de productos derivados del arazá, como fruta al natural, pulpa, mermelada e infusión. Esta diferenciación le permite satisfacer las necesidades específicas de diferentes grupos de consumidores y brindar opciones atractivas y saludables.
2. Segmentación de mercado: La empresa se enfoca en identificar y consolidar grupos de clientes mediante la segmentación del mercado. ARAZACHA ha definido dos segmentos principales: aquellos que prefieren alimentos naturales y una dieta saludable, y aquellos que buscan alimentos saludables de uso rápido debido a la falta

de tiempo. Al entender las características y preferencias de cada segmento, la marca puede adaptar su estrategia de comercialización de manera efectiva.

3. **Calidad y valor nutricional:** La estrategia de ARAZACHA se basa en ofrecer productos de alta calidad y con un alto valor nutricional. La marca se enfoca en promover los beneficios para la salud de consumir arazá y sus derivados, atrayendo a consumidores que buscan opciones nutritivas y equilibradas en su dieta.
4. **Sostenibilidad y responsabilidad ambiental:** ARAZACHA se preocupa por el impacto ambiental y se esfuerza por mantener una producción sostenible y responsable con el medio ambiente. Esta estrategia busca atraer a consumidores que valoran el compromiso de la marca con la conservación del entorno.
5. **Aprovechar tendencias de mercado:** La empresa capitaliza la creciente tendencia hacia alimentos naturales y exóticos que aporten beneficios nutricionales. Al ofrecer productos que se alinean con estas tendencias, ARAZACHA busca aprovechar oportunidades en el mercado y ganar cuota de mercado.

En conjunto, estas estrategias competitivas permiten a ARAZACHA posicionarse como una marca que ofrece productos únicos, saludables y sostenibles, atrayendo a diferentes segmentos de consumidores y generando una ventaja competitiva en el mercado de frutas exóticas y nutritivas.

3. PARTE ESPECÍFICA

3.1. Plan de Marketing

3.1.1. *Resumen Ejecutivo*

En la majestuosa selva amazónica ecuatoriana se encuentra el **arazá**, una de las frutas más nutritivas que goza de peculiares características de sabor y aroma.

El arazá es un fruto perteneciente a la familia de las Mirtáceas, posee una gran capacidad de adaptación a condiciones de clima tropical húmedo por lo que se adapta a las características de la región amazónica.

El arazá es un producto natural con alto contenido de vitaminas y minerales, contiene mayor cantidad de vitamina C que la naranja, fortalece el sistema nervioso, purifica la sangre, previene y controla enfermedades cardiovasculares, posee un alto contenido de agua, proteínas, carbohidratos y fibras, sales minerales, grandes cantidades de luteína, carotenoide compuesto responsable de los colores naranja, rojo y amarillo que impiden la degeneración macular de la retina del ojo humano.

Todos estos beneficios hacen del arazá, una fruta exótica, ideal para una dieta saludable, ya sea directamente o semiprocada, de gran demanda en un futuro, y es la fuente de producción de pulpa, mermelada y arazá deshidratado de ARAZACHA.

En la actualidad, la forma de vida que tienen las personas, muchas veces se encuentra atada a altos niveles de estrés y consecuentemente, malos hábitos alimenticios, propiciando diferentes tipos de enfermedades; en nuestro país y a nivel internacional se han realizado intensas y diversas campañas de comunicación para que la ciudadanía mejore la calidad de vida mediante la ingesta de alimentos de origen natural, lo cual, convierte a nuestro producto en la mejor alternativa de consumo, enfocándose principalmente, en consumidores de productos

naturales que mantienen un estilo de vida saludable y buscan alimentos nutritivos y de alta calidad.

ARAZACHA es una empresa ecuatoriana productora y comercializadora de fruta y productos de Arazá, como mermelada, pulpas y fruta deshidratada para infusiones, cuyo objetivo será aportar al bienestar de los consumidores con hábitos alimenticios saludables, ofreciendo productos naturales e innovadores con componentes altamente nutritivos.

Nuestro modelo de negocio se estructura en ofrecer un producto semi artesanal con valor agregado y mayores beneficios que, aporte al cuidado de la salud de nuestros potenciales consumidores.

La ventaja competitiva de nuestro producto radica en la cuidadosa selección de los mejores frutos de Arazá y un proceso de elaboración de alta calidad de sus derivados, garantizando un proceso de producción 100% natural sin la participación de ningún químico o sustancia que pueda alterar su textura, color o sabor del producto terminado, permitiendo que su tiempo de caducidad sea hasta el doble que otros productos similares que contienen conservantes.

Nuestra empresa se alinea a principios de conservación y normas ECOAMIGABLES, motivo por el cual, los productos que fabricamos utilizan empaques ecológicos y biodegradables minimizando así, el impacto en el medio ambiente.

El liderazgo que posee la empresa para su administración está conformado por 5 profesionales con amplia experiencia y trayectoria profesional que lideran tres grandes departamentos como son: área administrativa, producción y ventas, incluyendo a puestos de niveles jerárquicos ubicados estratégicamente para dar cumplimiento a la visión, misión y objetivos estratégicos delineados para el adecuado funcionamiento de la empresa.

ARAZACHA tiene como objetivo captar consumidores cuyos criterios de compra son el precio justo, que el proceso productivo se lo lleve con responsabilidad social y medioambiental, así como el poder realizar un aporte a la salud y al bienestar del comprador.

Su potencial de ventas se encuentra fijado en la venta directa de la fruta fresca, así como de productos derivados de la misma, como son la mermelada, la pulpa de la fruta para la elaboración de jugos y la fruta deshidratada para el consumo mediante infusiones.

La empresa, consciente del papel que cumple dentro de la sociedad y con el afán de mantenerse abastecida permanentemente por fruta fresca, ha establecido acuerdos con pequeños productores de la zona, convirtiéndolos en sus aliados estratégicos.

ARAZACHA, por ser un emprendimiento que se desarrolla en la región norte amazónica, busca convertir a la producción de arazá en una fuente de ingresos óptima para los agricultores de la zona.

Para iniciar sus operaciones, la empresa determinó que la inversión inicial del proyecto, incluye la compra de maquinaria, instalaciones en planta, puntos de venta, capital de trabajo y gastos preoperativos, los que serán financiados con el 50% a través de un préstamo con una institución financiera pública o privada y el 50% restante a través del aporte de los socios.

Tomando en cuenta que existe altos niveles de producción y rendimiento de la fruta, consideramos que el proyecto tiene un alto grado de sostenibilidad y viabilidad para su adecuada ejecución.

Además, consideramos que la empresa generará un gran impacto social y económico en las zonas escogidas para iniciar con la producción junto a los comuneros del sector al ser aliados estratégicos del proyecto.

3.1.2. Descripción de Situación Actual

a. Análisis del Entorno

Según datos del Banco Central del Ecuador (BCE), el sector agropecuario es de vital importancia para la economía ecuatoriana y aporta alrededor del 9.4% en el Producto Interno Bruto (PIB) (Chicaiza M, Suconata C. 2023) y en los últimos años a parte de la producción de

un productos agrícolas tradicionales como son el banano, el cacao, la palma africana, año a año se presenta un crecimiento de la producción de frutas tropicales no tradicionales como guayabas, naranjilla, guaba, achotillo, chirimoya, higos, tamarindo, granadillas, papayas, arazá, babacos, guanábana, pitajaya, zapotes, aguacates y borjón, los cuales han reportado un importante crecimiento y han ganado una notable participación en el extranjero.

Sin duda alguna la estratégica posición geográfica en la que se encuentra ubicado el Ecuador y la diversidad climática en sus diferentes regiones, son elementos claves que caracterizan el cultivo de diferentes frutas de excelente calidad (Monje, Diana. 2019)

También debemos señalar que, el COVID-19 provoco que los consumidores, opten por preferir aquellos productos o servicios con los cuales logren el equilibrio, entre la nutrición y lo saludable, fomentando una comprensión más amplia entre la población global acerca de cómo el consumo de frutas y verduras contribuye positivamente a la salud del cuerpo y fortalece el sistema inmunológico de los individuos. así por ejemplo, un poco más del tercio de los consumidores italianos, en la actualidad buscan consumir menos comida procesada, a cambio de opciones saludables.

En el caso de los consumidores alemanes, un tercio de los consumidores prefieren consumir productos orgánicos, para mejorar su calidad de vida. Mientras que, en Francia, casi la mitad de los consumidores, descartan productos que contienen aditivos artificiales, para comer de forma más saludable.

	Ene - Abr 2020				Ene - Abr 2021				Ene - Abr 2022				Variación Ene - Abr 2022 / 2021		
	a	b	b/a	Part.en	a	b	b/a	Part.en	a	b	b/a	Part.en	TM	Valor USD FOB	Valor unitario
Exportaciones Totales	10.458	6.558,1			11.070	8.092,4			10.456	10.976,7					
Petroleras	6.450	1.587,3	34,1	100,0%	6.859	2.658,3	53,7	100,0%	6.346	3.907,4	85,1	100,0%	-5,5%	35,6%	58,4%
Crudo	5.619	1.402,2	34,9	88,3%	6.005	2.356,7	54,9	88,7%	5.262	3.371,9	89,6	86,3%	-12,4%	43,1%	63,3%
Derivados	830	185,1	29,2	11,7%	854	301,6	46,2	11,3%	1.083	535,5	64,7	13,7%	26,8%	77,5%	40,0%
No Petroleras	4.009	4.970,8		100,0%	4.211	5.434,0		100,0%	4.110	7.069,3		100,0%	-2,4%	30,1%	
Tradicional	3.013	3.027,0		60,9%	2.918	2.964,8		55,6%	2.833	4.066,6		57,7%	-2,9%	37,2%	
Camaron	226	1.269,7	5.625,6	23,4%	243	1.335,2	5.491,9	20,3%	326	2.387,5	7.319,1	31,8%	34,2%	78,8%	33,3%
Banano y Plátano	2.671	1.373,3	514,2	30,7%	2.526	1.229,4	486,8	27,1%	2.356	1.217,8	516,8	19,0%	-6,7%	-0,9%	6,2%
Cacao y elaborados	89	248,3	2.792,6	4,6%	97	259,8	2.665,3	5,9%	105	275,2	2.615,8	4,2%	7,9%	5,9%	-1,9%
Atún y pescado	25	117,5	4.744,3	2,0%	48	122,5	2.540,9	1,9%	42	161,8	3.841,8	2,3%	-12,6%	32,1%	51,2%
Café y elaborados	3	18,2	6.036,5	0,3%	3	17,8	5.931,4	0,4%	3	24,3	7.778,9	0,4%	3,7%	36,0%	31,1%
No Tradicional	995	1.943,8		39,1%	1.294	2.469,3	1.908,8	44,4%	1.277	3.002,8	2.350,6	42,3%	-1,3%	21,6%	23,1%
Productos mineros	133	320,6	2.410,8	7,4%	257	634,2	2.468,1	10,5%	312	984,5	3.151,5	16,1%	21,6%	55,2%	27,7%
Enlatados de pescado	90	338,3	3.773,5	5,6%	102	406,3	3.989,6	7,1%	103	434,7	4.200,2	5,5%	1,6%	7,0%	5,3%
Flores Naturales	53	317,6	5.936,6	5,3%	56	329,5	5.898,4	5,9%	56	343,1	6.151,9	4,9%	-0,2%	4,1%	4,3%
Otras Manuf. de metal	41	88,2	2.143,4	2,1%	58	154,9	2.681,6	2,8%	49	168,3	3.406,8	2,0%	-14,5%	8,7%	27,0%
Madera	108	133,6	1.233,1	2,6%	221	110,7	501,6	2,4%	194	116,2	598,5	1,7%	-12,0%	5,0%	19,3%
Manuf. cuero, plástico y caucho	15	41,1	2.778,6	0,8%	24	64,6	2.694,4	1,1%	24	81,6	3.379,5	1,1%	0,8%	26,4%	25,4%
Extractos y aceites vegetales	53	49,3	931,3	1,4%	46	53,2	1.157,8	0,9%	50	80,3	1.616,1	1,4%	8,2%	51,0%	39,6%
Químicos y fármacos	22	33,1	1.529,3	0,7%	34	49,4	1.463,5	0,9%	32	63,6	1.993,6	0,8%	-5,4%	28,9%	36,2%
Elaborados de banano	50	51,6	1.028,9	0,9%	50	57,0	1.151,1	1,1%	56	63,4	1.125,1	0,8%	13,7%	11,2%	-2,3%
fruta	88	69,9	1.778,9	2,0%	45	56,8	1.272,7	1,1%	51	55,7	1.095,2	0,7%	13,9%	2,0%	13,9%
Jugos y conservas de frutas	15	32,2	2.160,0	0,5%	15	34,0	2.325,5	0,7%	17	47,8	2.897,5	0,7%	13,1%	40,9%	24,6%
Tabaco en rama	1	29,9	20.808,6	0,8%	2	36,7	19.458,1	0,9%	2	40,6	19.707,7	0,5%	9,4%	10,8%	1,3%
Maderas terciadas y prensadas	25	22,7	894,3	0,4%	29	28,2	965,6	0,5%	33	33,3	997,9	0,4%	14,3%	18,1%	3,3%
Manuf. de papel y cartón	7	12,0	1.768,3	0,3%	20	23,3	1.181,8	0,4%	17	27,4	1.652,8	0,4%	-16,0%	17,5%	39,9%
Otros elaborados del mar	3	11,7	3.689,4	0,3%	4	25,3	5.895,0	0,4%	4	25,7	7.005,0	0,3%	-14,5%	1,6%	18,8%
Otras manuf. textiles	4	15,2	3.727,3	0,3%	6	20,8	3.392,3	0,3%	5	21,3	4.199,8	0,2%	-17,0%	2,8%	23,8%
Vehículos	1	20,8	21.425,7	0,7%	1	11,7	9.843,8	0,4%	1	15,8	30.158,3	0,2%	-56,2%	34,2%	206,4%
Harina de pescado	15	18,4	1.231,9	0,3%	23	32,0	1.368,1	0,5%	12	15,4	1.273,8	0,1%	-48,2%	-51,8%	-6,9%
Abacá	3	9,1	2.745,4	0,2%	4	11,6	2.664,6	0,2%	4	9,5	2.519,9	0,2%	-13,7%	-18,4%	-5,4%
Prendas de vestir fibras textiles	0,3	5,9	20.634,5	0,1%	0	6,8	19.214,7	0,1%	0	6,8	19.275,8	0,1%	0,0%	0,3%	0,3%
Otros	315	322,5	0,0	6,2%	298	322,5	0,0	6,1%	255	367,7	0,0	4,3%	-14,2%	14,0%	

Tabla No. 1. Exportaciones. Toneladas métricas en miles y valor USD FOB en millones
Fuente: Banco Central del Ecuador

Como algunos de los beneficios existentes en el país que nos impulsan a encaminarnos en este proyecto, encontramos incentivos ambientales al aplicar la posibilidad de deducciones al 100% adicionales, se promueve la contabilización íntegra de la depreciación y amortización asociada a la adquisición de activos eco-eficientes, los cuales tienen como finalidad la implementación de enfoques de producción más limpios y responsables con el entorno. Incentivos para el cálculo del Impuesto a la Renta, deducción adicional del 100% por costos por sueldos, salarios, y beneficios sociales por generación de nuevo empleo en Zonas Deprimidas por 5 años (SRI. 2022), así como, si la producción se realiza en cantones de frontera como corresponde a la Región Norte Amazónica, donde se produce el arazá se puede lograr importantes exoneraciones en los principales tributos, tales como, el impuesto a la renta o en su defecto, 15 años de anticipo.

b. Análisis PESTEL

En el análisis político debemos mencionar que, en Ecuador, Guillermo Lasso mantiene una filosofía de gobierno enfocada en el encuentro, dando apertura al diálogo y búsqueda de

concesos, donde uno de sus propósitos radica en estimular la eficiencia y competitividad para promover un crecimiento sostenible que se caracterice por su equitativa redistribución y su enfoque solidario.

Planifica Ecuador está a favor del fortalecimiento y desarrollo de las micro, pequeñas y medianas empresas, impulsa a estos sectores, con mayor acceso al crédito, incentivos tributarios como exoneración del pago del Impuesto a la renta y su anticipo por los primeros 10 años, contados a partir del primer ejercicio fiscal en el que se generen ingresos operacionales.

El Acuerdo Comercial entre la Unión Europea y Ecuador, en vigencia desde 2017, ha fortalecido las relaciones comerciales, logrando vencer los serios desafíos internacionales que han tenido un gran impacto en el ámbito comercial y económico, social tales como la pandemia sin precedente del Covid-19, o la brutal agresión rusa a Ucrania (Delegación de la Unión Europea para el Ecuador, 2022)

En lo económico, Ecuador se encuentra en una etapa de crisis que afecta la capacidad adquisitiva de las personas pero que nos permite tener cierta facultad de compra al no encontrarnos en una recesión económica a pesar de las latentes crisis mundiales existentes (Sempertegui, Brenda. 2023)

La tasa de desempleo en Ecuador bajó casi un punto entre agosto del 2021 y agosto de este año, según la Encuesta Nacional de Empleo, Desempleo y Subempleo (Enemdu) elaborada por el Instituto Nacional de Estadística y Censos (INEC). Pasó de 4,9 % a 4,0 %.

En nuestro país existe el apoyo de las instituciones públicas como la CFN, encargada de ayudar a los microempresarios cuando éstos desean iniciar alguna actividad económica, otorgándoles créditos a mínimas tasas de interés y plazos accesibles para poner en marcha sus negocios (Sempertegui, Brenda. 2023).

A nivel social, con el incremento de enfermedades relacionadas al desorden alimenticios el consumidor ha desarrollado nuevas actitudes y hábitos, como resultado, surge una creciente necesidad en la industria alimentaria de ofrecer productos personalizados, sostenibles y

saludables, capaces de proporcionar un sentido de bienestar y satisfacer las demandas del público, con bajo contenido en grasas y azúcares, lo que contribuya a un mejor estado de salud.

El Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social (IESS), brinda a los agricultores y campesinos varias prestaciones de salud, entre las cuales ofrecen: atención médica general y especialidades como ginecología, odontología, entre otras, además, con el pago mensual de jubilaciones por invalidez y vejez; y también el pago auxilio de funerales, logrando estimular su producción agrícola (IESS, 2023).

El desarrollo tecnológico dentro de la industria de comercialización y procesamiento de frutos se enfoca en el tratamiento y procedimientos técnicos para la conservación del producto, con un rango mayor de vida útil y esterilización microbiana a través de procesos de fácil implementación y con disponibilidad de suficiente implementación.

El uso de las plataformas de interacción social digital a raíz del aislamiento social producido por la pandemia se ha fortalecido, constituye un espacio tecnológico donde las empresas disponen de esta herramienta para promover las promociones, comercialización y entrega de sus productos, manteniendo así comunicación directa con sus consumidores.

La Amazonía ecuatoriana es única en la Tierra, es descrita como un paraíso ecológico, que aloja más de 4000 tipos de plantas por hectárea. Además, la tierra amazónica brinda alimentos saludables, agua pura, diversidad de productos medicinales, frutas y varias especies curativas naturales.

En la actualidad en la provincia Orellana, existen comunidades medio ambientales originarias de las tribus kichwa, que integran la Federación nacional de Organizaciones campesinas, que incluyen los sectores de Dayuma y Taracoa, las cuales trabajan para recuperar, fortalecer y mantener la producción del arazá.

El Arazá es nativo de la Amazonía ecuatoriana por tal motivo es indispensable conocer y acatar la ley para la planificación integral de la circunscripción territorial especial amazónica, la cual

busca garantizar el desarrollo humano, el mejoramiento de la calidad de vida de la población; el respeto a los derechos de la naturaleza; la conservación de sus ecosistemas; su desarrollo sostenible; la biodiversidad; su patrimonio cultural y la memoria social (Asamblea Nacional del Ecuador, 2021)

c. Análisis del Sector y Mercado

Para definir la competitividad de este producto, el método propuesto para su análisis, será el de competitividad de Porter. Ya que, de esta manera se puede analizar de manera objetiva a los productores de arazá (proveedores), a las empresas que quieran ingresar en este mercado (nuevos entrantes), a los consumidores o compradores (clientes) y también a los productos que lo puedan sustituir.

Barreras de Entrada: En el Ecuador se cultivan alrededor de 222 hectáreas de arazá, con un rendimiento de 2.320 Kg. /ha. /año (Iberoflora,2023), con lo cual se logra una producción de 515 toneladas, de las cuales, tan solo un poco más del 25% se la utiliza para la comercialización o el autoconsumo.

Con base en esta realidad, se considera de vital importancia el aprovechamiento del arazá para la elaboración de pulpa de exportación, mermelada y fruta deshidratada, ya que, como se ha resaltado anteriormente, el arazá posee características únicas debido a su sabor y contenido vitamínico pudiendo convertirse en una producción eje de dinamización de la economía de la región Norte Amazónica, con la finalidad de satisfacer el consumo de la fruta en las localidades aledañas, también como proyecto generador de empleo, apoyo directo a la población de la zona y nueva fuente de futuras oportunidades para el gobierno local, tomando en consideración que la mayoría de la producción de la fruta, actualmente se desperdicia.

Según el último censo agrario realizado en el territorio ecuatoriano, la zona amazónica produce el 55% de arazá del país, mientras que el 45% restante de los sembríos, están ubicados en diversas zonas del litoral y zona sub tropical de nuestro país.

En la actualidad, los alimentos no procesados han ganado una mayor participación en la economía mundial. Los consumidores tienen la tendencia a consumir alimentos naturales, dejando de lado, aquellos alimentos procesados o que contienen químicos o preservantes, por lo que, esto favorece a la producción de alimentos no tradicionales en nuestro país.

A continuación, se puede evidenciar la relación de los productos no tradicionales que podrían tener un mayor desarrollo para su producción.

Producto	Producción	Transformación	Descripción
Carambola	3 años	JUGOS	Fruta fresca, gran interés por su pulpa en el Japón.
Granadilla	8 meses	JUGOS	Jugo, tiene vitamina "C", agradable sabor, producción atractiva.
Cupuaz	3 años	JUGOS	Origen Brasil, pulpa en fase de introducción
Aguaje	8 años	PULPA,	Rica en vitamina "A" y aceites.
Araza	2 años	JUGOS	Llamada guayaba brasileña, uso en mermelada.
Marañón	3 años	JUGOS,	Tiene gran futuro, no sólo por el jugo.

Tabla No. 2. Productos no tradicionales, potenciales para producción en Ecuador

Fuente: http://www.corpei.org/FRAMECENTER.ASP?OPCION=10_1

Rivalidad de los Competidores: en el siguiente cuadro podemos identificar las empresas que producen mermelada de arazá (todas situadas en el oriente ecuatoriano). Lamentablemente, estas empresas tienen dificultades de financiamiento, falta de personal capacitado y tienen un mercado reducido.

Empresa	Que Produce	Cuanto Producen	Ubicación	Apoyo	Potencialidades	Problemas Prioritarios
Fruti Selva	Producción de mermelada	75 Kg. / mes	Santa Clara , Pastaza	CEDINE, ECORAE, FUNEDESIN	Persistencia, Experiencia	Financiamiento
La Delicia	Producción de mermelada	3600 Kg./mes	Mera, Pastaza	Unión Europea, Bolsa Amazónica	Capacidad Instalada	Personal Capacitado, Mercado reducido
Asociación Agrofitícola de la Amazonía	Producción de mermelada	3 has	Sucia, Morona Santiago	ECORAE, Consejo Provincial	Organización de base	Financiamiento
La Gamboina	Producción de mermelada	3.600 Kg./mes	Coca, Orellana	ECORAE, Consejo Provincial Orellana	Experiencia, Equipamiento disponible	Desprovista de capital operacional.

Tabla No. 3. Producción anual de mermelada de arazá

Fuente: RUIZ Mantilla Lucy, Situación de la cadena productiva de las frutas amazónicas ecuatorianas, <http://infoagro.net/shared/docs/a5/cfruyh4.pdf>

Nuevos Competidores: posibles nuevos competidores no han sido identificados, ya que en la actualidad no hay una empresa que exporte pulpa de arazá. La producción nacional se ha enfocado en la mermelada de arazá, direccionado al mercado europeo. Mientras que, dentro de los competidores internacionales, se pueden encontrar diferentes empresas que procesan pulpas de diversas frutas tropicales y son estas, quienes constituyen la competencia en nuestro sector.

Productos Sustitutos: en el siguiente cuadro podemos identificar aquellos productos que podrían sustituir al arazá. Además, está relacionado el precio, la cantidad, el volumen de venta y también la periodicidad de tiempo. También muestra la presentación de la fruta, ya sea congelada, pulpa, fruta fresca, en conserva o concentrado de fruta.

1. Fruta fresca	Precio	Unidad	Volumen Estimado*	Periodicidad
Zapote	\$ 2,99	Libra	N/A	N/A
2. Fruta Congelada	Precio	Unidad	Volumen Estimado*	Periodicidad
Jocote	\$2.09 - \$ 2.39	Bolsa 16 Oz	1 caja 40 U.	Por semana
Marañón	\$2.09 - \$ 2.39	Bolsa 16 oz.	1 caja 40 U.	c/ 2 semanas
Zapote	\$1.99 - \$2.69	Bolsa 16 oz.	1-2 Cajas 40 U.	Por semana
Mamey	\$2.49 - \$3.49	Bolsa Os	1 caja 45 U.	c/ 2 semanas
Arrayán	\$2.49 - \$3.49	Bolsa Os	1 caja 40 U.	c/ 2 semanas
3. Fruta en Conserva	Precio	Unida	Volumen Estimado*	Periodicidad
Jocote en Almíbar	\$4.09 - \$4.39	Fras. 32 Oz.	1 Caja 12 U.	Por mes
4. Pulpa congelada	Precio	Unidad	Volumen Estimado*	Periodicidad
Zapote	\$1.79 - \$1.99	Bolsa 14 Oz.	1 caja 12 U	c/ 2 semanas
5. Concentrado de fruta	Precio	Unidad	Volumen Estimado*	Periodicidad
Marañón	\$1.49 - \$1.79	Botella 16.9	1 caja 12 U.	Por semana
* Establecimiento detallista de tamaño promedio, con un flujo estimado de 600 clientes por semana				

Tabla No. 4. Productitos sustitutos del azará

Fuente: Estudio de frutas nativas para Ecuador

Dentro de los productos procesados, el jugo de naranja es el de mayor consumo, seguido de los jugos de manzana, toronja y uva. Mientras que, la piña, el mango y la maracuyá han ganado un buen espacio dentro de los jugos que contienen frutas tropicales. Vale la pena mencionar que, específicamente no pueden ser considerados productos exóticos.

Poder de negociación de los Proveedores: En el Ecuador existen varios productores de Arazá, por lo tanto, existe gran cantidad de materia prima para el procesamiento del arazá, además, gracias a la gran cantidad de materia prima, el costo de la misma es bajo.

Sin embargo, una preocupación como empresa podría ser que se encarezca el cultivo de arazá y que se pueda llegar a depender de pocos proveedores, para evitar tal circunstancia, la empresa se ha empeñado en desarrollar acciones a favor de los agricultores de tal manera que se cree una comunidad de proveedores alrededor de la empresa.

Poder de negociación de los Consumidores: el análisis de la fuerza que el consumidor ejerce sobre el producto, está relacionada con la reducción del precio del mismo. En este sentido, dependerá la fidelidad de los clientes y de los nuevos clientes del producto, ya que captar un buen número de nuevos clientes ejercerá su fuerza en cuanto al precio. Para esto, es necesario establecer estrategias adecuadas para lograr una buena aceptación del producto por parte de los consumidores.

d. Análisis de la Demanda

Se ha identificado que en la actualidad existe en el mercado varios competidores y una extensa variedad de frutas como productos alternativos al Arazá, dentro de lo cual buscamos consolidar los grupos a los cuales vamos a dirigir nuestro mayor esfuerzo para fidelizar nuestra marca en su preferencia de consumo. Para esto es importante conocer que, los clientes no tienen las mismas necesidades, ni tampoco buscan los mismos beneficios en un producto.

Para lograr el objetivo de segmentar de la manera más efectiva el mercado al cual nos vamos a dirigir, debemos considerar que este segmento será el que nos generará la mayor o principal participación de mercado. Por lo tanto, segmentaremos el mercado en grupos, según características semejantes, hábitos alimenticios o aspectos demográficos, como: edad, estatus social, educación, género, etc.

Tomando en cuenta que ARAZACHA participara en el mercado ecuatoriano, con la Pulpa de Arazá, Mermelada de Arazá e Infusión Arazá, debemos segmentar nuestro mercado, con la finalidad de generar una estrategia de comercialización para cada segmento, con lo cual buscaremos la mejor alternativa para satisfacer las necesidades de cada grupo. Siempre recordando que la misión de ARAZACHA es brindar productos de alta calidad, alto valor nutricional, de forma eficiente y manteniendo un proyecto sostenible y ambientalmente responsable.

Lo más importante será satisfacer la necesidad de cada uno de estos grupos de una forma concreta y eficaz.

Según varias estadísticas sobre los hábitos nutricionales y alimenticios en nuestro país, se ha logrado definir varios aspectos:

Grupo que realiza una dieta saludable y prefiere alimentos en estado natural, pulpa de fruta natural ARAZACHA o mermelada artesanal ARAZACHA.

- El sobrepeso en adultos sobre los 20 años de edad llega al 41%
- La obesidad en adultos sobre los 20 años de edad llega al 23%
- Los adultos mayores de 20 años que llevan una dieta nutritiva alcanzan un 32% (valor que ha ido aumentando en los años)
- El 41% de la población practica alguna actividad física.

Grupo que realiza una dieta saludable que, por falta de tiempo, prefiere alimentos saludables de uso rápido como, pulpa de ARAZACHA o infusión ARAZACHA.

- De los adultos mayores de 20 años, un 65% tiene poco tiempo para realizar dietas saludables.
- El 38% de las personas utiliza productos procesados por su fácil uso.
- La mayor cantidad de personas que utilizan productos procesados, lo hacen por falta de tiempo y buscan productos de calidad y con alto nivel nutricional.

En base a la información que se logró recopilar, hemos definido dos segmentos a los cuales vamos a dirigir nuestras estrategias de comercialización. Por un lado, adultos que realizan dietas saludables y prefieren productos naturales y adultos que realizan dietas saludables, que, por falta de tiempo y comodidad, utilizan productos procesados saludables. El objetivo es solventar las necesidades de ambos segmentos, brindando una ventaja competitiva en cada producto de ARAZACHA.

Como resultado del análisis del entorno, consideramos que el mercado potencial con el cual contamos en nuestro país alcanza unos 2 millones de personas, esto, solo en las principales ciudades del país y considerando los aspectos demográficos señalados anteriormente.

El primer segmento al cual vamos a centrar nuestras estrategias, es decir, el Grupo que realiza una dieta saludable y prefiere alimentos en estado natural, lo hemos cuantificado en 900.000 potenciales consumidores.

- Hombres y mujeres mayores de 18 años.
- Que consumen alimentos naturales y nutritivos.
- De ciudades más grandes del país.
- Nivel socio económico medio, medio alto y alto.
- Que realizan dieta saludable.
- Que se preocupan por su salud.

Mientras que el otro segmento al cual vamos a dirigir las estrategias, es decir, el Grupo que realiza una dieta saludable y que, por falta de tiempo, prefiere alimentos saludables de uso rápido, lo hemos cuantificado en 1'100.000 potenciales consumidores.

- Hombres y mujeres mayores de 18 años.
- Que consumen alimentos nutritivos procesados.
- De ciudades más grandes del país.
- Nivel socio económico medio, medio alto y alto.

- Que cuentan con poco tiempo para preparar sus alimentos.
- Que se preocupan por su salud.
- Que buscan productos de alta calidad y contenido nutricional.

En la actualidad, la tendencia por la búsqueda de alimentos que contienen un alto aporte de beneficios nutricionales está en aumento en nuestro país y el mundo. Por lo tanto, el mercado de una fruta exótica, altamente nutritiva, que brinda varios beneficios en una dieta saludable, está en crecimiento. Los lugares preferidos en los cuales el consumidor de estos productos, son los supermercados y cadenas de mercados.

Además, es importante mencionar que los consumidores de estos productos no son sensibles al precio del mismo, ya que conocen, que estos productos aportan varios beneficios a su dieta saludable, calidad de vida y equilibrio en su alimentación.

e. Análisis Interno

En el Ecuador existen múltiples empresas productoras y comercializadoras de alimentos y bebidas, muchas de estas empresas son altamente reconocidas y posicionadas en el mercado ecuatoriano, principalmente porque producen sus productos a gran escala y cuenta con un prestigio histórico en el país. Sin embargo, no todas estas empresas ofrecen productos con componentes 100% naturales, la diferencia de los productos que ofrece y distingue a ARAZACHA, son nuestros procesos de producción que se realizan de forma semi artesanal con los más altos estándares de calidad y libres de conservantes, garantizando por completo los diversos beneficios que posee nuestro fruto arazá.

En ese sentido, nuestro producto busca satisfacer las exigencias y necesidades de nuestros clientes al consumir productos saludables, 100% naturales sin la participación de ningún químico o sustancia que pueda alterar su textura, color o sabor del producto terminado; que garanticen el bienestar de la salud de nuestros consumidores.

En lo relacionado a los recursos físicos que emplea nuestra empresa se puede evidenciar la presencia de infraestructura instalada en supermercados y mercados en donde se comercializará la fruta; como instalaciones de concreto, sección de frutas, electricidad y seguridad. Entre las fortalezas del mercado se pueden encontrar:

- Un mercado amplio
- Presencia de piso de concreto en el mercado
- Electricidad confiable
- Seguridad de nuestros productos

La sección en donde se podrá comercializar esta fruta será: Sección de frutas y verduras, tubérculos, congelados y otras secciones con varios separadores físicos integrados que permitan realizar la comercialización de forma ordenada. Un mercado de alimentos saludables necesita ser seccionado para reducir el riesgo de cruce o contaminación de diferentes alimentos con diversos peligros alimentarios. La selección adecuada del mercado se realizó con el fin de reducir la transmisión de enfermedades, las cuales se encuentran presentes en ciertos mercados de bajos recursos.

Contamos con maquinaria de última tecnología que permite procesar y elaborar nuestras pulpas de fruta arazá minimizando por completo desperdicios de la fruta, además contamos con empacadoras y congeladoras especiales para mantener nuestros productos adecuadamente conservados con la calidad que nos caracteriza.

El liderazgo que posee la empresa para su administración está conformado por 5 profesionales con amplia experiencia y trayectoria profesional, además, contamos con el liderazgo de los diferentes directivos de los supermercados y mercados, todo aquello permitirá la venta exitosa de todos nuestros productos.

Para aquello contamos con todas las regulaciones necesarias para poder ejecutar la venta en cualquier supermercado o mercado. Además, se cuenta con estándares de calidad e higiene debidamente certificados.

Las actividades claves que usa la empresa para mantener nuestro modelo de negocio están enfocadas en establecer una relación de confianza con los socios tales como clientes y proveedores, por lo que el servicio al cliente será nuestro pilar fundamental para garantizar nuestras expectativas de ventas.

Otros aspectos claves que aseguran el éxito de la empresa son:

- Convenios específicos con los agricultores y comuneros de las zonas en las que se cultiva y cosecha el arazá, con esto garantizamos uno de nuestros objetivos que es mantener alianzas estratégicas con las comunidades y que nuestra empresa genere impacto social y económico en la sociedad.
- Los recursos humanos que se encargarán de la elaboración de nuestros productos derivados del arazá serán personas con amplia experiencia en el segmento de alimentos, de igual manera contaremos con las unidades operativas y administrativas, además de puestos de nivel jerárquico en puestos estratégicos.
- Contaremos con financiamiento de un banco público y privado por un monto el otro porcentaje será el aporte de los socios, estimando un monto total de USD 246.000 para iniciar operaciones.
- Instalaciones adecuadas tanto para la producción como para la comercialización de nuestros productos.
- Conocimiento de proveedores que nos brindaran mantenimiento de las maquinarias, instalaciones telefónicas, aires acondicionados, equipos de computación, entre otros, que aseguren el normal funcionamiento para la preparación de nuestros productos.

Como se ha mencionado anteriormente, los productos que se van a fabricar en base a la fruta arazá además de la venta de nuestra fruta serán: pulpas de fruta, mermelada, frutos deshidratados para infusiones, ya que son productos con una gran demanda en el mercado ecuatoriano y con grandes facilidades para su adquisición por parte de nuestros clientes.

ANÁLISIS FODA ARAZACHA

FACTORES INTERNOS	
FORTALEZAS (+)	DEBILIDADES (-)
<ol style="list-style-type: none"> 1. La empresa ofrece productos saludables, innovadores y de alta calidad. 2. La empresa diversifica la oferta de productos a través de la fruta y sus derivados. 3. Se aprovecha el 100% de la fruta sin generar desperdicios. 4. El cultivo y la cosecha se realiza en clima tropical lo que permite una producción continua a lo largo del año. 5. Mantenemos una producción sustentable y ecológica. 6. Mantenemos alianzas estratégicas y estrecha relación de confianza con los productores locales. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Se cuenta con una estrategia de marketing débil. 2. No se cuenta con infraestructura suficiente para cubrir un crecimiento esporádico de demanda. 3. Un alto costo del producto en relación con la competencia. 4. La mano de obra no cuenta con suficiente entrenamiento para las operaciones. 5. Deficiencia en la logística y distribución de productos.
FACTORES EXTERNOS	
OPORTUNIDADES (+)	AMENAZAS (-)
<ol style="list-style-type: none"> 1. Se tiene un mercado que no ha sido explotado en este ámbito. 2. Acceso al mercado internacional a través de la posibilidad de convenios con el uso de acuerdos comerciales entre países. 3. Interés creciente de la ciudadanía en el consumo de productos beneficiosos para la salud. 4. Posibilidad de diversificar los productos. 5. Posibilidad de obtener financiamiento de empresas internacionales interesadas en invertir en responsabilidad social. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Competencia desleal 2. Problemas sanitarios por manejo de las frutas 3. Problemas legales y laborales con otros productores 4. Crisis económica y cambios políticos 5. Inseguridad jurídica (aspectos tributarios y normativos) 6. Desestabilización social (paros y manifestaciones)

Tabla No. 5. Análisis foda Arazacha

Fuente: Elaborada por autores del proyecto Arazacha.

CANVAS ARAZACHA

Socios clave	Actividades clave	Propuestas de valor	Relación con clientes	Segmentos de clientes
<p>*Alianzas estratégicas con productores de la zona a los cuales se les daría capacitación para mejora de procesos productivos.</p> <p>* Convenios con supermercados y mercados para la venta de nuestros diferentes productos.</p> <p>* Convenios con cafeterías para la venta de fruta deshidratada para infusiones y pulpa para jugos.</p> <p>* Alcanzar el patrocinio de ONG que apoyen la producción sostenible en la región amazónica.</p>	<p>* Comercialización de un producto natural y saludable.</p> <p>* Producción artesanal.</p> <p>* Una empresa que apoya la producción local, socialmente responsable.</p> <p>* Respeto al entorno natural.</p>	<p>* Producto con alto contenido nutricional.</p> <p>* Producto exótico no muy común en el mercado.</p> <p>* Producción ecológica, sostenible y con responsabilidad social.</p> <p>* Precio justo y accesible.</p>	<p>* Trato directo con el cliente en tiendas físicas.</p> <p>* A través de comunidades en redes sociales.</p>	<p>* Hombres y mujeres que tengan un ritmo de vida saludable y que les guste consumir productos naturales.</p>
	<p>Recursos clave</p> <p>* Alto conocimiento de la zona amazónica.</p> <p>* Contratación de personal calificado.</p> <p>* Alianza con productores locales.</p>		<p>Canales</p> <p>* Distribución directa: Venta por página web y redes sociales.</p> <p>* Distribución indirecta: Alianzas con supermercados y mercados</p>	

	<ul style="list-style-type: none"> * Gestión de posicionamiento y marca de producto artesanal y saludable. * Mantener un control de calidad de la producción. * Mantener producción de la fruta durante todo el año. 		<ul style="list-style-type: none"> * Kioscos en lugares de alta concurrencia * Exportación a nuevos mercados aprovechando convenios internacionales 	
<p>Estructura de costos</p> <ul style="list-style-type: none"> * Salario de empleados * Costo de maquinaria y equipo de trabajo * Costo de Infraestructura * Costo de mobiliario * Adquisición de la materia prima * Costo de certificaciones sanitarias * Publicidad y marketing * Logística 		<p>Fuente de ingresos</p> <ul style="list-style-type: none"> * Ingreso por venta de fruta * Ingreso por venta de mermelada * Ingreso por venta de pulpa para jugos * Ingresos por venta de fruta deshidratada para infusiones 		

Tabla No. 6. Modelo Canvas Arazacha

Fuente: Elaborada por autores del proyecto Arazacha

3.1.3. Definición de Target

Para lograr la definición del target comenzaremos con la definición del segmento de acuerdo al tipo de segmentación al modelo VALS, en el cual apuntaremos al grupo denominado **Socialmente conscientes**, quienes son personas generalmente maduras, influyentes y personas de éxito.

Normalmente profesionales a los que les gusta la vida sencilla. Prefieren productos sanos y son conscientes de los problemas sociales, involucrándose en la búsqueda de soluciones

De lo expresado nuestro *target* serian:

- Hombres y mujeres mayores de 18 años que consuman alimentos naturales y nutritivos.
- Personas que lleven una dieta saludable y se preocupen por su salud.
- Personas que consuman productos ecológicos y sustentables.
- Profesionales jóvenes exitosos de ingresos medios y medio alto dispuestos a pagar un costo más alto por un producto más sano de alta calidad.
- Personas que sean socialmente responsables y estén dispuestos a pagar por ello.
- Personas que se dedican a la práctica de deportes como crossfit, gimnasios, atletismo y prefieren productos naturales.

3.1.4. Objetivos

Dentro de los objetivos tendremos objetivos cualitativos y objetivos cuantitativos

3.1.4.1 Objetivos Cualitativos

- Promocionar a Arazacha dentro de eventos deportivos, exposiciones y ferias logrando que las personas asocien al producto con salud y nutrición
- Llegar en el primer año a ser una marca identificable y confiable en los principales centros naturistas y supermercados a través de nuestro producto

- Lograr un vínculo con los consumidores a través de programas de fidelización a través de las diferentes redes sociales
- Alcanzar un posicionamiento de un producto de calidad, nutrición y bienestar para nuestros clientes
- Buscar la eliminación de envases y materiales plásticos en el envasado por productos más sustentables y renovables

3.1.4.2 Objetivos Cuantitativos

- Alcanzar una mayor presencia en supermercados y canales en unos 10% para hacernos más visibles ante potenciales clientes
- Aumentar las ventas en un 20% dentro de los dos primeros años
- Expandir la base de clientes llegando a nuevos mercados o datos demográficos en un 15% anual
- Impulsar el conocimiento de la marca a través de publicidad o campañas en las redes sociales incrementando esta inversión en un 10% anual
- Mejorar las calificaciones de satisfacción del cliente a través de encuestas o mecanismos de retroalimentación
- Logra la fidelización de los clientes que hayan probado y adquirido nuestros productos en al menos un 35%.

3.1.5. Estrategias

3.1.5.1 Estrategias Genéricas

- Aplicaremos una estrategia básica de *especialización*, ya que nos dedicaremos específicamente a destacar y aprovechar los múltiples beneficios de una fruta poco explotada y de gran potencial como es el Arazá en diferentes productos, logrando el liderazgo en el mismo

- Obtener la certificación de la marca del Gobierno autónomo descentralizado provincial de Orellana que permita identificar el producto como un producto natural y de calidad generado en la provincia.
- Garantizar en las alianzas estratégicas con los productores locales de Arazá del cultivo y utilización de fertilizantes orgánicos libre de químicos.
- Utilizar procesos de producción artesanal que garanticen en cada etapa de producción parámetros de calidad y sostenibilidad.
- Utilizar empaques con materiales reciclables que sean amigables con el medio ambiente.

3.1.5.2 Estrategias de Crecimiento:

a. Penetración en el mercado

- Establecer convenios de distribución con supermercados locales
- Establecer Kioscos e islas para ofertar nuestros productos en centros comerciales cerca de instituciones educativas
- Ofrecer incentivos como envío gratis o descuentos en pedidos al por mayor para animar a los clientes a comprar con más frecuencia.

b. Plan comercial

- Creación de una tienda en línea o plataforma de comercio electrónico para facilitar las ventas y la distribución.
- Establecer alianzas con empresas u organizaciones locales para aumentar la visibilidad de la marca y expandir la base de clientes.
- Utilizar proveedores de logística de terceros para manejar las operaciones de almacenamiento, envío y cumplimiento.
- Realización de estudios de mercado para identificar los canales de distribución más efectivos según las preferencias de los clientes y las tendencias de la industria.

3.1.5.3 Estrategias de Promoción:

a. Campaña de lanzamiento

- La campaña de lanzamiento se realizará primordialmente en redes sociales a través de contenido en Facebook, Instagram y tiktok
- Impulsar la imagen de la empresa a través de influencers que sean deportistas e impulsen una dieta saludable

b. Campaña de crecimiento

- Establecer campañas de degustación de nuestros productos en supermercados para lograr la familiarización de los clientes con nuestra marca
- Utilizar técnicas de marketing digital como campañas en redes sociales, optimización de motores de búsqueda (SEO) y marketing de contenido para llegar a nuevos clientes

c. Campaña de mantenimiento

- Ofrecer descuentos o programas de fidelización para incentivar las compras repetidas.
- Destinar un porcentaje de la venta de cada producto a una organización social con presencia en la provincia

3.1.6. Organigrama

Los productos poco tradicionales de nuestro país, están situándose de gran manera en el mercado mundial, dichos mercados consideran que nuestros productos poseen elevados estándares de calidad. Adicionalmente, en el Ecuador se está promoviendo en gran medida la producción de pulpas y frutas concentradas, por lo que tiene una gran vinculación en mercados internacionales y se consolida como un sector con gran potencial de crecimiento.

La estructura organizacional de “ARAZACHA fue creada en base a los departamentos que la componen, donde se evidencia una línea de mando vertical, y que en base a su crecimiento esta debe modificarse.

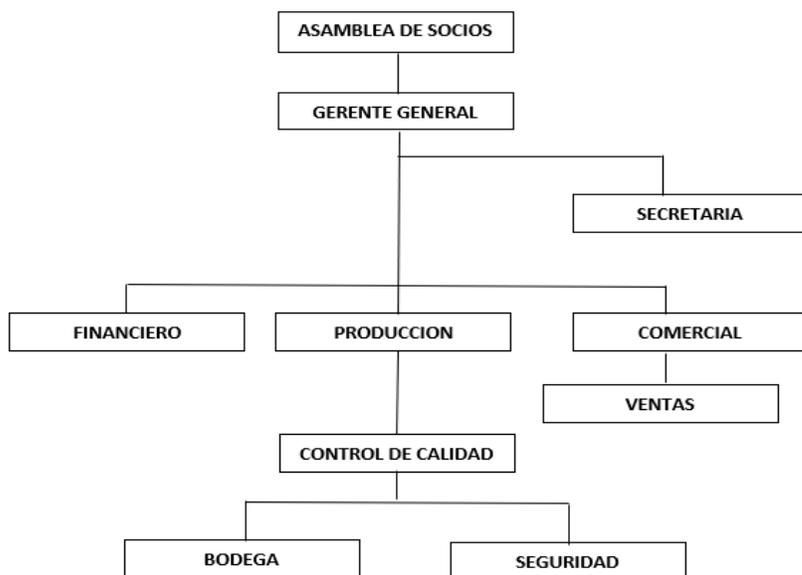


Figura 1. Organigrama Estructural ARAZACHA

Fuente: Autores proyecto Arazacha

a. Nivel directivo

Junta General de Socios

a) **Misión del cargo:** Deben dirigir, llevar el control y garantizar la realización de los objetivos de Arazacha, conforme al plan de desarrollo y directrices establecidas.

b) **Funciones:**

- ✓ Aprobar las políticas, reglamentos internos, manuales, instructivos y procedimientos u otros.
- ✓ Aprobar la planificación, los programas y presupuestos de la compañía.

- ✓ Revisar y aprobar las reformas propuestas por el gerente general, quien tendrá la responsabilidad de ejecutarlos.
- ✓ Aprobar los balances presentados por el Gerente General.
- ✓ Resolver la amortización de los aportes sociales.
- ✓ Consentir o desestimar la admisión de socios prometedores.
- ✓ Designar o remover al Gerente General.

b. Nivel ejecutivo

Gerente General

a) Misión del cargo: Representar legal y judicialmente a la empresa, quedando como único responsable ante la junta general de socios por la gestión administrativa en todos sus niveles.

b) Funciones:

- ✓ Estudiar los diferentes asuntos financieros, administrativos, de marketing.
- ✓ Proyectar el rumbo de la empresa a corto, medio y largo plazo.
- ✓ Solventar conflictos internos e inconvenientes que se presenten dentro de la organización.
- ✓ Elaboración y ejecución de estrategias creativas e innovadoras.
- ✓ Supervisión de los procesos definidos para área determinada.

c. Nivel auxiliar.

Jefe Financiero

a) Misión del cargo: Brindar a la Gerencia general datos financieros confiables y oportunos para las pertinentes tomas de decisiones.

b) Funciones:

- ✓ Supervisar el proceso de cierre mensual de inventarios y realizar un análisis de las cifras obtenidas en cada periodo.
- ✓ Validar los registros de ingresos y gastos diarios dentro del sistema contable interno de la empresa.
- ✓ Estudiar de manera minuciosa los costos e impuestos que está obligada a cumplir la empresa.
- ✓ Presentar la información Contable-Financiera a la junta general de socios y gerencia general para la toma de decisiones.
- ✓ Revisar la emisión y giro oportuno de cheques.

Secretaría

a) Misión del cargo: Brindar al gerente general un apoyo eficiente y cumplir con los pedidos designados, adicionalmente dar el acompañamiento en el control de procesos que se llevan en la organización.

b) Funciones:

- ✓ Atender con respeto, amabilidad y cortesía al público que acude a las oficinas de la empresa dando información concreta.
- ✓ Administrar de forma ordenada y aseada los archivos de documentación enviada y recibida, a fin de mantener una fuente de consultas posteriores.
- ✓ Mecnografiar toda clase de correspondencias e informes en original y copias, referente a la empresa.
- ✓ Recibir y hacer llamadas telefónicas con un sobresaliente léxico con las personas o Instituciones requeridas a fin de contribuir con la comunicación.

d. Nivel Operativo.**Jefe de Producción**

- a) Misión del cargo:** Ser mentor de la coordinación y planificación del área de producción de la organización y gestionar de manera coherente los bienes que se le otorga garantizando el nivel de calidad necesario.
- b) Funciones:**
- ✓ Proyectar y efectuar un plan de producción considerando el menester y objetivos de nuestra organización.
 - ✓ Proponer a la gerencia alternativas para el aumento eficaz de procedimientos y mejorar la calidad de la gama de productos.
 - ✓ Coordinar y planificar el trabajo del personal de planta definiendo turnos rotativos, horarios por temporadas, y vacaciones.
 - ✓ Reportar diariamente informes de producción al departamento de comercialización.
 - ✓ Supervisar que exista cumplimiento a cabalidad de las medidas de seguridad e higiene industrial.

Control de Calidad

- a) Misión del cargo:** Implementar una gama de sistemas, instrumentos y técnicas dentro de la organización con la finalidad de acrecentar los atributos en los productos.
- b) Funciones del área:**
- ✓ Revisar la calidad de los productos antes de su puesta a la venta.
 - ✓ Verificar el buen estado de la materia prima en el momento de la recepción de la misma.
 - ✓ Coordinar con el departamento de producción la revisión final del producto en cuanto a su presentación, contenido y tamaño adecuado
 - ✓ Controlar y supervisar las líneas de producción buscando una mejora continua.

Jefe Comercial

a) **Misión del cargo:** Es el responsable de liderar el plan de marketing y ventas de productos, con la finalidad de cumplir con los objetivos previamente establecidos.

b) **Funciones:**

- ✓ Sugerir proyectos de crecimiento, tales como estimaciones sobre venta, costes e inversión.
- ✓ Desarrollar, ejecutar planes de acción para atraer nuevos consumidores en mercados internacionales e incentivar la comercialización del producto a diversos continentes.
- ✓ Estudiar minuciosamente a la competencia con la finalidad de identificar sus estrategias y el valor añadido que ofrecen.
- ✓ Redactar informes de las ventas periódicamente, otorgando garantías del cumplimiento de las metas del departamento comercial.

Ventas

a) **Misión del cargo:** Ejecutar la distribución, el despacho y las ventas de la gama de productos de la empresa.

b) **Funciones:**

- ✓ Promocionar los tres productos iniciales de la empresa en los sectores y rutas definidos por el jefe comercial.
- ✓ Receptar los pedidos en los diferentes puntos de venta con la finalidad de coordinar con el departamento de producción la disponibilidad y el cumplimiento de las órdenes de pedido y poder realizar la entrega de los mismos
- ✓ Verificar el stock adecuado en mostradores o perchas de los puntos de venta, garantizando su venta

Bodega

a) Misión del cargo: La misión del encargado de bodega radica en la dirección y planificación de toda actividad relacionada al abastecimiento y almacenamiento del material y variedad de productos de la organización.

b) Funciones:

- ✓ Receptar la mercadería para todo el proceso de producción.
- ✓ Control, ingreso y despacho de todos los artículos de bodega.
- ✓ Almacenamiento y distribución mediante órdenes de despacho.
- ✓ Control de salida de los productos a los puntos de distribución.

Seguridad

a) Misión del cargo: La misión del área de seguridad y vigilancia es garantizar protección integral dentro de las instalaciones de toda la estructura organizacional sin importar el orden jerárquico y de los bienes de la empresa durante las 24 horas del día. Esta área es de vital importancia por el alto nivel de inseguridad que vive nuestro país en la actualidad.

3.1.7. Aspectos Legales, Tributarios y Ambientales

a. Aspectos Legales:

En el Ecuador, el procesamiento de alimentos se desarrolla en el marco de una serie de entidades y regulaciones cuyo objetivo es velar por la salud de los consumidores; con este antecedente, a continuación, se describen aspectos legales a considerar para el procesamiento de los productos de Arazacha:

- La Constitución de la República del Ecuador en el Art. 361, dispone que: "El Estado ejercerá la rectoría del sistema a través de la autoridad sanitaria nacional, será

responsable de formular la política nacional de salud, y normará, regulará y controlará todas las actividades relacionadas con la salud, así como el funcionamiento de las entidades del sector".

En la Ley Orgánica de Salud debemos considerar los siguientes artículos:

- Art. 6, Numeral 18: "Regular y realizar el control sanitario de la producción, importación, distribución, almacenamiento, transporte, comercialización, dispensación y expendio de alimentos procesados, medicamentos y otros productos para uso y consumo humano; así como los sistemas y procedimientos que garanticen su inocuidad, seguridad y calidad" y como responsables el Instituto Nacional de Higiene Izquieta Perez y el Ministerio de Salud Pública.
- Art. 16: "El Estado establecerá una política intersectorial de seguridad alimentaria y nutricional, que propenda a eliminar los malos hábitos alimenticios, respete y fomente los conocimientos y prácticas alimentarias tradicionales, así como el uso y consumo de productos y alimentos propios de cada región y garantizará a las personas, el acceso permanente a alimentos sanos, variados, nutritivos, inocuos y suficientes."
- Art. 132: "Las actividades de vigilancia y control sanitario incluyen las de control de calidad, inocuidad y seguridad de los productos procesados de uso y consumo humano, así como la verificación del cumplimiento de los requisitos técnicos y sanitarios en los establecimientos dedicados a la producción, almacenamiento, distribución, comercialización, importación y exportación de los productos señalados"
- Art. 138: "La Autoridad Sanitaria Nacional, a través de su entidad competente otorgará, suspenderá, cancelará o reinscribirá, la notificación sanitaria o el registro sanitario correspondiente, previo el cumplimiento de los trámites requisitos y plazos señalados en

esta Ley y sus reglamentos de acuerdo a las directrices y normas emitidas por la entidad competente de la autoridad sanitaria nacional".

La Normativa técnica sanitaria unificada para alimentos procesados, plantas procesadoras de alimentos, establecimientos de distribución, comercialización, transporte de alimentos y establecimientos de alimentación colectiva establece en sus artículos:

- Art. 1: "Objeto.- la presente normativa técnica sanitaria establece las condiciones higiénico sanitarias y requisitos que deberán cumplir los procesos de fabricación, producción, elaboración, preparación, envasado, empaclado transporte y comercialización de alimentos para consumo humano, al igual que los requisitos para la obtención de la notificación sanitaria de alimentos procesados nacionales y extranjeros según el perfilador de riesgos, con el objeto de proteger la salud de la población, garantizar el suministro de productos sanos e inocuos".
- Art. 2: "Ámbito de aplicación. - la presente normativa técnica sanitaria aplica a todas las personas naturales o jurídicas, nacionales o extranjeras que se relacionen o intervengan en los procesos mencionados en el artículo anterior de la presente normativa técnica sanitaria, así como a los establecimientos, medios de transporte, distribución y comercialización destinados a dichos fines"
- Art. 13: "La Agencia es el organismo público encargado de otorgar, suspender, cancelar o reinscribir la Notificación Sanitaria de los alimentos procesados"
- Art. 25: Requisitos para la Notificación Sanitaria de Alimentos Procesados: En el formulario se declarará la fórmula cuali-cuantitativa del producto final, expresada en porcentaje y en forma decreciente. En el formulario de la solicitud se deberá adjuntar los documentos listados a continuación los cuales deberán contar con la respectiva firma del responsable técnico cuando aplique.

- Art. 26: “Requisitos generales: a. Formulario de solicitud; b. Descripción e interpretación del código de lote; c. Diseño de etiqueta o rótulo del o los productos, ajustado a los requisitos que exige el Reglamento Técnico Ecuatoriano vigente relativo al rotulado de productos alimenticios para el consumo humano y las normativas relacionadas; d. Especificaciones físicas y químicas del material de envase, bajo cualquier formato emitido por el fabricante o distribuidor; e. Descripción general del proceso de elaboración del producto; Requisitos específicos: f. En caso de maquila, la declaración del titular de la notificación sanitaria que contenga la siguiente información: el nombre o razón social del fabricante del producto y su número de identificación (cédula de identidad, cédula de identidad y ciudadanía, carné de refugiado, pasaporte o RUC); g. Para productos orgánicos se presentará la Certificación otorgada por la Autoridad competente.”

El Reglamento de Buenas Prácticas para Alimentos Procesados establece:

- Art. 1: “Las disposiciones contenidas en el presente reglamento son aplicables: a. A los establecimientos donde se procesen, envasen y distribuyan alimentos. b. A los equipos, utensilios y personal manipulador sometidos al Reglamento de Registro y Control Sanitario, exceptuando los plaguicidas de uso doméstico, industrial o agrícola, a los cosméticos, productos higiénicos y perfumes, que se regirán por otra normativa. c. A todas las actividades de fabricación, procesamiento, preparación, envasado, empaçado, almacenamiento, transporte, distribución y comercialización de alimentos en el territorio nacional. d. A los productos utilizados como materias primas e insumos en la fabricación, procesamiento, preparación, envasado y empaçado de alimentos de consumo humano”
- Art. 52: “Los almacenes o bodegas para almacenar los alimentos terminados deben mantenerse en condiciones higiénicas y ambientales apropiadas para evitar la descomposición o contaminación posterior de los alimentos envasados y empaquetados.”

- Art. 53: “Dependiendo de la naturaleza del alimento terminado, los almacenes o bodegas para almacenar los alimentos terminados deben incluir mecanismos para el control de temperatura y humedad que asegure la conservación de los mismos; también debe incluir un programa sanitario que contemple un plan de limpieza, higiene y un adecuado control de plagas.”
- Art. 54: “Para la colocación de los alimentos deben utilizarse estantes o tarimas ubicadas a una altura que evite el contacto directo con el piso.”
- Art. 60: “Todas las operaciones de fabricación, procesamiento, envasado, almacenamiento y distribución de los alimentos deben estar sujetas a los controles de calidad apropiados. Los procedimientos de control deben prevenir los defectos evitables y reducir los defectos naturales o inevitables a niveles tales que no represente riesgo para la salud. Estos controles variarán dependiendo de la naturaleza del alimento y deberán rechazar todo alimento que no sea apto para el consumo humano”.
- Art. 61: “Todas las fábricas de alimentos deben contar con un sistema de control y aseguramiento de la inocuidad, el cual debe ser esencialmente preventivo y cubrir todas las etapas de procesamiento del alimento, desde la recepción de materias primas e insumos hasta la distribución de alimentos terminados.”
- Pasos para crear una empresa en Ecuador: Reservar un nombre en la Superintendencia de Compañías; elaborar estatutos: contrato social que regirá la empresa; abrir una cuenta de integración de capital, lo cual implica en aperturar una cuenta de inversión en una entidad bancaria (capital mínimo para Compañía Limitada 400 USD, mientras que para Compañía Anónima 800 USD); elevar a escritura pública la compañía; aprobar el estatuto; publicar el extracto de la resolución de creación en un diario de circulación nacional; obtener permisos municipales; inscribir la compañía en el Registro Mercantil del cantón; realizar la Junta General de Accionistas para nombrar a los representantes de la empresa

(presidente, gerente, etc.); inscribir el nombramiento del representante legal; obtener el RUC.

e. Aspectos Tributarios:

La ley Orgánica para el Desarrollo Económico y Sostenibilidad Fiscal establece:

- Art. 1:” Objeto. -La presente ley tiene por objeto promover la sostenibilidad de las finanzas públicas, el reordenamiento del sistema tributario y fiscal ecuatoriano y la seguridad jurídica para la reactivación económica del Ecuador tras haber afrontado la pandemia de COVID-19. Son objetivos específicos de esta Ley: a) La implementación de medidas para la sostenibilidad de las finanzas públicas; b) La reestructuración de determinados impuestos que resultan complejos o ineficientes, que desincentivan a la inversión y la consecuente generación de plazas de trabajo; c) La creación de mecanismos de evaluación de las regulaciones que generan trámites o procesos innecesarios, duplicados o ineficientes”.
- Ley Orgánica de Simplificación y Progresividad Tributaria:

Impuesto a la Renta (IR)

Cambios en el régimen de agentes de retención



El SRI reducirá estratégicamente el número de agentes de retención, a quienes calificará considerando, entre otros, el cumplimiento de sus obligaciones tributarias, la relevancia en sus transacciones y su comportamiento tributario. Dichos agentes, serán aliados de la Administración Tributaria para asegurar el cumplimiento de otros contribuyentes a través de sus retenciones. La reestructuración del sistema contempla además, un análisis de los porcentajes de retención y la actualización del catastro de contribuyentes especiales.

Eliminación del anticipo del Impuesto a la Renta



A partir del año 2020 se elimina el anticipo, sin embargo, el pago del impuesto podrá anticiparse de forma voluntaria y su pago constituirá crédito tributario para el pago del Impuesto Renta. Únicamente se pagará Impuesto a la Renta cuando se generen utilidades, esto permitirá a los contribuyentes tener mayor flujo y liquidez durante el ejercicio fiscal.

Creación del Impuesto a la Renta Único Agropecuario



El contribuyente tributará aplicando una tarifa que puede ser de hasta el 2% en base a los ingresos provenientes de actividades agropecuarias de origen, agrícola, avícola, pecuario, apícola, canícula y carnes que se mantengan en estado natural.

Cambios en el Impuesto a la Renta Único del Banano



Reducción en la tarifa de hasta el 1%, si el productor obtiene el certificado de cumplimiento de buenas prácticas agrícolas. Para la producción se aplicará la tarifa de hasta el 2% de las ventas brutas o de la producción propia que se exporte. En el caso de la exportación de fruta producida o no por el mismo sujeto pasivo, se aplicará la tarifa del 3% en base al cálculo establecido en la Ley*.

Creación del régimen impositivo para microempresas



Este régimen simplifica el cumplimiento de las obligaciones tributarias de los microempresarios respecto al Impuesto a la Renta, Impuesto al Valor Agregado (IVA) e Impuesto a los Consumos Especiales (ICE). Adicionalmente, se elimina la obligación de ser agentes de retención, excepto en los casos previstos en la normativa tributaria vigente.

Impuesto a la Renta (IR)

Cambios relacionados a la tributación de dividendos



Los dividendos calculados después del pago del Impuesto a la Renta, que se distribuyan a partir de la vigencia de la Ley por sociedades nacionales o extranjeras residentes en el Ecuador, estarán exentas del Impuesto a la Renta únicamente cuando sean a favor de otras sociedades nacionales.

Se simplifica la fórmula para calcular y retener el Impuesto a la Renta en la distribución de dividendos, el ingreso gravado será igual al 40% del dividendo efectivamente distribuido, valor sobre el cual se efectuará la respectiva retención del Impuesto a la Renta.

Cambios en la deducción de gastos personales



Desde el ejercicio fiscal 2020, las personas naturales con ingresos netos mayores a USD 100.000 podrán deducirse únicamente gastos personales por salud correspondientes a enfermedades raras, huérfanas o catastróficas hasta el 50% de sus ingresos gravados, sin superar 1,3 veces la fracción básica desgravada de Impuesto a la Renta de personas naturales.

Para personas naturales con ingresos netos menores a USD 100.000 se mantiene el tratamiento de gastos personales.

Cambios para deducibilidad de provisiones de pensiones jubilares y desahucio



Serán deducibles a partir del 1 de enero de 2021, las provisiones por desahucio y por jubilación patronal. En el caso de la provisión por jubilación patronal, para su deducibilidad deberá referirse a trabajadores que hayan cumplido por lo menos 10 años de trabajo y los aportes de estas provisiones deberán ser administrados por empresas Administradoras de Fondos.

Provisión de desahucio y pensiones jubilares no utilizadas (Ingresos)



Las provisiones no utilizadas por concepto de desahucio y pensiones jubilares patronales deberán reversarse contra ingresos gravados o no sujetos de Impuesto a la Renta, en la misma proporción que hubieren sido deducibles.

Incentivos y beneficios para el arte, la cultura, el deporte y las ciencias de la educación



Los contribuyentes se pueden deducir hasta un 50% adicional del valor real del gasto destinado a organización y patrocinio de eventos artísticos y culturales, de acuerdo con las condiciones que se establezcan en el Reglamento. También se pueden deducir los recursos y donaciones realizadas a las Instituciones de Educación Superior destinados a carreras de pregrado y postgrado, afines a las Ciencias de la Educación, sin que exceda el 1% del ingreso gravado y bajo las condiciones establecidas en el Reglamento.

Deducción adicional del 100% por gastos de publicidad y patrocinio realizados a favor de deportistas, programas y proyectos deportivos, previamente calificados por la entidad rectora competente en la materia.

Incentivos y beneficios para la inversión, producción y empleo



Deducción adicional del 50% en la contratación de seguros para los créditos otorgados por los exportadores.

Exención de Impuesto a la Renta a proyectos financiados con fondos no reembolsables de gobierno a gobierno para proyectos de interés social, que deben ejecutar las sociedades no residentes que tengan domicilio en el país que otorgó dicho crédito.

Rendimientos depósitos a plazo fijo



Exención del Impuesto a la Renta a los pagos parciales de los rendimientos financieros en depósitos a plazo fijo, así como inversiones en valores en renta fija.

Ingresos exentos para vehículos inmobiliarios



Exención del Impuesto a la Renta en utilidades, rendimientos o beneficios de las sociedades, fondos y fideicomisos de titularización en activos inmuebles.

Inclusión de nuevos sectores priorizados para la exoneración de Impuesto a la Renta



Se incrementan dentro de los sectores económicos priorizados, para la exoneración del Impuesto a la Renta en el desarrollo de inversiones nuevas y productivas, las siguientes actividades:

- Servicios de infraestructura hospitalaria.
- Servicios educativos.
- Servicios culturales y artísticos.

Impuesto al Valor Agregado (IVA)	
	Bienes
Bienes y servicios con tarifa 0% de IVA	<ul style="list-style-type: none"> • Tractores de llantas de hasta 300 hp. • Tiras reactivas para medición de glucosa, marcapasos, bombas de insulina, glucómetros y lancetas. • Venta de flores, follaje y ramas cortadas, en estado fresco, tinturadas y preservadas. • Papel periódico. • Embarcaciones, maquinaria, equipos de navegación y materiales al sector pesquero artesanal.
	Servicios
	<ul style="list-style-type: none"> • Servicios de suministro de dominios de páginas web, servidores (hosting), computación en la nube (cloud computing), según lo dispuesto en el Reglamento. • Servicio de carga eléctrica.
Cambios en el régimen de tarifa 0% para artesanos	<p>Tarifa cero por ciento del IVA para artesanos calificados por los organismos públicos competentes en los términos descritos en la norma.</p> <p>Servicios y bienes de todos los artesanos (no solo de la Junta Nacional de Defensa del Artesano), siempre y cuando sus ingresos no superen los límites para llevar contabilidad.</p>
IVA para servicios digitales	<p>El IVA por la importación de servicios digitales se verificará únicamente con el pago por parte del residente o establecimiento permanente de un no residente en el Ecuador al prestador del servicio digital no residente.</p> <p>El IVA por la importación de servicios digitales se recaudará de dos formas: cuando los proveedores de servicios digitales se hayan registrado en el Servicio de Rentas Internas, este actuará como agente de percepción. Cuando el prestador del servicio digital no se encuentre registrado, el IVA será asumido por el importador del servicio y, en caso de existir un intermediario, este último actuará como agente de retención.</p>
Otros	
Derechos del contribuyente	<p>Se incorporan en el Código Tributario 15 derechos de los contribuyentes, con el fin de fortalecer la relación del contribuyente con la Administración Tributaria.</p> <p>Los funcionarios, servidores o empleados públicos que impidan el efectivo goce de los derechos previstos en el Código Tributario, serán sancionados conforme al régimen disciplinario previsto en la Ley Orgánica de Servicio Público.</p>
Plan de pagos para impuestos percibidos y retenidos	<p>Desde el 2 de enero de 2020, los contribuyentes que mantienen deudas por impuestos retenidos y/o percibidos (como por ejemplo IVA, retenciones en la fuente, ICE) generadas por impuestos vencidos al 31 de diciembre de 2019, pueden acceder a un plan excepcional de pagos hasta el 6 de marzo de 2020.</p> <p>Los beneficios de acceder al plan excepcional de pagos son:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Suspensión de las acciones de cobro. • Plan de 12 meses para diferir el pago. • Habilitación de la autorización para emitir comprobantes de venta. • Habilitación para ser proveedor del Estado. • Habilitación para realizar actividades de comercio exterior. • Habilitación del cumplimiento tributario.

Figura 2. Ley Orgánica de Simplificación y Progresividad Tributaria

Fuente: Servicio de Rentas Internas

- Ley Orgánica para el Fomento Productivo, Atracción de Inversiones, Generación de Empleo y Estabilidad y Equilibrio Fiscal: Esta ley busca establecer un plan de estabilidad económica a largo plazo, así también plantea incentivos para atraer nuevas inversiones al país, tanto internas como externas, fomentando el empleo y dinamizando la producción y la economía en general.
- Fortalecimiento de Mipymes y entidades de la Economía Popular y Solidaria: para sociedades actuales y nuevas sociedades y aumenta el tope permitido para la disminución del 100% suplementario de gastos por la capacitación técnica y mejora en la productividad, del 1% al 5% de aquellos llevados a cabo por salarios
- Incentivos para lograr atraer las inversiones y poder llevar a cabo la generación de empleo:

Para sociedades actuales y nuevas sociedades	
<p>Ejecución dentro de los 24 meses contados a partir de la publicación en el registro oficial de la Ley de Fomento.</p> <p>El plazo podrá prorrogarse por 24 meses adicionales a través de Decreto Ejecutivo.</p>	<p>Beneficios ISD</p> <p>Nuevas inversiones productivas que suscriban contratos de inversión.</p> <p>1.1 Pagos por importaciones de bienes de capital y materia prima, hasta por el monto y plazo estipulado en contrato de inversión.</p> <p>1.2 Dividendos distribuidos por sociedades nacionales o extranjeras domiciliadas en el Ecuador a favor de beneficiarios efectivos residentes o no, hasta por el plazo establecido en el contrato de inversión, siempre que los recursos provengan del extranjero y el inversionista demuestre el ingreso de las divisas del país.</p>
	<p>Reinversión desde al menos el 50% de sus utilidades en nuevos activos productivos, con aumento de capital hasta el 31 de diciembre.</p> <p>Se exceptúa a sectores priorizados y/o estratégicos y a IFIS.</p>



Figura 3. Incentivos para la atracción de inversiones

Fuente: Servicio de Rentas Internas

- Se implementan reformas que buscan establecer un marco legal transparente que fomente la actividad privada y el empleo, las cuales incluyen: Eliminación del pago mínimo del anticipo del Impuesto a la Renta; Reducción gradual del Impuesto a la Salida de Divisas (ISD), dependiendo de las condiciones de las finanzas públicas y de la balanza de pagos, previo aval del ente responsable de las finanzas públicas; Se sostiene el crédito tributario por el ISD cancelado en la importación de insumos, materias primas y bienes de capital.
- Se implementan reformas centradas en el fomento de viviendas de interés social, las cuales incluyen: Devolución del Impuesto al Valor Agregado (IVA) a empresas que desarrollen proyectos de vivienda de interés social, sobre el impuesto pagado en las compras locales de bienes y servicios utilizados para el desarrollo del proyecto; Aplicación de una tarifa del 0% de IVA en los servicios de construcción de viviendas de interés social, definidas según lo establecido en el Reglamento de la Ley de Fomento

Productivo, siempre y cuando se realicen en proyectos calificados como viviendas de interés social por la entidad responsable de la planificación urbana y vivienda.

3.1.8. Sistema de Información y Control

Para poder llevar un mejor control del cumplimiento de la planificación realizada en el presente proyecto, se considerarán los siguientes KPI's:

Nombre	DESCRIPCION
Retorno de Inversión (ROI)	Rendimiento que se obtiene de una inversión
Costo de adquisición del cliente (CAC)	Cantidad de dinero que se necesita para convertir un posible Lead en un cliente
Valor de la vida del cliente (LTV)	Cantidad total de ingresos que un negocio puede esperar obtener de un solo cliente
Lead cualificado para ventas (SQL)	Cuántos de sus clientes potenciales en negociaciones avanzadas con tu equipo de ventas
Puntuación neta de promotores (NPS)	Mide la probabilidad de que tus clientes recomienden tu negocio
Fuentes de tráfico Directo	Cuando el usuario llega a nuestra web escribiendo la url.
Fuentes de tráfico organico	Llegan a nuestra web gracias a los buscadores (Google, Yahoo...)
Fuentes de tráfico de campaña	Usuarios visitan la web mediante anuncios de adwords, Facebook, twitter, etc.
Click Through Ratio	Indica el ratio de clics que adquieren las publicaciones entre todas las impresiones.
Ubicación geográfica	conseguir nuevos clientes en una región concreta, este KPI es de gran importancia.
Rendimiento de las keywords:	Conocer las keywords que mejor posicionamiento aporta a nuestro negocio

Tabla No. 7. Sistemas de información y control.

Fuente: Elaborada por autores del proyecto Arazacha.

3.1.9. Plan de Contingencia

Una vez que Arazacha tiene previsto los diferentes objetivos, tanto cualitativos, como cuantitativos, hemos visto la necesidad de realizar un plan de acción en caso de que, el desarrollo de los mismos, tengan alguna dificultad para lograrlos. Por lo tanto, el diseño de medidas de contingencia, serán útiles para sostener y proteger las actividades de Arazacha y en gran parte la inversión realizada.

El primer aspecto o escenario que identificamos que podría provocar un desajuste en la planificación de los objetivos, es la obtención de la materia prima base, es decir, la fruta de

Arazá. Por lo cual, hemos considerado mantener a proveedores secundarios o alternos en caso de algún desabastecimiento por parte del proveedor principal de la fruta, incluso, proveedores de otras regiones de nuestro país. Si bien es cierto, la zona de mayor producción está en el oriente ecuatoriano, tenemos el contacto de productores de nor-oriente de Pichincha (sector Pedro Vicente Maldonado, Puerto Quito)

El segundo aspecto que podría afectar directamente al producto final de Arazacha, está relacionado con los envases y materiales plásticos, los cuales deben mantener los estándares de calidad, seguridad y en general Eco-amigables. Por lo que, también consideramos alternativas con proveedores que no generen un desequilibrio en el producto final.

Otro aspecto importante que podemos intervenir en caso de que la proyección de resultados no cumpla con lo previsto, es la reducción de costos en promoción en ferias o exposiciones, con la finalidad de lograr la utilidad planificada. En este sentido, la intervención de promoción en redes deberá suplantar aquellas actividades que generan mayor inversión.

También está previsto, que mientras no exista crecimiento sostenido del nivel de ventas en las zonas estratégicas en las cuales se inicia la comercialización, no vamos a expandir demográficamente la venta de los productos Arazacha. Esto con la finalidad de no incrementar los costos de transporte y costos de logística en general.

3.2. Plan de Ventas

Describimos el PLAN DE VENTAS de ARAZACHA, cuyo objetivo es aumentar las ventas y rentabilidad de nuestra empresa a través de una estrategia bien definida y enfocada en las necesidades de nuestros clientes.

Arazacha se dedica a la venta de productos generados a partir del arazá, fruto propio de la Amazonía ecuatoriana, cultivado mediante bioprocesos que permiten tener una materia prima saludable, de la cual, se generan productos de excelente calidad, los cuales satisfagan las necesidades esenciales de los clientes al contar con una alimentación saludable.

Nuestro plan de ventas se integra de los siguientes componentes:

3.2.1. Objetivos SMART

Los objetivos que vamos a establecer son los siguientes:

- Alcanzar dentro del primer año una utilidad neta de un 15%.
- Lograr un crecimiento interanual de ventas de una 10%.
- Lograr un 15% de participación de mercado en nuestro primer año.
- Estar presente en al menos una de las cadenas de supermercados del país durante el primer año.
- Lograr ubicar al menos dos de los productos que ofertamos en la mente del consumidor durante el primer año.
- Estar presente en al menos una de las cadenas de gimnasios de la ciudad en al menos el primer año.

3.2.2. Público Objetivo

Entre las características de nuestro público objetivo encontramos las siguientes:

- Personas con la mayoría de edad (sobre 18 años).

- Nivel adquisitivo económico de medio a alto.
- Personas que buscan productos de alta calidad y contenido nutricional.
- Personas que se preocupan por su salud y prefieren productos naturales.
- Personas que vivan en las grandes ciudades del país donde puedan acceder a cadenas de supermercados y gimnasios.
- Personas que tengan acceso a medios digitales donde puedan acceder a contenido acerca de los beneficios del producto, lugares de ventas y promociones existentes.
- Personas que aprecien una producción orgánica, sostenible y con responsabilidad social.

3.2.3. Análisis de la Competencia

Este sector empresarial se caracteriza por tener una competencia significativa, aunque se observa un alto grado de inconformidad en relación a los productos ofrecidos por empresas competidoras como: Fruti Selva, Intimunay, La delicia y La Gamboina que tienen como principal estrategia dirigir sus productos a un público objetivo que se encuentran en la búsqueda de alimentos que les ayude a la pérdida de peso. La mayoría de sus productos llegan a ser promocionados como acompañantes para distintos tipos de dietas, es decir, cumplen la función de un típico snack, dichos productos se venden mediante las redes sociales y además son promocionados en ciertos centros deportivos como crossfits y gimnasios, sin embargo, su nivel de participación en el mercado de los productos de frutas poco tradicionales aún es relativamente muy baja.

ARAZACHA, tiene proyectado vender mayor diversidad de productos a base de arazá, no únicamente en lugares como crossfits y gimnasios, sino también en centros de salud, supermercados, minimarkets y ferias, ampliando de manera considerable el target a cubrir, pues como contra estrategia se quiere promocionar productos de alta calidad con alto valor nutricional como respuesta a las exigencias alimenticias que tienen no solo los deportistas o

personas que llevan un régimen dentro del estilo de vida fitness, sino personas con trastornos alimenticios, diabéticos, etc.

3.2.4. RANGO DE PRECIOS

Revisemos las principales empresas productoras de arazá y sus derivados, localizadas en la Amazonía ecuatoriana y en la ciudad de Quito, las cuales presentan problemas comunes como: escaso financiamiento, falta de personal capacitado y mercado debil.

Empresa	Ubicación	Potencialidades	Problemas Prioritarios	Producción	Precio unitario de comercialización 2023
Fruti Selva	Santa Clara, Pastaza	Persistencia, Experiencia.	Financiamiento.	Fruto Mermelada 300 gr	\$ 0,23 \$ 2,88
La delicia	Mera, Pastaza	Capacidad Instalada.	Personal Capacitado, Mercado reducido	Yogurt 1L Mermelada 300 gr	\$ 2,78 \$ 2,56
La gamboina	Sucia, Morona Santiago	Experiencia, Equipamiento disponible.	Desprovista de capital operacional.	Mermelada 250 gr	\$ 1,85
Intimunay	Quito, Pichincha	Capacidad Instalada.	Persistencia. Volatilidad.	Pulpa 1,5L Mermelada 250 gr	\$ 1,25 \$ 1,98
Arazacha	Joya de los Sachas, Orellana	Personal Capacitado. Equipamiento disponible. Financiamiento.	Experiencia.	Fruto Pulpa 1L Mermelada 300 gr Fruta deshidratada 100gr	\$ 0,22 \$ 2,49 \$ 2,80 \$ 1,25

Tabla No. 8. Rango de precios.

Fuente: Elaborada por autores del proyecto Arazacha.

3.2.5. Estrategias y Tácticas de Ventas

La empresa ofertará los productos mediante comercialización directa, ya que dentro de nuestra estructura contamos con el área comercial y de ventas que serán los encargados de garantizar la venta y entrega de toda nuestra línea de productos.

a. Estrategias Online:

- Desarrollo de página WEB, en la que consten todos los productos y beneficios que tendrán nuestros clientes al consumir productos de calidad derivados del arazá.
- En nuestra página WEB, también desarrollaremos la tienda en línea para facilitación de compras en línea y distribución de nuestros productos.
- Implementar herramientas digitales para ventas personalizadas a través de redes sociales, WhatsApp, teléfono convencional y correo electrónico
- Publicidad en páginas WEB, cuyos nichos de mercado estén enfocados principalmente en el consumo de alimentos altamente nutritivos.
- Participación en ferias nacionales o internacionales que se celebren mediante medios tecnológicos, como zoom, webex, teams, entre otros.

b. Estrategias Offline:

- Participar activamente en ferias agrícolas, nutricionales y de emprendimiento para socializar los beneficios nutritivos que tiene el arazá y sus productos derivados.
- Ofrecer permanentemente la degustación de nuestros productos en centros comerciales y supermercados para dar a conocer nuestros innovadores y nutritivos productos.
- Crear campañas publicitarias agresivas con participación activa de nutricionistas que detallen los beneficios nutritivos de los productos Arazacha.

- Establecer canales de comunicación directa y visita a nuestros clientes para recepción de quejas y sugerencias que permitan a nuestra empresa implementar estrategias de mejora continua de nuestros productos.
- Implementar publicidad impresa y vallado en eventos que se relacionen con nuestros productos.

3.2.6. Herramientas y Sistemas

- Reuniones semanales con el área comercial y de ventas para definir objetivos y cumplimiento de porcentaje de ventas planteados al inicio de cada mes.
- Seguimiento diario a los ejecutivos de venta.
- Reportes permanentes por parte del área comercial y de ventas de los clientes atendidos diariamente.
- Realización permanente de encuestas a nuestros clientes para conocer el nivel de satisfacción de nuestros productos.

3.2.7. Métricas

En Arazacha buscamos las métricas adecuadas que nos brinden información esencial sobre el comportamiento de nuestros productos en el mercado e incluso la de nuestra competencia. Por lo tanto, buscamos la mejor información, que nos garantice seguridad, además, una visión amplia de la posición actual y futura en el mercado.

Las métricas que utilizaremos con la finalidad de ver con claridad los resultados de las estrategias planteadas son las siguientes:

- Margen de beneficio bruto y margen de beneficio neto.
- Costo, con esta métrica mediremos la efectividad de los costos, para disminuir y administrar de mejor manera los costos.

- Ingresos vs objetivos, con el cual comparamos los ingresos reales y los ingresos que han sido proyectados.
- Ventas por zona, la cual origina una retroalimentación para las regiones de bajo rendimiento y un constante seguimiento de las zonas por ventas para llegar a los presupuestos.

3.2.8. Equipos

Las actividades de los equipos son esenciales y vitales para el éxito de nuestra organización, es importante que las demás áreas lo reconozcan y fijen sus objetivos hacia el mismo sentido, aquello ayudara a optimizar absolutamente la estrategia del departamento comercial.

Jefe Comercial.

- Misión del cargo: Ser quien lidere el plan de marketing y ventas de la gama de productos, con la finalidad de consumir los objetivos previamente establecidos.
- Funciones.
 - ✓ Sugerir proyectos de crecimiento, tales como estimaciones sobre venta, costes e inversión.
 - ✓ Implementar diversos planes de acción para atraer tentativos clientes en mercados internacionales e incentivar la comercialización del producto a diversos continentes.
 - ✓ Estudiar a detalle la competencia con la finalidad de reconocer sus estrategias y el valor añadido que ofrecen.
 - ✓ Redactar informes sobre ventas de manera periódica, brindado garantías suficientes del cumplimiento de metas del departamento comercial.

Departamento de Ventas.

a) El área de ventas tiene como misión dirigir de manera óptima la distribución, el despacho y ventas de la gama de productos de nuestra organización.

b) Funciones.

- ✓ Promocionar la gama de productos de la Empresa en la ruta semanalmente que el jefe comercial previamente asigne.
- ✓ Receptar los pedidos en los diferentes puntos de venta con la finalidad de coordinar con el departamento de producción la disponibilidad y el cumplimiento de las órdenes de pedido y poder realizar la entrega de los mismos.
- ✓ Verificar el producto entregado, el producto existente en las instalaciones, mostradores o perchas de los puntos de venta y así garantizar su venta al público.

3.2.9. KPI's

- CAC (Costo de Adquisición por cliente): esta métrica nos permitirá descubrir cuánto costó la inversión económica realizada, para transformar un cliente potencial en un cliente efectivo. Para obtener el resultado del CAC, debemos tomar en cuenta el valor total gastado en marketing durante un periodo determinado de tiempo y lo dividimos para la cantidad de nuevos clientes que se lograron en el mismo periodo de tiempo.
- Tasa de conversión: con la cual identificamos la eficiencia de una estrategia puntual, es decir, queremos medir los resultados del marketing digital y las ventas en nuestros canales digitales. En este sentido, tomaremos en consideración la cantidad de visitas a nuestra pagina web y cuantas de estas visitas se convirtieron en una venta efectiva.
- ISC (Índice de satisfacción de clientes): con esto se puede verificar la satisfacción del cliente con los productos Arazacha, es decir, si cumplió con sus expectativas o logro

satisfacer su necesidad. En esta métrica, podremos utilizar las redes sociales para conocer el nivel de aceptación de los productos Arazacha.

- Ingresos totales: este KPI nos sirve para medir el retorno del trabajo realizado por todo el equipo de Arazacha, el cual se traduce en facturación.

3.2.10. Presupuesto

A continuación, se describe el presupuesto de este plan comercial, el mismo que establece los recursos financieros necesarios para llevar a cabo todas las tácticas establecidas dentro de la estrategia definida por la Arazacha; el presupuesto es una herramienta esencial para garantizar que la empresa tenga suficientes recursos para implementar las iniciativas previstas y alcanzar los objetivos de ventas establecidas, más aún, cuando se trata de una empresa nueva.

La elaboración del presupuesto se ha clasificado en publicidad online, publicidad offline y sueldos; cada componente contiene los costos estimados de cada actividad que se ha propuesto dentro de las estrategias, incluyendo costos de producción de materiales, publicidad, eventos, promociones y cualquier otro gasto relacionado con el marketing.

PUBLICIDAD ONLINE	C. Mensual	C. Anual
PÁGINA WEB	\$ 66,00	\$ 792,00
MARKETING DE CONTENIDOS	\$ 200,00	\$ 2.400,00
FACEBOOK E INSTAGRAM	\$ 250,00	\$ 3.000,00
CAMPAÑA INFLUENCERS	\$ 600,00	\$ 7.200,00
Subtotal	\$ 1.116,00	\$13.392,00
PUBLICIDAD OFFLINE	C. Mensual	C. Anual
MATERIAL IMPRESO	\$ 100,00	\$ 1.200,00
EXTERIORES	\$ 800,00	\$ 9.600,00
Subtotal	\$ 900,00	\$10.800,00
SUELDOS Y GASTOS ADMINISTRATIVOS	C. Mensual	C. Anual
Subtotal	\$ 2.000,00	\$24.000,00
TOTAL		
	\$ 4.016,00	\$48.192,00

Tabla No. 9. Presupuesto.

Fuente: Elaborada por autores del proyecto Arazacha.

Como se puede observar, se ha elaborado un presupuesto sobrio, considerando el presupuesto total de la empresa y también que se está lanzando al mercado productos nuevos que requieren impactar en el cliente.

Concluimos indicando que, este plan de ventas nos permitirá aumentar nuestra presencia en el mercado, mejorar la satisfacción del cliente y aumentar nuestra rentabilidad a largo plazo.

3.3. Plan de Atención al Cliente

El plan de atención al cliente constituye una herramienta estratégica para Arazacha, estamos convencidos que la calidad del servicio al cliente es un factor determinante en la fidelización de nuestros clientes y el éxito de nuestra empresa.

Con el propósito de cumplir con nuestra misión de proporcionar un servicio de atención al cliente efectivo y satisfactorio, este plan establece las políticas y procedimientos que Arazacha seguirá para asegurar que cada interacción con nuestros productos, refleje los más altos estándares de calidad y profesionalismo.

Con este antecedente, a continuación, se describe el plan de atención al cliente de Arazacha:

3.3.1. Objetivos del Servicio al Cliente

- Solucionar el 100% de las posibles incidencias con nuestros clientes.
- Alcanzar el 35% de nuevos clientes a través de servicios de atención al cliente.
- Alcanzar un NPS en redes sociales del 70%.
- Durante el primer año de operaciones, alcanzar una tasa de fidelización de clientes del 75%.
- Implementar atención personalizada de calidad para alcanzar una tasa de satisfacción de al menos el 90%, de nuestra cartera de clientes.

3.3.2. Estrategias y Tácticas del Plan de Servicio al Cliente

Parte de las principales líneas de acción y prioridades estratégicas de Arazacha, están orientadas en desarrollar los mejores planes, con estrategias definidas adecuadamente para garantizar altos estándares que brinden calidad en la atención y servicio a los clientes y potenciales clientes, por eso hemos desarrollado las siguientes estrategias, con las respectivas tácticas, que permitirán llegar a los objetivos que nos hemos planteado.

- **Estrategia Omnicanal**

Nuestra empresa establecerá canales de comunicación directa y permanente con nuestros clientes, mediante el aprovechamiento de canales tecnológicos que permitan facilitar la venta y retroalimentación en tiempo real de nuestros clientes.

- **Táctica Omnicanal**

- ✓ Se implementarán canales de atención directa con nuestros clientes mediante nuestra página web, chatbox, redes sociales, whatsapp, mensajería instantánea y atención al cliente mediante llamadas convencionales.
- ✓ Contaremos con una amplia diversificación en nuestros canales de venta, ya sea para compras en línea o de manera física para facilidad de compra por parte de nuestros clientes.

- **Estrategias de satisfacción de los agentes**

Actualización permanente a todo el personal de la institución mediante la capacitación continua de nuestros servidores, principalmente con nuestras áreas comercial y de ventas que puedan adquirir nuevas y mejores capacidades para conseguir mayor efectividad en los procesos de ventas.

- **Táctica satisfacción de los agentes**

- ✓ Otorgar incentivos económicos respecto al cumplimiento de objetivos de ventas mensuales, iniciando con bonos del 5% de su remuneración y que estos puedan ser progresivos conforme los niveles de venta alcanzados.
- ✓ Otorgar capacitaciones continuas, pagadas por la empresa para que nuestros servidores sientan que la empresa los considera herramientas fundamentales para el cumplimiento de sus labores y por ende de los objetivos que la empresa los establezca.

- **Estrategias de calidad en soporte**

Implementar sistemas de seguimiento y retroalimentación de nuestros clientes para establecer acciones de mejora continua a nuestros productos y atención al cliente de nuestras áreas especializadas en ventas.

- **Táctica calidad en soporte**

- ✓ Realizar encuestas permanentes y de manera aleatoria a los compradores de nuestros productos, en estas encuestas mediremos los niveles de satisfacción.
- ✓ Realizar visitas de manera física, ya sea a nuestros clientes, distribuidores o puntos de venta que tengan nuestros productos, para conocer los niveles de aceptación de los mismos.
- ✓ Realizar reportes periódicos por parte de nuestros ejecutivos de ventas, para procesar información que sea considerada útil para mejorar en todos los ámbitos de la empresa.
- ✓ Implementar en la página web un buzón de quejas y sugerencias o envío directo por nuestros canales de atención.

3.3.3. Canales de Comunicación

Dentro de los canales de comunicación que utilizaremos en nuestras estrategias estarán:

- **Página Web:**

Este constituye uno de los principales canales en los cuales se comparte información básica de la empresa Arazacha, de su estructura, así como de los productos que se ofrecen.

- **Redes Sociales:**

Actualmente es uno de los canales de comunicación de más relevancia para poder estrechar la relación con los clientes, y a través de las mismas se podrá interactuar con los consumidores, compartiendo experiencias y recetas de esta mágica fruta.

- **Blog:**

El blog permitirá transmitir a los consumidores información acerca de los múltiples beneficios acerca de esta fruta y todas las nuevas aplicaciones que vaya teniendo la misma.

- **Email:**

Este canal se podrá utilizar para mantener informado al cliente cuando haya un evento Online o cuando se tengan ofertas o promociones con uno o varios productos.

- **SMS:**

De la misma manera que el e-mail, este canal nos permite transmitir información importante al cliente lo cual puede ser ampliado con mayor detalle en otros canales.

- **Aplicaciones de mensajería instantánea:**

Permite interactuar al consumidor sobre dudas acerca del producto como utilizarlo, donde encontrarlo, así como abrir nuevos canales de venta, y escuchar sugerencias para mejorar nuestros servicios día a día.

- **Chat Online**

De la misma manera que una aplicación de mensajería, dentro del propio sitio web de la empresa, se contara con un chat online para poder tener una pronta respuesta de inquietudes, dudas y sugerencias de nuestros clientes.

3.3.4. KPI's

En Arazacha buscamos las métricas adecuadas que nos brinden información esencial sobre el comportamiento de nuestros clientes con respecto a la satisfacción que muestran sobre nuestros productos. Por lo tanto, buscamos la mejor información, que nos garantice seguridad, además, una visión amplia de la posición actual y futura en el mercado.

Las métricas o KPI's que utilizaremos con la finalidad de ver con claridad los resultados del plan de atención al cliente que generamos en Arazacha son las siguientes:

- **Tasa de conversión**

Con esta métrica, queremos identificar la probabilidad de que un cliente compre de nuevo unos de los productos Arazacha. De esta manera podemos identificar la fidelidad a la marca.

- **Indicador Net Promoter Score**

En Arazacha, estimamos este indicador clave de desempeño del servicio al cliente como uno de los más relevantes, ya que, “proporciona una medida de la probabilidad de que un cliente nos recomiende a otras personas” (Coray, Tony. 2022). Los clientes que se sientan altamente satisfechos con nuestros productos seguramente nos recomendaran con sus amistades y familiares cercanos.

- **ISC (Índice de satisfacción de clientes)**

Mediante esta métrica, se encuentra la posibilidad de corroborar la satisfacción manifestada por el cliente en relación a los productos de Arazacha. Específicamente, esta métrica se enfoca en determinar si dichos productos han cumplido con las expectativas del cliente o han logrado satisfacer sus requerimientos. Dentro de este marco, se explorará la viabilidad de emplear las plataformas de redes sociales como un medio para evaluar el grado de aceptación alcanzado por los productos de Arazacha.

- **Número de quejas recibidas**

“Es vital que los empleados encargados del servicio a clientes cuenten con experiencia lidiando con clientes desconformes y sepan sobrellevar los distintos escenarios. Esto permite entender las áreas del negocio que se encuentren involucradas en el problema y resolver la causa de raíz”. (Velasquez Aldrin, 2022)

- **Tasa de quejas no resueltas**

Este indicador nos ayuda a determinar, si es necesario llevar a cabo acciones como devolver llamadas a los clientes de Arazacha. La tasa de abandono nos permite optimizar los recursos y brindar flexibilidad a nuestros empleados referente al rango de tiempos de atención y especialización. (Velasquez Aldrin, 2022)

3.3.5. Flujograma

“Un diagrama de flujo de atención al cliente es una representación gráfica que permite que el equipo de soporte pueda organizar, categorizar y gestionar todas las demandas de los consumidores. El flujograma proporciona las pautas necesarias para que los

agentes puedan gestionar las solicitudes por los diferentes medios de comunicación”.

(Wolverton, Shawna, 2021)

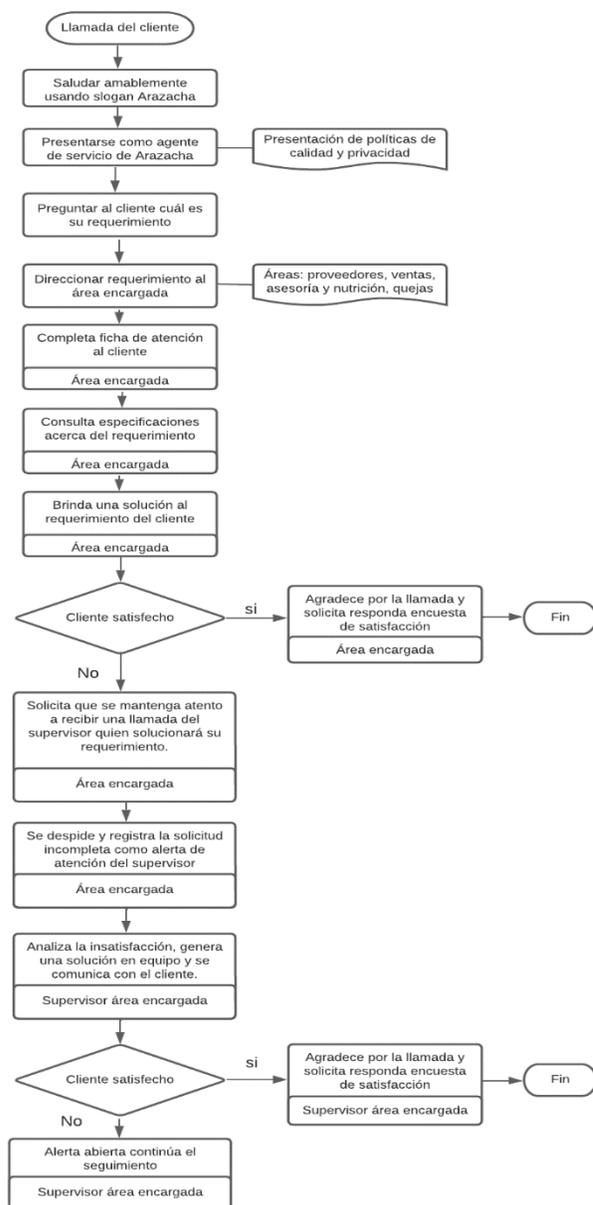


Tabla No. 10. Flujograma de atención al cliente

Fuente: Elaborada por autores del proyecto Arazacha.

Podemos concluir que el plan de atención al cliente de Arazacha ha sido bien diseñado y ejecutado convirtiéndose en una ventaja competitiva para nuestra empresa, ya que mejora la satisfacción del cliente, la lealtad, la reputación y la rentabilidad.

3.4. Diseño Organizacional

En ARAZACHA, nos enorgullece presentar nuestro sólido y eficiente diseño organizacional, el cimiento sobre el cual se construye el éxito y la armonía de nuestra empresa.

Con el objetivo de convertirnos en líderes en la producción y comercialización de productos derivados del arazá, nuestra estructura organizativa ha sido cuidadosamente diseñada para maximizar la eficiencia, fomentar la colaboración y potenciar el talento de nuestro equipo.

A continuación, se detalla los elementos clave que conforman nuestra organización, desde la definición de roles y responsabilidades hasta la comunicación interna y el flujo de trabajo.

Nuestra estructura organizacional ha sido concebida con un enfoque centrado en las personas, promoviendo un ambiente de trabajo inspirador y estimulante que alienta la innovación y el crecimiento profesional. Cada aspecto del diseño organizacional de ARAZACHA ha sido meticulosamente planeado para asegurar una toma de decisiones ágil, una cadena de mando clara y una adaptabilidad para enfrentar los retos cambiantes del mercado.

Creemos que una organización sólida y bien estructurada es el pilar para el cumplimiento de nuestros objetivos y la satisfacción de nuestros clientes y colaboradores.

CARGO	DESCRIPCION	EDUCACION	EXPERIENCIA	HABILIDADES
Gerente General	Será el representante legal, judicial y extrajudicial de la empresa, siendo responsable ante el Directorio por la gestión administrativa, técnica y financiera.	Graduado en Administración de Empresas, Ingeniería Industrial, Ingeniería Agroindustrial. Preferiblemente con Maestría en Finanzas o Administración de Empresas.	Experiencia de 6 a 8 años en cargos o posiciones similares relacionadas con el mercado agro industrial.	Visión de Negocios, orientación a resultados, planificación estratégica, comunicación asertiva, liderazgo y habilidades en negociación y solución de conflictos.
Secretaria	Brindar al gerente general un apoyo eficiente y cumplir con las tareas designadas, además de acompañar en la vigilancia de los procesos que se llevan a cabo dentro de la empresa	Título de Técnico Superior en Secretariado perteneciente a la formación profesional de grado superior.	Uso de materiales de oficina, altos niveles de disposición, compromiso y orden. Creador y editor de textos, hoja electrónica, manejo de páginas web, buena oratoria.	Comprensión en asuntos de producción, financieros y comerciales. Capacidad de concentración minuciosa. Trabajo bajo presión y precisión.
Gerente Financiero	Suministrar a la Gerencia información financiera confiable, útil y oportuna para la oportuna toma de decisiones y el control gerencial.	Estudios de pregrado en Contaduría Pública, Administración y Economía.	Destreza para elaborar diversas estrategias de financiamiento. Administración de equipos contables de manera eficiente.	Examinar inversiones a mediano y largo plazo para la organización, garantizando su evolución y buscar potenciales inversionistas para que nuestros bienes y servicio se mantengan en crecimiento.
Gerente de Producción	Dirigir, planificar y coordinar la producción de la empresa gestionando de forma equilibrada los recursos que le otorga la entidad garantizando los niveles de calidad necesarios.	Profesional en Ingeniería Agroindustrial, Industrial o afines.	Tres años de experiencia profesional certificada en cargos referentes a la coordinación, supervisión y/o gestión de procesos de producción de alimentos o de productos asociados al agro.	responsabilidad, proactividad, creatividad, facilidad para la toma de decisión.
Gerente Comercial	Planificar y dirigir los planes de ventas de los productos de la empresa con la finalidad de alcanzar los objetivos marcados.	Estudios en Administración o carreras afines.	Tres años de experiencia profesional en cargos referentes coordinación y gestión de ventas en el sector de alimentos.	Liderazgo, trabajo en equipo, trabajo bajo presión, comunicación asertiva, responsabilidad, alta capacidad de negociación y autocontrol.
Supervisor de Ventas	El área de ventas tiene como misión dirigir la distribución, preventa, venta y post venta de la gama de productos de la empresa	Estudios en Administración o carreras afines.	Dos años de experiencia certificada en ventas.	Responsabilidad, comunicación asertiva, habilidades en negociación, puntualidad, empatía.
Asesor Control de Calidad	El área de control de calidad tiene como misión la correcta implantación de programas, mecanismos, herramientas y/o técnicas en la empresa para la mejora continua de la calidad de sus productos, servicios y productividad.	Tecnólogo Industrial, Agroindustrial o carreras técnicas afines.	Habilidad de analizar, cualitativa y cuantitativamente, ya que se observará, estudiará, y elaborará estadísticas a detalle que servirán como evidencia para la evaluación de calidad.	Actitud positiva frente a cualquier tipo de trabajo. Capacidad de trabajar bajo una tasa de productividad diariamente. Capacidad de trabajo en conjunto.
Auxiliar de Bodega	Ejecutar la distribución, el despacho y las ventas de la gama de productos de la organización con altos niveles de eficacia.	Bachiller Técnico Administrativo o Comercial	Un año de experiencia certificada en cargos similares.	Destreza de trabajo en conjunto, resolución de fortuitos en relación con las directrices que sean otorgadas, brindar aportes vitales para el progreso de actividades.
Seguridad	La misión del área de seguridad y vigilancia es garantizar protección integral dentro de las instalaciones de toda la estructura organizacional sin importar el orden jerárquico y de los bienes de la empresa durante las 24 horas del día. Esta área es de vital importancia por el alto nivel de inseguridad que vive nuestro país en la actualidad.	Bachiller Técnico operativo en seguridad	Dos años de experiencia certificada en seguridad.	Responsable de la integridad física de los trabajadores de la organización, Capacidad de mantener la calma ante situaciones conflictivas. Educado y diplomático.

Tabla No. 11 Ficha técnica de cargos.

Fuente: Elaborada por autores del proyecto Arazacha.

3.4.1. Resumen Financiero de Estructura Organizacional

Cantidades expresadas en Euros			Total 2024	Total 2025	Total 2026	Total 2027	Total 2028
Calendario de Contrataciones							
Producción	Salario Mensual	Salario Anual					
Jefe de Producción	1.000	12.000	1,0	1,0	1,0	1,0	1,0
Analista de Control de Calidad	500	6.000	1,0	1,0	1,0	1,0	1,0
Responsable Bodega	500	6.000	1,0	1,0	1,0	1,0	1,0
Seguridad	500	6.000	1,0	1,0	1,0	1,0	1,0
Operador	450	5.400	3,0	4,0	5,0	5,0	5,0
Total empleados en Producción			7,0	8,0	9,0	9,0	9,0
Financiero							
Jefe Financiero	1.000	12.000	1,0	1,0	1,0	1,0	1,0
		0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
		0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
Total empleados en Departamento Financiero			1,0	1,0	1,0	1,0	1,0
Comercial							
Jefe Comercial	1.000	12.000	1,0	1,0	1,0	1,0	1,0
Analista de Marketing	500	6.000	1,0	1,0	1,0	1,0	1,0
Analista de Ventas	500	6.000	1,0	1,0	1,0	1,0	1,0
Vendedores	450	5.400	2,0	3,0	4,0	4,0	4,0
		0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
Total empleados en Departamento Comercial			5,0	6,0	7,0	7,0	7,0
Administración							
Gerente General	2.000	24.000	1,0	1,0	1,0	1,0	1,0
		0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
		0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
		0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
Total empleados en Administración			1,0	1,0	1,0	1,0	1,0
TOTAL NÚMERO DE EMPLEADOS			14	16	18	18	18
Cálculo de los Sueldos y Salarios							
Producción							
Jefe de Producción			12.000	12.600	13.230	13.892	14.586
Analista de Control de Calidad			6.000	6.300	6.615	6.946	7.293
Responsable Bodega			6.000	6.300	6.615	6.946	7.293
Seguridad			6.000	6.300	6.615	6.946	7.293
Operador			14.850	22.680	29.768	31.256	32.819
Bonus pagados en área de producción	0,0%	del salario	0	0	0	0	0
Otras partidas salariales (seguro médico, etc)	0,0%	del salario	0	0	0	0	0
Seguridad Social y otros gastos de personal			14.801	17.879	20.738	21.775	22.864
Total Sueldos y Salarios en Producción			59.651	72.059	83.581	87.760	92.148
Financiero							
Jefe Financiero			12.000	12.600	13.230	13.892	14.586
0%			0	0	0	0	0
0%			0	0	0	0	0
0%			0	0	0	0	0
Bonus pagados en área de producción	0,0%	del salario	0	0	0	0	0
Otras partidas salariales (seguro médico, etc)	0,0%	del salario	0	0	0	0	0
Seguridad Social y otros gastos de personal			3.960	4.158	4.366	4.584	4.813
Total Sueldos y Salarios en Diseño			15.960	16.758	17.596	18.476	19.399
Comercial							
Jefe Comercial			12.000	12.600	13.230	13.892	14.586
Analista de Marketing			6.000	6.300	6.615	6.946	7.293
Analista de Ventas			6.000	6.300	6.615	6.946	7.293
Vendedores			10.800	17.010	23.814	25.005	26.255
0%			0	0	0	0	0
Bonus pagados en área de producción	0,0%	del salario	0	0	0	0	0
Otras partidas salariales (seguro médico, etc)	0,0%	del salario	0	0	0	0	0
Seguridad Social y otros gastos de personal			11.484	13.929	16.590	17.420	18.291
Total Sueldos y Salarios en Marketing y Ventas			46.284	56.139	66.864	70.208	73.718
Administración							
Gerente General			24.000	25.200	26.460	27.783	29.172
0%			0	0	0	0	0
0%			0	0	0	0	0
0%			0	0	0	0	0
0%			0	0	0	0	0
Bonus pagados en área de producción	0,0%	del salario	0	0	0	0	0
Otras partidas salariales (seguro médico, etc)	0,0%	del salario	0	0	0	0	0
Seguridad Social y otros gastos de personal			7.920	8.316	8.732	9.168	9.627
Total Sueldos y Salarios en Administración			31.920	33.516	35.192	36.951	38.799
TOTAL SUELDOS Y SALARIOS			153.815	178.473	203.233	213.394	224.064
Seguridad Social y otros gastos de personal	33,00%	adicional del salario	33,0%	33,0%	33,0%	33,0%	33,0%
Crecimiento anual de salarios	5,0%						
Salarios como % de los salarios iniciales			100,0%	105,0%	110,3%	115,8%	121,6%

Tabla No. 12 Resumen financiero de estructura organizacional.

Fuente: Datos obtenidos a partir del plan financiero proyecto Arazacha.

Nota: La modalidad contractual de los funcionarios de la estructura organizacional será a través de la celebración de contratos indefinidos al momento del inicio de operaciones de la empresa, exceptuando los operadores y vendedores que ingresarán a la empresa conforme al calendario detallado en la tabla precedente.

Arazacha está catalogada dentro de pequeñas y medianas empresas (PYMES), el equipo directivo estará conformado por el Gerente General quien será uno de los propietarios o accionistas, así como también, los Gerentes Financieros, de Producción, Comercial y de Ventas. Las Tablas 1 y 2 ofrecen información de las fichas técnicas básicas de los cargos mencionados en la estructura organizacional.

3.5. Plan Financiero ARAZACHA

A continuación, se presenta una visión detallada de los datos financieros que respaldarán el crecimiento y el éxito de ARAZACHA, los cuales fomentarán nuestro enfoque innovador, la creatividad y la plena satisfacción de nuestros clientes.

En esta descripción, se desglosa los principales indicadores financieros que reflejan el rendimiento de ARAZACHA en los próximos 5 años, buscando trazar una trayectoria ascendente en la que se supere desafíos y se aproveche oportunidades para consolidarnos como una empresa líder en la industria de alimentos naturales.

Se ha considerado presentar los resultados más importantes del plan financiero elaborado mediante un modelo de Excel, considerando el análisis de los ingresos y costos de producción versus el rendimiento de la materia prima, así como un análisis del punto de equilibrio.

Para la revisión de los ingresos dentro del proyecto se ha lanzado 3 líneas de productos:

- Pulpa de arazá
- Mermelada de arazá
- Fruta deshidratada de arazá

3.5.1. Ingresos

Cantidades expresadas en Dólares		Total 2024	Total 2025	Total 2026	Total 2027	Total 2028
Ingresos netos del producto/servicio: Pulpa de Arazá						
Ingresos por Producto/Servicio						
Número de Unidades		52.000	102.000	112.200	100.980	90.882
Precio de venta		2,49	2,49	2,70	2,75	2,85
Total ingresos del producto/servicio		129.480	253.980	302.940	277.695	259.014
Devoluciones	1,0% de las ventas	1.295	2.540	3.029	2.777	2.590
INGRESOS NETOS POR PRODUCTO/SERVICIO		128.185	251.440	299.911	274.918	256.424
% s/Ventas Totales del Proyecto		46,4%	41,9%	43,0%	42,9%	42,9%
Desglose de Ventas						
Ventas al contado	% de las ventas			30,0%	30,0%	30,0%
Ventas a crédito	% de las ventas			70,0%	70,0%	70,0%
Ventas al contado	en Dólares	64.093	125.720	89.973	82.475	76.927
Ventas a crédito	en Dólares	64.093	125.720	209.937	192.443	179.496
Ingresos netos del producto/servicio: Mermelada de Arazá						
Ingresos por Producto/Servicio						
Número de Unidades		34.200	84.000	92.400	83.160	74.844
Precio de venta		2,8	2,8	2,9	2,95	3,00
Total ingresos del producto/servicio		95.760	235.200	267.960	245.322	224.532
Devoluciones	1,0% de las ventas	958	2.352	2.680	2.453	2.245
INGRESOS NETOS POR PRODUCTO/SERVICIO		94.802	232.848	265.280	242.869	222.287
% s/Ventas Totales del Proyecto		34,3%	38,8%	38,1%	37,9%	37,2%
Desglose de Ventas						
Ventas al contado	% de las ventas			30,0%	30,0%	30,0%
Ventas a crédito	% de las ventas			70,0%	70,0%	70,0%
Ventas al contado	en Dólares	47.401	116.424	79.584	72.861	66.686
Ventas a crédito	en Dólares	47.401	116.424	185.696	170.008	155.601
Ingresos netos del producto/servicio: Fruta deshidratada de Arazá						
Ingresos por Producto/Servicio						
Número de Unidades		43.125	93.150	102.465	92.219	82.997
Precio de venta		1,25	1,25	1,30	1,35	1,45
Total ingresos del producto/servicio		53.906	116.438	133.205	124.495	120.345
Devoluciones	1,0% de las ventas	539	1.164	1.332	1.245	1.203
INGRESOS NETOS POR PRODUCTO/SERVICIO		53.367	115.273	131.872	123.250	119.142
% s/Ventas Totales del Proyecto		19,3%	19,2%	18,9%	19,2%	19,9%
Desglose de Ventas						
Ventas al contado	% de las ventas			30,0%	30,0%	30,0%
Ventas a crédito	% de las ventas			70,0%	70,0%	70,0%
Ventas al contado	en Dólares	26.684	57.637	39.562	36.975	35.743
Ventas a crédito	en Dólares	26.684	57.637	92.311	86.275	83.399
Resumen de Ingresos Netos por Producto/Servicio						
Ingresos netos por producto/servicio						
Pulpa de Arazá		128.185	251.440	299.911	274.918	256.424
Mermelada de Arazá		94.802	232.848	265.280	242.869	222.287
Fruta deshidratada de Arazá		53.367	115.273	131.872	123.250	119.142
INGRESOS NETOS DEL PROYECTO		276.355	599.561	697.063	641.037	597.852
Desglose de Ventas						
Ventas al contado	en Dólares	138.177	299.781	209.119	192.311	179.356
Ventas a crédito	en Dólares	138.177	299.781	487.944	448.726	418.496

Tabla No. 13 Ingresos netos por producto.

Fuente: Datos obtenidos a partir del plan financiero proyecto Arazacha.

Dentro de los ingresos que proyecta ARAZACHA, la pulpa de arazá es la que otorga mayor peso para los ingresos de la empresa con un 46,4% de participación, seguido de la mermelada con un 34,3% y la fruta deshidratada con un 19,3%.

El crecimiento de los ingresos proyectados dentro de los 5 primeros años, refleja un incremento considerable de aproximadamente un 100% al final del periodo.

Es importante mencionar que, la pulpa de arazá va dando mayor espacio de participación a la mermelada y a la fruta deshidratada para que contribuyan con un mayor porcentaje de participación al crecimiento de ARAZACHA.

3.5.2. Costos de Producción

Cantidades expresadas en Dólares		Total 2024	Total 2025	Total 2026	Total 2027	Total 2028
Ingresos Netos del Proyecto		276.355	599.561	697.063	641.037	597.852
Inflación		1,54%	1,54%	1,54%	1,54%	1,54%
Costes como % de los costes iniciales		100,00%	101,54%	103,10%	104,69%	106,30%
Costes de Producción						
Mano de obra directa						
		59.651	72.059	83.581	87.760	92.148
Gastos generales de fabricación						
Número de empleados en producción		7	8	9	9	9
Material de Oficina	0,50 /Empleado	41	49	56	57	57
Viajes	0,30 /Empleado	24	29	33	34	34
Comunicación	0,35 /Empleado	28	34	39	40	40
Alquiler área de producción		8.250	8.377	8.506	8.637	8.770
Agua, electricidad	0,45 /m2	1.350	1.371	1.392	1.413	1.435
Mantenimiento, reparaciones puntuales	0,20 /m2	600	609	619	628	638
Total costes indirectos		10.293	10.469	10.645	10.809	10.975
TOTAL COSTES DE PRODUCCIÓN		69.944	82.529	94.225	98.568	103.123
Gastos de Alquiler						
Espacio total de área de producción (m2)		250	250	250	250	250
Coste total alquiler de espacio de producción	2,75 /m2	8.250	8.377	8.506	8.637	8.770

Tabla No. 14 Costos de producción.

Fuente: Datos obtenidos a partir del plan financiero proyecto Arazacha.

Los costos de producción en ARAZACHA, prácticamente mantienen un crecimiento estable a lo largo de la proyección a cinco años. Esto es importante tomar en consideración, ya que, a pesar de que los costos de producción tienen un incremento aproximado del 11% anual, los ingresos proyectados son mayores, lo cual genera una estabilidad financiera para la empresa.

3.5.3. Costos de Ventas

Cantidades expresadas en Euros	Total 2024	Total 2025	Total 2026	Total 2027	Total 2028
% s/Ventas Totales del Proyecto por producto/servicio					
Pulpa de Arazá	46,4%	41,9%	43,0%	42,9%	42,9%
Mermelada de Arazá	34,3%	38,8%	38,1%	37,9%	37,2%
Fruta deshidratada de Arazá	19,3%	19,2%	18,9%	19,2%	19,9%
TOTAL	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%
Costes de ventas del producto/servicio: Pulpa de Arazá					
Coste materiales utilizados					
Número de Unidades	52.000	102.000	112.200	100.980	90.882
Coste materiales por unidad	0,69	0,69	0,69	0,69	0,69
Total ingresos del producto/servicio	35.880	70.380	77.418	69.676	62.709
Mano de obra directa	27.668	30.220	35.960	37.637	39.523
Gastos generales de fabricación	4.774	4.390	4.580	4.635	4.707
COSTE DE VENTAS DEL PRODUCTO/SERVICIO	68.323	104.990	117.958	111.949	106.939
Costes de ventas del producto/servicio: Mermelada de Arazá					
Coste materiales utilizados					
Número de Unidades	34.200	84.000	92.400	83.160	74.844
Coste materiales por unidad	0,55	0,55	0,55	0,55	0,55
Total ingresos del producto/servicio	18.810	46.200	50.820	45.738	41.164
Mano de obra directa	20.463	27.985	31.808	33.249	34.261
Gastos generales de fabricación	3.531	4.066	4.051	4.095	4.081
COSTE DE VENTAS DEL PRODUCTO/SERVICIO	42.804	78.251	86.679	83.082	79.506
Costes de ventas del producto/servicio: Fruta deshidratada de Arazá					
Coste materiales utilizados					
Número de Unidades	43.125	93.150	102.465	92.219	82.997
Coste materiales por unidad	0,25	0,25	0,25	0,25	0,25
Total ingresos del producto/servicio	10.781	23.288	25.616	23.055	20.749
Mano de obra directa	11.519	13.854	15.812	16.873	18.363
Gastos generales de fabricación	1.988	2.013	2.014	2.078	2.187
COSTE DE VENTAS DEL PRODUCTO/SERVICIO	24.288	39.155	43.442	42.006	41.300
Resumen de Coste de Ventas por Producto/Servicio					
Coste de ventas por producto/servicio					
Pulpa de Arazá	68.323	104.990	117.958	111.949	106.939
Mermelada de Arazá	42.804	78.251	86.679	83.082	79.506
Fruta deshidratada de Arazá	24.288	39.155	43.442	42.006	41.300
COSTE DE VENTAS DEL PROYECTO	135.415	222.396	248.079	237.037	227.744
Desglose de Margen Bruto por producto/servicio					
Margen Bruto del producto/servicio: Pulpa de Arazá					
Ingresos Netos	128.185	251.440	299.911	274.918	256.424
Coste de Ventas	68.323	104.990	117.958	111.949	106.939
MARGEN BRUTO	59.862	146.450	181.952	162.969	149.485
% s/Ventas del Producto/Servicio	46,7%	58,2%	60,7%	59,3%	58,3%
Margen Bruto del producto/servicio: Mermelada de Arazá					
Ingresos Netos	94.802	232.848	265.280	242.869	222.287
Coste de Ventas	42.804	78.251	86.679	83.082	79.506
MARGEN BRUTO	51.999	154.597	178.601	159.786	142.781
% s/Ventas del Producto/Servicio	54,8%	66,4%	67,3%	65,8%	64,2%
Margen Bruto del producto/servicio: Fruta deshidratada de Arazá					
Ingresos Netos	53.367	115.273	131.872	123.250	119.142
Coste de Ventas	24.288	39.155	43.442	42.006	41.300
MARGEN BRUTO	29.079	76.118	88.430	81.244	77.842
% s/Ventas del Producto/Servicio	54,5%	66,0%	67,1%	65,9%	65,3%

Tabla No. 15 Costo de ventas.

Fuente: Datos obtenidos a partir del plan financiero proyecto Arazacha.

En este cuadro podemos encontrar el costo unitario y el costo de ventas de cada uno de los tres productos considerados en el presente análisis, así como la información totalizada para toda la producción.

El margen bruto obtenido de los producto Arazacha refleja una planificación meticulosa y un control riguroso en cada paso de la cadena o proceso de producción, desde la adquisición responsable de las materias primas hasta los procesos de fabricación y envasado. Además, evidencia la competitividad y el atractivo de nuestros productos en el mercado, donde se valora la calidad, el sabor único y los beneficios nutricionales del arazá.

3.5.4. OPEX

Cantidades expresadas en Euros	Total 2024	Total 2025	Total 2026	Total 2027	Total 2028
INGRESOS NETOS DEL PROYECTO	276.355	599.561	697.063	641.037	597.852
Inflación	1,54%	1,54%	1,54%	1,54%	1,54%
Costes como % de los costes iniciales	100,00%	101,54%	103,10%	104,69%	106,30%
Gastos de Personal					
Gastos de Personal (excl. gastos de producción)					
Sueldos y salarios en Diseño	15.960	16.758	17.596	18.476	19.399
Sueldos y salarios en Marketing y Ventas	46.284	56.139	66.864	70.208	73.718
Sueldos y salarios en Administración	31.920	33.516	35.192	36.951	38.799
TOTAL GASTOS DE PERSONAL	94.164	106.413	119.652	125.635	131.916
Gastos de Promoción y Publicidad					
Gastos de promoción y publicidad					
Número de empleados	5	6	7	7	7
Gastos de asesoramiento	Según sea necesario	1.200	0	0	0
Material de Oficina	3,50 /Empleado	210	256	303	308
Viajes	8,00 /Empleado	480	585	693	704
Comunicación	15,00 /Empleado	900	1.097	1.299	1.319
Publicidad	5,0% de las ventas	13.818	29.978	34.853	32.052
Ferías y exhibiciones	4,0% de las ventas	11.054	23.982	27.883	25.641
Otros	1,0% de las ventas	2.764	5.996	6.971	6.410
TOTAL GASTOS DE PROMOCIÓN Y PUBLICIDAD	30.425	61.894	72.001	66.434	62.152
Gastos de Administración					
Gastos de Administración					
Número de empleados (incl. todas áreas excepto producción & marketing y ventas)	2	2	2	2	2
Material de Oficina	4 /Empleado	96	97	99	8
Viajes	2 /Empleado	48	49	49	4
Comunicación	5 /Empleado	120	122	124	10
Seguros	3,0% de las ventas	8.291	17.987	20.912	19.231
Servicios profesionales (legal contabilidad, etc)	1 /Empleado	6.000	6.000	6.000	6.000
Provisión por facturas impagadas	0,5% de las ventas	1.244	2.698	3.137	2.885
Alquiler oficina		0	0	0	0
Agua, electricidad	0,50 /m2	0	0	0	0
Mantenimiento, reparaciones puntuales	0,20 /m2	0	0	0	0
TOTAL GASTOS DE ADMINISTRACIÓN	15.798	26.953	30.321	28.138	26.648

Cálculo gastos de alquiler oficina						
Espacio total de oficina (m2)		0	0	0	0	0
Coste total alquiler de oficina	2,00 /m2	0	0	0	0	0
Imprevistos						
Imprevistos						
Estimación de provisiones	0,3% de las ventas	691	1.499	1.743	1.603	1.495
TOTAL IMPREVISTOS		691	1.499	1.743	1.603	1.495
Resumen de Costes de Explotación						
Costes de explotación						
Gastos de Personal		94.164	106.413	119.652	125.635	131.916
Gastos de Promoción y Publicidad		30.425	61.894	72.001	66.434	62.152
Gastos de Administración		15.798	26.953	30.321	28.138	26.648
Imprevistos		691	1.499	1.743	1.603	1.495
COSTE DE EXPLOTACIÓN DEL PROYECTO		141.079	196.759	223.717	221.809	222.211

Tabla No. 16 Opex.

Fuente: Datos obtenidos a partir del plan financiero proyecto Arazacha.

En esta tabla podemos identificar la gestión de los gastos operativos que permiten optimizar los recursos disponibles y minimizar los costos sin comprometer la calidad de los productos de ARAZACHA.

3.5.5. CAPEX

Cantidades expresadas en Dólares		Total 2024	Total 2025	Total 2026	Total 2027	Total 2028
Plan de inversiones materiales e inmateriales (CAPEX)						
Construcciones e instalaciones		Total CAPEX				
Terreno de 60 hectáreas	120.000	120.000	0			
Fábrica y bodega	30.000	30.000	0			
	0	0	0			
	0	0	0			
	0	0	0			
Total Inversiones / CAPEX	150.000	150.000	0	0	0	0
Maquinaria		Total CAPEX				
Maquina Despulpadora, cocina industrial y deshidratadora	7.200	7.200	0			
Máquina para embalaje	6.200	6.200	0			
Refrigeradores industriales	5.000	5.000	0			
Total Inversiones / CAPEX	18.400	18.400	0	0	0	0
Vehículos		Total CAPEX				
Camioneta	25.000	25.000	0			
	0	0	0			
	0	0	0			
Total Inversiones / CAPEX	25.000	25.000	0	0	0	0
Mobiliario		Total CAPEX				
Mejoras y adecuaciones iniciales	5.000	2.000	0		3.000	
Muebles y enseres	3.500	3.500	0			
	0	0	0			
	0	0	0			
Total Inversiones / CAPEX	8.500	5.500	0	0	3.000	0
Hardware		Total CAPEX				
Equipos de cómputo	5.500	3.500	0		2.000	
	0	0	0			
	0	0	0			
	0	0	0			
Total Inversiones / CAPEX	5.500	3.500	0	0	2.000	0
Software		Total CAPEX				
Licencias de software y registros sanitario	4.500	2.500	0		2.000	
	0	0	0			
	0	0	0			
	0	0	0			
Total Inversiones / CAPEX	4.500	2.500	0	0	2.000	0
TOTAL INVERSIONES / CAPEX DEL PROYECTO	211.900	204.900	0	0	7.000	0

Cálculo de las Amortizaciones						
Construcciones e instalaciones						
	Plazos Amortización					
Terreno de 60 hectáreas	0 años	0	0	0	0	0
Fábrica y bodega	10 años	3.000	3.000	3.000	3.000	3.000
0	20 años	0	0	0	0	0
0	20 años	0	0	0	0	0
0	20 años	0	0	0	0	0
Total amortizaciones		3.000	3.000	3.000	3.000	3.000
Maquinaria						
	Plazos Amortización					
Maquina Despulpadora, cocina industrial y deshidratadora	5 años	1.440	1.440	1.440	1.440	1.440
Máquina para embalaje	5 años	1.240	1.240	1.240	1.240	1.240
Refrigeradores industriales	5 años	1.000	1.000	1.000	1.000	1.000
Total amortizaciones		3.680	3.680	3.680	3.680	3.680
Vehículos						
	Plazos Amortización					
Camioneta	5 años	5.000	5.000	5.000	5.000	5.000
0	5 años	0	0	0	0	0
0	5 años	0	0	0	0	0
Total amortizaciones		5.000	5.000	5.000	5.000	5.000
Mobiliario						
	Plazos Amortización					
Mejoras y adecuaciones iniciales	10 años	500	500	500	500	500
Muebles y enseres	10 años	350	350	350	350	350
0	10 años	0	0	0	0	0
0	10 años	0	0	0	0	0
Total amortizaciones		850	850	850	850	850
Hardware						
	Plazos Amortización					
Equipos de cómputo	3 años	1.833	1.667	0	1.833	1.833
0	5 años	0	0	0	0	0
0	5 años	0	0	0	0	0
0	5 años	0	0	0	0	0
Total amortizaciones		1.833	1.667	0	1.833	1.833
Software						
	Plazos Amortización					
Licencias de software y registros sanitario	5 años	900	900	900	900	900
0	5 años	0	0	0	0	0
0	5 años	0	0	0	0	0
0	5 años	0	0	0	0	0
Total amortizaciones		900	900	900	900	900
TOTAL AMORTIZACIONES		15.263	15.097	13.430	15.263	15.263
Resumen de CAPEX Material e Inmaterial						
Inversiones (CAPEX) del período		204.900	0	0	7.000	0
Inversiones Acumuladas - Activo Fijo		204.900	204.900	204.900	211.900	211.900
Amortizaciones del período		15.263	15.097	13.430	15.263	15.263
Amortización Acumulada		15.263	30.360	43.790	59.053	74.317

Tabla No. 17 CAPEX.

Fuente: Datos obtenidos a partir del plan financiero proyecto Arazacha.

El desarrollo del CAPEX nos permite definir los gastos de capital que permitirán generar valor a largo plazo y mejorar la posición competitiva de ARAZACHA.

Estos activos de capital incluyen la adquisición de terrenos, montaje de la planta de procesamiento, maquinaria, equipos, tecnología, vehículos y cualquier tipo de activos intangibles que tendrán un impacto significativo en la infraestructura o capacidad productiva de la empresa.

3.5.6. Punto de Equilibrio

En términos generales este es un término empresarial que hace referencia al punto de actividad donde los ingresos son iguales a los costos; es decir, donde no existe ganancia ni pérdida (Gestión, 2023).

Pero aquí hay algo importante: este punto de equilibrio no significa que se haya llegado a la meta final. Más bien, es como un nuevo punto de partida que le da a la empresa más confianza en lo que está produciendo y vendiendo. Este cálculo no se hace solo una vez, como un evento único. En realidad, se necesita hacer este cálculo de ingresos y también mirar cuánto se está contribuyendo cada año varias veces para mantener las cosas en marcha de manera constante. El punto de equilibrio es un concepto directo, y existen dos enfoques para realizar su cálculo: uno basado en unidades y otro basado en el valor económico.

Punto de equilibrio en valor:

$$PE = \text{Costos Fijos} / (\text{Precio de Venta} - \text{Costo de venta})$$

Es decir, se divide el costo fijo por la diferencia entre el precio unitario y el costo variable unitario. A la diferencia entre el precio de venta y el costo variable unitario se le conoce como Margen de Contribución.

PRODUCTO	Costo de Producción	Precio Unitario	Costo Unitario	Punto de Equilibrio
Pulpa	\$ 4.191,00	\$ 2,49	\$ 0,69	2328
Mermelada	\$ 2.654,00	\$ 2,80	\$ 0,55	1180
Fruta deshidratada	\$ 1.714,00	\$ 1,25	\$ 0,25	1714

Tabla No. 18 Punto de equilibrio.

Fuente: Datos obtenidos a partir del plan financiero proyecto Arazacha.

Como se observa en la tabla, el punto de equilibrio se alcanza con la venta de 2328 unidades de pulpa, 1180 unidades de mermelada y 1714 unidades de fruta deshidratada.

3.5.7. Estados Financieros

A continuación, se presentan los Estados Financieros correspondientes a ARAZACHA con el que se ha desarrollado el proyecto y las conclusiones sobre la viabilidad del mismo.

a. Cuenta de Explotación

Cantidades expresadas en Euros	Total 2024	Total 2025	Total 2026	Total 2027	Total 2028
Ingresos Netos del Proyecto	276.355	599.561	697.063	641.037	597.852
Coste de Ventas	(135.415)	(222.396)	(248.079)	(237.037)	(227.744)
MARGEN BRUTO	140.940	377.165	448.984	404.000	370.107
% s/Ventas Totales del Proyecto	51%	63%	64%	63%	62%
Costes de Explotación					
Gastos de Personal	(94.164)	(106.413)	(119.652)	(125.635)	(131.916)
Gastos de Promoción y Publicidad	(30.425)	(61.894)	(72.001)	(66.434)	(62.152)
Gastos de Administración	(15.798)	(26.953)	(30.321)	(28.138)	(26.648)
Imprevistos	(691)	(1.499)	(1.743)	(1.603)	(1.495)
Total Costes de Explotación	(141.079)	(196.759)	(223.717)	(221.809)	(222.211)
% s/Ventas Totales del Proyecto	-51%	-33%	-32%	-35%	-37%
EBITDA	(139)	180.407	225.267	182.191	147.897
% s/Ventas Totales del Proyecto	0%	30%	32%	28%	25%
Amortización	(15.263)	(15.097)	(13.430)	(15.263)	(15.263)
EBIT	(15.402)	165.310	211.837	166.927	132.633
% s/Ventas Totales del Proyecto	-6%	28%	30%	26%	22%
Gastos Financieros	(13.113)	(11.077)	(9.974)	(7.938)	(5.902)
Ingresos Financieros	0	0	0	0	0
		0,0% saldo caja			
Beneficio antes de Impuestos	(28.515)	154.233	201.863	158.990	126.732
Impuesto sobre beneficio	0	(45.573)	(73.175)	(57.634)	(45.940)
		36,3% del beneficio			
BENEFICIO NETO (PÉRDIDA)	(28.515)	108.660	128.688	101.356	80.792
					390.981
Beneficio Antes de Impuestos		154.233	201.863	158.990	126.732
Beneficio Antes de Impuestos Acumulado	(28.515)	154.233	201.863	158.990	126.732
Impuesto de Sociedades a Pagar	0	45.573	73.175	57.634	45.940

Tabla No. 19 Cuentas de explotación.

Fuente: Datos obtenidos a partir del plan financiero proyecto Arazacha.

En esta pestaña se observa los resultados anualizados donde se determina que el primer año 2024 se registra un valor negativo de USD 28.515; sin embargo, en los siguientes años los valores son positivos teniendo el valor más alto en el 2026, con un beneficio neto de USD 128.688, posteriormente en 2027 y 2028, se proyecta decrecer aproximadamente 10% anual, registrando al 2028 un valor acumulado positivo de USD390.981.

b. Balance

Cantidades expresadas en Euros	Total 2024	Total 2025	Total 2026	Total 2027	Total 2028
ACTIVOS					
Activos Corrientes					
Caja	16.515	62.361	148.689	180.213	200.544
Inventario	7.426	18.533	20.390	19.482	18.719
Clientes	18.760	24.982	80.210	73.763	68.794
Otros activos corrientes	0	0	0	0	0
Total Activos Corrientes	42.701	105.876	249.289	273.459	288.056
Activos Fijos					
Activos Fijos (tangibles & intangibles)	204.900	204.900	204.900	211.900	211.900
Amortización Acumulada	(15.263)	(30.360)	(43.790)	(59.053)	(74.317)
Activo Fijo Neto	189.637	174.540	161.110	152.847	137.583
TOTAL ACTIVO	232.337	280.416	410.399	426.305	425.640
PASIVOS					
Pasivo Corriente					
Proveedores	14.852	18.533	20.390	19.482	18.719
Impuestos a pagar	0	4.738	73.175	57.634	45.940
Otros pasivos corrientes	0	0	0	0	0
Deudas a pagar a corto plazo	19.000	19.000	19.000	19.000	0
Total Pasivos Corrientes	33.852	42.271	112.565	96.116	64.659
Pasivos a Largo Plazo					
Deudas a largo Plazo	102.000	83.000	64.000	45.000	45.000
Total Pasivos a Largo Plazo	102.000	83.000	64.000	45.000	45.000
TOTAL PASIVO	135.852	125.271	176.565	141.116	109.659
FONDOS PROPIOS					
Capital Social	125.000	125.000	125.000	125.000	125.000
Reservas	(35.154)	21.814	(19.855)	58.833	110.189
Beneficio (pérdida) del ejercicio	6.639	8.332	128.688	101.356	80.792
TOTAL FONDOS PROPIOS	96.485	155.145	233.833	285.189	315.981
TOTAL PASIVO Y FONDOS PROPIOS	232.337	280.416	410.399	426.305	425.640
	ok	ok	ok	ok	ok
	0	0	0	0	0

Tabla No. 20 Balance.

Fuente: Datos obtenidos a partir del plan financiero proyecto Arazacha.

En el balance general podemos observar cómo se proyecta estructurar nuestros activos y pasivos, es importante mencionar que los rubros en los activos corrientes están representados principalmente por las operaciones del giro del negocio, los cuales con el pasar del tiempo se incrementan sustancialmente, principalmente por el incremento de las ventas, pasando en el año 2024 de USD 42.701, a USD 288.055, en lo relacionado a activos fijos, se registra principalmente la adquisición del terreno, la construcción de la fábrica de operaciones y la maquinaria, incluido el vehículo.

En lo relacionado al apartado de pasivos, podemos evidenciar la estructura de financiamiento que tendrá la empresa, en sus dos componentes obligaciones a corto plazo y las obligaciones financieras a largo plazo, su evolución tiende a decrecer conforme el pasar de los años, los

pagos realizados y la reducción de la deuda conforme las tablas de amortización generadas por las instituciones crediticias, además a partir del año 2025 la empresa tiene la obligación de pagar impuestos generados por la utilidad del ejercicio.

En el apartado de fondos propios, se registra el aporte de los socios fundadores en el Capital Social, además, podemos evidenciar el comportamiento positivo de las Reservas y principalmente la utilidad y el beneficio generado, pasando de USD 6.639 en el 2024 a USD 80.792 en el 2028, como pico máximo podemos observar el beneficio generado en el año 2026, alcanzo un valor de USD 128.688.

c. Flujo de Caja

Cantidades expresadas en Euros	Total 2024	Total 2025	Total 2026	Total 2027	Total 2028
CAJA AL INICIO DEL EJERCICIO	0	16.515	62.361	148.689	180.213
Flujo de Caja de las Operaciones Corrientes					
Beneficio Neto	(28.515)	108.660	128.688	101.356	80.792
Amortizaciones & Depreciaciones	15.263	15.097	13.430	15.263	15.263
Reducción (Aumento) de Activos Corrientes (sin caja)	(26.186)	(17.329)	(57.085)	7.354	5.733
Aumento (reducción) de Pasivo Corriente (sin deuda)	14.852	8.418	70.295	(16.449)	(12.457)
Total Flujo de Caja de las Operaciones Corrientes	(24.585)	114.847	155.327	107.524	89.331
Flujo de Caja de las Inversiones					
CAPEX - Inversiones	204.900	0	0	7.000	0
Total Flujo de Caja de las Inversiones	204.900	0	0	7.000	0
Flujo de Caja de las Operaciones de Financiación					
Aportaciones de los fundadores	125.000	0			
Aportaciones de los Inversores	0	0	0	0	0
Deuda de los inversores	0	0	0	0	0
Deuda Bancaria 1	120.000	0	0	0	0
Deuda Bancaria 2	20.000	0	0	0	0
Recompra de Acciones	0	0		0	0
Amortización Deuda de los inversores	0	0	0	0	0
Amortización Deuda Bancaria 1	(15.000)	(15.000)	(15.000)	(15.000)	(15.000)
Amortización Deuda Bancaria 2	(4.000)	(4.000)	(4.000)	(4.000)	(4.000)
Dividendos	0	(50.000)	(50.000)	(50.000)	(50.000)
Total Flujo de Caja de las Operaciones de Financiación	246.000	(69.000)	(69.000)	(69.000)	(69.000)
CAJA AL FINAL DEL EJERCICIO	16.515	62.361	148.689	180.213	200.544
Análisis de las rondas de financiación					
Participación en el capital del equipo promotor	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%
Porcentaje del capital social asociado a la inversión		0,0%	0,0%	0,0%	0,0%
Participación en el capital de inversores	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%
A Balance:					
Capital Social	125.000	125.000	125.000	125.000	125.000
Reservas	(35.154)	21.814	(19.855)	58.833	110.189
Caja Máxima:					
Caja Mínima:					

Tabla No. 21 Flujo de caja.

Fuente: Datos obtenidos a partir del plan financiero proyecto Arazacha.

Para el 2024, inicia el flujo de caja sin registrar movimiento debido a que en este año la empresa inicia sus operaciones, se destacan los montos de financiamiento USD 140.000 y el aporte de USD 25.000 de 5 socios fundadores que alcanza un monto de USD 125.000, los financiamientos serán realizados a través de instituciones financieras públicas y privadas, el primero por un monto de USD 120.000, se prevé realizarlo a través de la Corporación Financiera Nacional, que en la actualidad ofrece un producto crediticio con condiciones preferenciales para este tipo de proyectos, este financiamiento será usado exclusivamente para la adquisición del terreno, mientras que, el financiamiento restante USD 20.000, se lo gestionará a través de una Institución Financiera Privada, cuyo uso será destinado para el capital de trabajo inicial que requiere la empresa, lo que nos permite para el año 2024 tener un flujo de caja positivo de USD 16.515 y para los siguientes años se proyectarán incrementos sustanciales conforme el cumplimiento de las metas planteadas.

d. Fuentes de Financiación

Cantidades expresadas en Euros	Total 2024	Total 2025	Total 2026	Total 2027	Total 2028
Necesidades de Financiación					
Caja al inicio del ejercicio (sin incluir flujo de caja de las ops. de financiación)	0	(229.485)	(114.639)	40.689	141.213
Flujo de Caja de las Operaciones Corrientes	(24.585)	114.847	155.327	107.524	89.331
Flujo de Caja de las Inversiones	204.900	0	0	7.000	0
NECESIDADES DE FINANCIACIÓN	(229.485)	(114.639)	40.689	141.213	230.544
NECESIDAD DE FINANCIACIÓN DEL PROYECTO	(250.359)				

Tabla No. 22 Fuentes de financiación.

Fuente: Datos obtenidos a partir del plan financiero proyecto Arazacha.

Para asegurar el financiamiento del proyecto, se ha diseñado una estrategia sólida y equilibrada. Los socios fundadores contribuirán de manera significativa al aportar cada uno USD 25.000, sumando un total de USD 125.000 en capital inicial. Además, se ha buscado el respaldo de entidades bancarias a través de dos préstamos.

El primer préstamo, por un monto de USD 120.000, cuenta con condiciones preferenciales gracias a un producto financiero de la Corporación Financiera Nacional (CFN) el mismo que otorga una tasa de interés el 8,6% anual y un plazo de hasta 8 años para su devolución.

Mientras que, el segundo préstamo, se prevé realizarlo por un valor de USD 20.000, el cual se contempla realizarlo con un plazo para el pago de hasta 5 años, con una tasa de que promedia entre el 17% y 18% de interés anual.

Esta combinación inteligente de fuentes de financiamiento permitirá asegurar los recursos económicos necesarios para llevar adelante el proyecto de manera eficiente y exitosa. Con este plan financiero bien estructurado, el camino hacia el éxito del proyecto se presenta sólido y prometedor, lo que resulta atractivo tanto para los inversores como para los colaboradores potenciales.

e. Razones Financieras

Cantidades expresados en euros				Total 2024	Total 2025	Total 2026	Total 2027	Total 2028
Inversión (Capital social inicial)				125.000	0	0	0	0
Beneficio neto (después de impuestos)				-28.515	108.660	128.688	101.356	80.792
Amortización				15.263	15.097	13.430	15.263	15.263
Cash-Flow (Flujo de Caja)				-13.252	123.757	142.118	116.619	96.055
				0				
	Cash-Flow (Flujo de Caja)			-125.000				
	Tipo de interés	20,0%		-125.000				
	VAN		126.986					
	TIR		50%					
	PR		2,10					

Tabla No. 23 Punto de equilibrio.

Fuente: Datos obtenidos a partir del plan financiero proyecto Arazacha.

Considerando que los principales indicadores financieros del proyecto, como es el caso del TIR y el VAN, se evidencia que en el caso del TIR arroja un valor del 50%, mientras que el VAN un valor positivo de USD 126.986, adicionalmente podemos evidenciar, que el PRI es de 2,10 años lo que resalta la eficiencia y la rapidez con la que este proyecto recupera la inversión inicial. Este corto período de tiempo para recuperar el capital invertido refuerza la seguridad financiera del proyecto y su capacidad para generar flujos de efectivo positivos en un plazo relativamente breve.

4. CONCLUSIONES Y APLICACIONES

4.1. Conclusiones Generales

- El éxito de Arazacha en la combinación de innovación, nutrición, responsabilidad social y manejo ambiental responsable puede servir como ejemplo inspirador para otras empresas que busquen lograr una armonía entre el logro de metas financieras y la generación de efectos positivos en la sociedad y el entorno ambiental
- Arazacha ha demostrado un enfoque proactivo hacia la responsabilidad social, fomentando la participación de actores claves en las propias comunidades y a su vez generando hábitos alimenticios más saludables, promoviendo una cultura alimentaria consciente entre los consumidores.
- La empresa establecerá un liderazgo destacado en la promoción de prácticas ambientalmente responsables, reduciendo y mitigando los potenciales impactos ambientales en todo el proceso y la cadena de producción.
- Arazacha y la presencia en el mercado alimenticio supone una contribución significativa al bienestar de los consumidores al ofrecer una nueva gama de productos innovadores con componentes altamente nutritivos.
- La presencia de Arazacha en el mercado alimenticio pretende estimular la competencia en el sector, impulsando a otras empresas a ofrecer alternativas más saludables y nutritivas.
- Arazacha se perfila a posicionarse como una opción diferenciada y atractiva para los consumidores conscientes de su salud, gracias a su enfoque en la calidad y nutrición de los alimentos.

- Los productos de Arazacha no solo se destacan por sus beneficios altamente nutricionales, sino también por su viabilidad económica y financiera, lo que asegura su sostenibilidad y crecimiento en el mercado a largo plazo.
- El impacto positivo de Arazacha en la industria alimentaria generará una mayor conciencia sobre la importancia de una alimentación equilibrada y nutritiva.
- Arazacha ha demostrado que es posible lograr una rentabilidad económica exitosa al mismo tiempo que se promueven valores de responsabilidad social y cuidado ambiental.

4.2. Conclusiones Específicas

- La propuesta de la empresa Arazacha ofrece una amplia variedad de productos altamente nutritivos y saludables que serían de gran utilidad para los consumidores conscientes de su bienestar y que buscan opciones de alimentación más equilibradas y nutritivas.
- Los componentes innovadores de los productos de Arazacha los convierten en una opción atractiva y valiosa para personas con necesidades dietéticas específicas, como atletas, deportistas y personas que siguen dietas especializadas.
- La incorporación de los productos de Arazacha en el mercado alimenticio brinda una oportunidad única para mejorar sustancialmente el bienestar y precautelar la salud de la ciudadanía en general, ofreciendo alternativas más saludables a los alimentos tradicionales.
- La viabilidad económica y financiera demostrada por Arazacha garantiza la continuidad y estabilidad de su oferta de productos, asegurando el acceso sostenido a opciones de alimentación saludable para los consumidores.

- La responsabilidad social de Arazacha se traduce en una colaboración activa con comunidades locales, lo que permitiría contribuir positivamente al desarrollo de áreas menos favorecidas y fomentar la equidad social.
- El manejo ambiental responsable de Arazacha refleja un real compromiso con la sostenibilidad ambiental, lo que puede generar una mayor aceptación y lealtad por parte de los consumidores que valoran la responsabilidad ambiental.
- La propuesta de Arazacha podría tener un impacto significativo en el entorno específico de la industria de alimentos procesados, ya que estimularía a otras empresas a enfocarse en la innovación y la nutrición, mejorando así la calidad de los productos disponibles en el mercado.
- En el contexto de una población con una creciente preocupación por la salud y el bienestar, los productos de Arazacha representan una opción útil y valiosa para satisfacer la demanda de alimentos más saludables y nutritivos.
- La propuesta de Arazacha es especialmente relevante para establecimientos de comida saludable, gimnasios, centros deportivos y tiendas de productos naturales, donde sus productos altamente nutritivos podrían ser integrados con éxito en sus ofertas.
- En un entorno específico como el de las escuelas y universidades, la propuesta de Arazacha puede desempeñar un papel crucial al brindar opciones de alimentación saludable para estudiantes y promover hábitos nutricionales positivos desde una edad temprana.

5. REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Coray Tony. (2022, 18 de agosto). Fidelización del cliente: definición, consejos y soluciones. Sheer ID. <https://www.sheerid.com/business/blog/customer-loyalty-programs/>
- Delegación de la Unión Europea para el Ecuador, (2022, 15 septiembre). Acuerdo Comercial Unión Europea Ecuador. https://www.eeas.europa.eu/delegations/ecuador/conmemoraci%C3%B3n-del-quinto-a%C3%B1o-del-acuerdo-comercial-uni%C3%B3n-europea-ecuador_en?s=161
- Instituto ecuatoriano de Seguridad Social (2023). IESS protege a campesinos y pescadores artesanales. https://www.iess.gob.ec/es/sala-de-prensa/-/asset_publisher/4DHq/content/iess-protege-a-campesinos-y-pescadores-artesanales-del-ecuador/10174?redirect=https%3A%2F%2Fwww.iess.gob.ec%2Fes%2Fsala-de-prensa%3Fp_p_id%3D101_INSTANCE_4DHq%26p_p_lifecycle%3D0%26p_p_state%3Dnormal%26p_p_mode%3Dview%26p_p_col_id%3Dcolumn-1%26p_p_col_pos%3D1%26p_p_col_count%3D2?mostrarNoticia=1
- Iberoflora, (2023), FAMILIA MIRTÁCEAS. <https://iberoflora.jimdofree.com/plantas-vasculares/flora-forestal/mirt%C3%A1ceas/>
- Monje, Diana. (2019, junio). Plan De Marketing Para La Empresa “Tenovas”, Productora De Frutas En Conserva. <http://repositorio.puce.edu.ec/bitstream/handle/22000/20425/Monge%20Haro%20Diana%20Valeria.pdf?isAllowed=y&sequence=1>. Pág. 18.
- Servicio de Rentas Internas (2022, enero). Guía para contribuyentes. Pág. 3
- Sempertegui, Brenda (2023, 12 enero). Los desafíos económicos de Ecuador en 2023. <https://conexion.puce.edu.ec/los-desafios-economicos-de-ecuador-en-2023/>.

- INEC (2023, 28 febrero). Encuesta Nacional de Empleo, Desempleo y Subempleo. <https://www.ecuadorencifras.gob.ec/documentos/web-inec/EMPLEO/2022/Anual/Bolet%C3%ADn%20t%C3%A9cnico%20anual%20enero-diciembre%202022.pdf>
- Velazquez Aldrin (2022, 17 marzo). ¿Cuáles son los KPIs de servicio al cliente más efectivos?. QuestionPro. <https://www.questionpro.com/blog/es/kpis-de-servicio-al-cliente/>
- Asamblea Nacional del Ecuador (2018, 21 mayo). Ley Orgánica para la Planificación Integral de la Circunscripción Territorial Especial Amazónica.
- Gestión, (2023, 22 junio), ¿Qué es el punto de equilibrio de una empresa y cómo calcularlo?. <https://gestion.pe/economia/que-es-el-punto-de-equilibrio-de-una-empresa-y-como-calcularlo-con-un-ejemplo-nnda-nnlt-noticia/>
- Chicaiza M., Suconata C. (2023, 25 julio). Modelo de negocio para la creación de una asociación de segundo grado, dedicada a la crianza y comercialización de cuyes en las subcuencas de los ríos San Francisco y Vivar de los Cantones Pucará y Santa Isabel. <http://dspace.ucuenca.edu.ec/bitstream/123456789/42489/1/Trabajo-de-Titulaci%C3%B3n.pdf>. Pág. 25.
- Wolverton Shawa, (2021, 7 octubre), Necesitas una estrategia de servicio centrada en el cliente. Zendesk. <https://www.zendesk.com.mx/blog/how-to-be-customer-centric/>
- www.corpei.org
- <http://infoagro.net>
- <https://www.bce.fin.ec/>
- <https://www.controlsanitario.gob.ec>
- <https://www.lexis.com.ec/biblioteca/constitucion-republica-ecuador>

- <https://www.salud.gob.ec/wp-content/uploads/2017/03/LEY-ORG%81NICA-DE-SALUD4.pdf>
- https://www.controlsanitario.gob.ec/wp-content/uploads/downloads/2018/03/ARCSA-DE-067-2015-GGG_Alimentos-Procesados_incluye-RESOL-019-y-010-2.pdf
- <https://www.controlsanitario.gob.ec/wp-content/uploads/downloads/2013/11/REGLAMENTO-DE-BUENAS-PRACTICAS-PARA-ALIMENTOS-PROCESADOS.pdf>
- <https://www.produccion.gob.ec/wp-content/uploads/downloads/2021/12/Ley-Organica-para-el-Desarrollo-Economico-y-Sostenibilidad-Fiscal-tras-la-Pandemia-Covid-19.pdf>
- <https://www.sri.gob.ec/ley-organica-de-simplificacion-y-progresividad-tributaria>
- <https://www.sri.gob.ec/ley-organica-fomento-productivo>