



**UNIVERSIDAD
DEL AZUAY**

FACULTAD DE POSGRADOS

Maestría en:

**Comercio con mención en emprendimiento e
innovación.**

**Título: “Modelo de negocio para la producción y
comercialización de Stevia en Bomboiza, Gualaquiza-Morona
Santiago”**

**Trabajo de graduación previo a la obtención del título de
Magíster en Comercio, con mención en emprendimiento e innovación.**

Autor: Diego Andrés Ruiz Sánchez

Tutor: Xavier Esteban Ortega Vásquez

Cuenca, Ecuador

2021

Agradecimiento

El presente trabajo de investigación está dedicado a los pilares de mi vida, mi familia, por quienes a diario me incitan a ser mejor persona, siempre me han dado la fuerza y la motivación necesaria para concluir cada nuevo reto en la vida.

Dedicatoria

A mi Esposa, por la paciencia, comprensión y apoyo al tiempo dedicado a culminar este reto académico.

Resumen

La presente investigación busca demostrar que, diversificar cultivos tradicionales y mercado objetivo, puede generar cambios radicales en los ingresos percibidos. Es por ello, que se busca superar la problemática con cultivos alternativos como Stevia. Para este fin, dentro del desarrollo de la investigación se busca resolver si ¿es factible implementar un proyecto de producción y comercialización de stevia en la Parroquia Bomboiza, Gualaquiza, Morona Santiago?

Para ello, se establece una propuesta de valor, modelo de negocio, se verifica la factibilidad económica, de marketing y financiera, además de la elaboración de un prototipo y su primer pivoteo en el mercado.

Abstract

This research seeks to demonstrate that diversifying traditional crops and the target market can generate radical changes in the income received. That is why this work seeks to overcome the problem with alternative crops such as Stevia. For this, within the development of the research, it is sought to resolve whether or not it is feasible to implement a project for the production and commercialization of stevia in Bomboiza, Gualaquiza, and Morona Santiago.

To do this, a value proposition and business model is established, also, the economic, marketing, and financial feasibility is verified, in addition to the development of a prototype and its first pivot in the market.

A handwritten signature in blue ink, consisting of several overlapping loops and lines, positioned in the lower-left area of the page.

Índice de contenidos

1. Capítulo 1: Planteamiento metodología	8
2. Introducción	8
3. Problemática.....	8
4. Formulación del problema.....	9
5. Justificación de la investigación	9
6. Metodología.....	9
7. Capítulo 2: Marco teórico	11
8. Agricultor en Ecuador.....	11
9. Características organolépticas de la Stevia.....	12
10. Producción.....	12
11. Capítulo 3: Análisis del entorno.....	13
12. Análisis PEST.....	13
13. Micro entorno.....	22
14. Conclusiones análisis del entorno PEST.....	23
15. Conclusiones análisis PORTER.....	24
16. Capítulo 4: Modelo de negocio.....	25
17. Planificación estratégica.....	28
18. Plan de marketing.....	28
19. Planificación financiera.....	36
20. Capítulo 5: Validación del modelo de negocio.....	44
21. Validación del concepto del producto.....	46
22. Validación del prototipo.....	46
23. Resultados.....	49
24. Referencias bibliográficas.....	51

Índice de figuras, tablas y anexos

1. Tabla 1: Periodos presidenciales del Ecuador desde 1992-2021.....	13
2. Figura 1: Riesgo país del Ecuador 2007-2021.....	14
3. Figura 2: Acuerdos comerciales del Ecuador.....	15
4. Figura 3: Variación del PIB Ecuador, período 2010-2020.....	16
5. Figura 4: Balanza comercial Ecuador, 2010-2020.....	17
6. Figura 5: Inflación anual de Ecuador vs. los países de la comunidad andina.....	18
7. Figura 6: Tasa activa y pasiva referencial Ecuador 2010-2020.....	18
8. Figura 7: Exportaciones no petroleras, no tradicionales 2010-2020.....	19
9. Figura 8: Proyección población Ecuador período 2010-2020.....	20
10. Figura 9: Comportamiento del mercado laboral Ecuador, 2015-2020.....	20
11. Figura 10: Modelo CANVAS Stevia Agroindustry.....	25
12. Tabla 2: Estructura de costos, proyección 2022-2025.....	27
13. Figura 11: Fuentes de ingreso.....	27
14. Figura 12: Pirámide estratégica.....	28
15. Figura 13: Ficha técnica del producto.....	29
16. Tabla 3: Objetivos de marketing de Stevia Agroindustry.....	32
17. Tabla 4: Estrategia de fijación de precios según productos competencia.....	33
18. Tabla 5: Listado de precios.....	33
19. Tabla 6: Objetivos de marketing.....	34
20. Figura 14: Cuadro de inversión y depreciación.....	36
21. Figura 15: Cuadro de capital neto.....	37
22. Figura 16: Estado de resultados proyectados.....	38
23. Figura 17: Costo de capital.....	40
24. Figura 18: Flujo de caja.....	40
25. Figura 19: Organigrama empresarial.....	41
26. Tabla 7: Remuneración de empleados.....	43

Diego Andrés Ruiz Sánchez

Trabajo de graduación previo a la obtención del título de Magíster en Comercio, con mención en emprendimiento e innovación.

Tutor: Xavier Esteban Ortega Vásquez

Julio, 2021

Modelo de negocio para la producción y comercialización de Stevia en Bomboiza, Gualaquiza-Morona Santiago

CAPITULO 1.

1. PLANTEAMIENTO METODOLÓGICO

1.1. INTRODUCCIÓN

Problemática

Dentro del sector rural, especialmente en pequeñas poblaciones, es común encontrar oferta similar de productos agrícolas, a pesar de ser producidos por diferentes familias o comunidades.

Al no existir una planificación, conocimiento exacto de la demanda, diversificación de oferta, ni estrategia para llegar al mercado objetivo; estos eventos impactan directamente en los réditos económicos esperados por los productores. Esta situación se evidencia en los esfuerzos realizados por cada agricultor por separado, los que a pesar de que son arduos, no están directamente relacionados con los ingresos a recibir, ya que existen variables en su entorno que no pueden controlar. Variables que pudieran afectar directamente al productor, y que sean las responsables de mantener, elevar o dejar por debajo del punto de equilibrio el precio de mercado de sus productos.

La situación descrita provoca que algunos productores vean decrecer su rentabilidad considerablemente, e incluso en algunas épocas del año cuando existe sobre oferta de un mismo tipo de producto, se tenga que trabajar a pérdida o simplemente se decida no cosechar o dejar dañar la producción.

Esta situación genera que muchas personas abandonen cualquier emprendimiento relacionado con la agricultura y únicamente sobrevivan los productores más fuertes. Otro aspecto destacable, es que los productores suelen apostar al mismo mercado objetivo sin realizar una planificación previa, esto sumado al desconocimiento de la oferta y demanda en temporadas y cantidades, provocan alteraciones notorias en el nivel de ingresos.

Con este antecedente, se decidió buscar alternativas para esta problemática y cuidar que el proyecto que se desarrolle no caiga en situaciones tales como: depender de un mercado local, implementar plantaciones sin conocer la demanda del mercado objetivo, y una escasa oferta de valor. Para ello, dentro del desarrollo de la presente investigación demostraremos si probar con un nuevo producto para la zona, como la stevia, puede romper estos esquemas. Nos enfocaremos en abastecer al mercado de la localidad, mercado Nacional y con miras a una futura exportación al involucrar a todos los productores locales, potenciando una producción colaborativa, con miras a atender a una demanda específica.

La stevia coincidentemente requiere características climáticas y condiciones de suelo similares a las que existe en la comunidad de la Parroquia Bomboiza, Cantón Gualaquiza, Provincia Morona Santiago, lugar donde se desarrollará la investigación. Por lo tanto, la adaptabilidad del producto a la zona, así como su creciente demanda por sus propiedades edulcorantes naturales no calóricas y de mayor concentración que los edulcorantes sintéticos y tradicionales, pueden justificar la fortaleza de desarrollar este estudio. (Marín et. al, 2019)

Formulación del problema

Bajo los antecedentes previos, la pregunta que regirá la investigación será: ¿Es factible implementar un negocio de producción y comercialización de Stevia?

Justificación de la investigación

La importancia de la ejecución del proyecto de investigación, es establecer la factibilidad de iniciar plantaciones de Stevia para su posterior comercialización y en un punto a futuro optar por la exportación, en la Parroquia Bomboiza- Gualaquiza - Morona Santiago.

El proyecto busca ser rentable desde etapas tempranas, apalancándose en generar economías de escala que permitirán dinamizar las finanzas tanto del inversionista como de los actores que estén directamente o indirectamente relacionados en el sector de influencia.

Metodología

Tipo de estudio:

El objetivo del estudio es realizar un análisis del entorno para la producción y comercialización de Stevia por lo que el análisis del entorno para la producción implica revisar una serie de etapas tales como: validar la adaptación de la planta, la condición del suelo, las condiciones climáticas y de producción de la planta, analizar los riesgos y plagas que se deben controlar, las condiciones de cosecha, procesamiento, almacenamiento y empaquetado, el acceso a la zona, la facilidad de expansión, otros riesgos. (Taiariol, Cáceres y Leyva, 2018)

Para ello se realizará una revisión bibliográfica exhaustiva para determinar con claridad todos los aspectos que el entorno debe reunir para la producción de stevia, entendiéndose producción desde la siembra hasta la comercialización Ruiz (2016). Para la revisión bibliográfica usaremos tres bases de datos entre las que se encuentran scholar google, academia.edu y redalyc. Los motores de búsqueda serán “stevia, producción, clima tropical”. Seleccionaremos los artículos publicados en inglés y español en los últimos cinco años.

Por su parte, el análisis del entorno para la comercialización implica revisar el marco normativo, las condiciones de comercialización, condiciones mínimas que deben cumplir el producto previo a ser comercializado, mercados de mayor interés y acogida, cantidades mínimas de comercialización, costos, etc. Para ello realizaremos consultas a expertos y revisión bibliográfica.

Participantes

Dentro de los participantes para la producción y comercialización de stevia están:

- Experto productor de Stevia.
- Industria de alimentos que utilice edulcorantes alternativos en su formulación.

Para todo lo referente a la comercialización de alimentos:

- Grupo focal.
- Industria de alimentos que utilice edulcorantes alternativos en su formulación.

CAPITULO 2

2. MARCO TEÓRICO

2.1. Agricultura en Ecuador

En Ecuador, según Cobos (2019) haciendo un análisis a detalle de las cifras entregadas por el Servicio Ecuatoriano de Normalización (INEN,) el autor llega a la conclusión de que la pobreza en el sector rural, ha crecido con respecto al 2018 en 5 puntos, alcanzando el 43.8%, mientras que en la zona urbana a 16.8%. Es decir, por cada 10 pobres de las ciudades, existen 26 en las ruralidades. Esto se debe a diferentes aspectos, entre ellos a una desaceleración de la producción, falta de innovación en la producción agrícola, intermediación, dependencia de la venta de bienes únicamente primarios, reducción de la participación del Estado en este sector, entre otros. Es por ello que el presente estudio se enfoca en la búsqueda de océanos azules que permitan aprovechar las fortalezas del país y su gente en búsqueda de desarrollo.

Contrastando la información y de acuerdo con Centro de Inversiones de la Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y la Agricultura (FAO) y la Corporación Andina de Fomento (CAF, 2007) la agricultura ha continuado aportando significativamente a la producción, el empleo y las exportaciones del Ecuador a lo largo de su historia inclusive aún después del surgimiento del petróleo.

Esto marca la importancia y necesidad de que las políticas e inversiones destinadas a incentivar el fortalecimiento productivo de los pequeños productores, aumenten y se busque facilitar el acceso a la tenencia de la tierra. También con esto se refuerza la necesidad de la descentralización institucional, que este enfocada al desarrollo rural, asentado a la realidad de cada territorio y se adapte a diversidad de cada zona y región del país, para que los ingresos generados permitan condiciones de vida más satisfactorias.

Por otra parte, según Viteri y Tapia (2018), la economía ecuatoriana no tiene como principal ingreso la producción agrícola, la distribución de la producción nacional se concentra en un 57% en actividades relacionadas al servicio de comercio al por mayor y menor, mientras que la producción agrícola abarca alrededor del 7%, del total nacional. A pesar de que no es la principal fuente de ingreso, existen grandes potenciales de producción agrícola en el Ecuador, y cuya optimización pudiera convertirse en un ente dinamizador para reducir la pobreza en los sectores rurales del país, y garantizar la seguridad alimentaria. Viteri y Tapia (2018) recalcan que desde la política estatal se exhorta a incentivar y dar prioridad a la formación educativa hacia actividades de producción agrícola con generación de valor agregado, orientada también al fortalecimiento e incentivo para la generación de nuevas industrias, cuyo eje motor sea la producción.

Precisamente, Viteri y Tapia (2018) destacan como conclusión que, Ecuador es un país generador de servicios con potencial agrícola, y motivan a priorizar el talento ecuatoriano, a sus potenciales y fortalezas naturales, fomentando modelos incluyentes justos y solidarios.

Recopilando todo lo antes descrito, la presente investigación y búsqueda de factibilidad de desarrollar agroindustria de stevia, pretende desde la inversión privada, explotar parte del potencial agrícola que como país tenemos, enfocándonos en generar un proyecto que no solo piense en el desarrollo del inversionista, sino que en etapas posteriores también se convierta en una opción para los sectores de influencia del proyecto.

2.2. Características organolépticas de la Stevia

En cuanto a las características físicas de la stevia, según Wallinger et al. (2019), es una planta herbácea perenne, tipo arbustiva, que puede alcanzar una altura entre 65 cm y 1 metro de altura, dependiendo las condiciones de entorno, suelo y contacto con la luz solar a la que pueda acceder. La especie que se utiliza en el presente proyecto es la *Stevia rebaudiana*, que es una planta originaria del sudeste de Paraguay y Brasil, miembro de la familia de las asteráceas, y popularmente de acuerdo con Wallinger et al. (2019), se conoce como “hoja dulce”.

La hoja puede ser utilizada como endulzante, aplicándola directamente en infusión o aprovechando el extracto obtenido que luego de un proceso de refinado y purificación, proceso del que se obtiene un polvo blanco que, según Vázquez et. al (2017) contiene glucósidos de esteviol, endulzantes naturales no calóricos y sin sacarosa, con demanda creciente dentro de la industria alimentaria.

De acuerdo con Wallinger et al. (2019), para obtener el óptimo desarrollo de la planta, se requiere un clima subtropical, semi-húmedo y que tenga precipitaciones entre 1400-2000 mm³ distribuidas regularmente durante el año. Además, suelo franco arenoso y un clima con temperaturas entre los 24° C-28°C, a pesar de que puede soportar temperaturas desde los -6°C a 43°C.

2.3. Producción

La stevia comienza a producir a partir de los 8 meses, con un rendimiento entre 500 y 900 kg de hoja seca por cada hectárea de producción al año. El peso de la hoja seca en la primera cosecha oscila entre los 5 a 9 gramos. El rendimiento es incremental con cada año transcurrido y dependerá del tratamiento y manejo adecuado que se le dé al sembrío, al tercer año se pueden conseguir rendimientos promedios de 2500- 3000 kg de hoja seca por cada hectárea de producción al año. Para el óptimo desempeño productivo es necesario mantener monitoreo del suelo y con aporte de nutrientes, podas planificadas, riego y renovación de plantas que hayan concluido su ciclo. (Tairiol, Cáceres y Leyva, 2018)

De acuerdo con Ruiz (2016) Ecuador tiene las condiciones geográficas y climáticas idóneas para el cultivo de stevia. En su estudio enfocado a Chile como mercado importador de stevia, la tendencia de consumo mundial está en incremento constante, brindando garantías a largo plazo tanto para productores como exportadores.

CAPITULO 3

3. ANÁLISIS DEL ENTORNO

3.1. Análisis PEST

Entorno Político

El Ecuador, según la Asamblea Nacional del Ecuador (2019), “es un Estado constitucional de derechos y justicia, social, democrático, soberano, independiente, unitario, intercultural, plurinacional y laico. Se organiza en forma de república y se gobierna de manera descentralizada”.

La estructura gubernamental, en el nivel ejecutivo es regida por un presidente electo democráticamente, el poder legislativo está representado por la Asamblea nacional, sumados por el poder Judicial, Electoral y de Transparencia y control social.

La situación del gobierno de Ecuador, al momento en el que se realiza la presente investigación está por atravesar una contienda electoral, en la que se va a definir nuevamente el futuro del País, revisando nuestra historia vemos a pesar de todo lo bueno y malo de los últimos gobernantes desde el 2007 a la presente fecha, se han podido completar 3 periodos presidenciales, contrastando con los periodos anteriores que desde 1996 no completaron los mismos. Como se puede validar en la siguiente tabla 1:

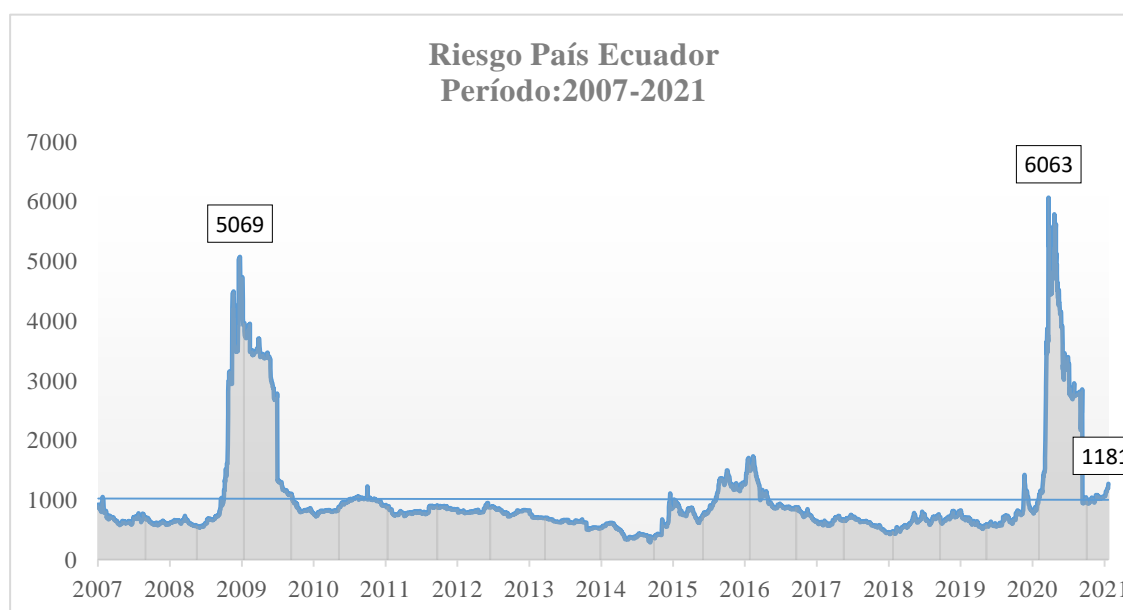
Tabla 1. *Períodos presidenciales del Ecuador desde 1992-2021*

Presidente	Período	Tiempo en el poder
Sixto Durán- Ballén	1992	4 años
Abdalá Bucaram Ortiz	1996	6 meses
Rosalía Arteaga	1997	48 horas
Fabián Alarcón	1997	18 meses
Jamil Mahuad	1998	17 meses
Gustavo Noboa	2000	3 años
Lucio Gutiérrez	2003	2 años
Alfredo Palacio	2005	2 años
Rafael Correa	2007	10 años
Lenin Moreno	2017	4 años

Elaborado por: El autor, recuperado de Gobernantes del Ecuador, (2017)

A pesar de la aparente estabilidad política, en estos últimos años el país ha atravesado una falta de decisiones estratégicas oportunas, esto se agravo con la pandemia por el COVID-19, y se ve reflejado en los niveles de riesgo País que se registraron en este último año, llegamos a un pico históricamente alto, según (Banco Central del Ecuador, 2021), en marzo-2020 alcanzamos un máximo de 6063 puntos, disminuyendo las posibilidades de inversión extranjera y la obtención de préstamos internacionales a tasas de interés competitivas. Como se muestra en la figura a continuación.

Figura 1. *Riesgo País del Ecuador 2007-2021*



Elaborado por el autor, recuperado de: Banco Central del Ecuador. (2021)

Este riesgo país según proyecciones del Banco Central del Ecuador, el objetivo 2021 sería mantener niveles por debajo de los 1000 puntos. Lo más saludable sería alcanzar niveles por debajo de los 700 puntos, y la forma de llegar a estos niveles depende del ejecutivo y las decisiones y políticas que lidere en conjunto con el legislativo.

Plan Nacional del Buen Vivir

El País busca fomentar el desarrollo del agro a través de políticas públicas, mismas que se detallan en metas a ejecutar en el Plan Nacional del Buen Vivir 2017-2021, entre las más importantes encontramos según Secretaría Nacional de Planificación y Desarrollo (Semplades, 2017, pp 140-145):

- Aumentar el volumen de crédito comercial y productivo del Sector Financiero Nacional con respecto del Producto Interno Bruto del 12,1% a por lo menos el 15,2%.

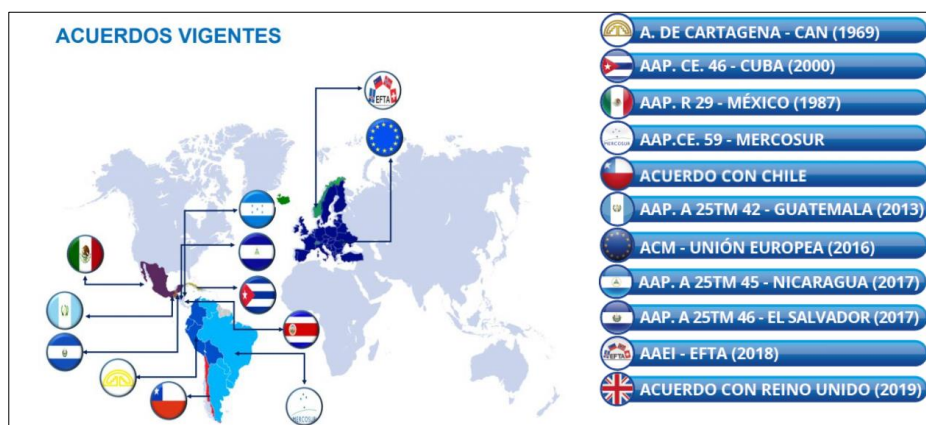
- Incrementar de 1,29 a 1,4 la relación del Valor Agregado Manufacturero sobre Valor Agregado Bruto Primario. Consejo Sectorial de la Producción Consejo Sectorial Económico
- Incrementar las exportaciones agropecuarias y agroindustriales en 33%.
- Aumentar de 98,9 a 112 el índice de productividad agrícola nacional.
- Incrementar de 60% al 90% la generación eléctrica a través de fuentes de energías renovables.
- Incrementar de 4,6 a 5,6 el índice de Desarrollo de las Tecnologías de la Información y Comunicación.
- Incrementar de 9.790,5 km. a 10.500 km., la cobertura de la Red Vial Estatal.
- Incrementar el ahorro de combustible por la optimización en generación eléctrica y eficiencia energética en el sector hidrocarburos de 9,09 a 17,5 millones de Barriles Equivalentes de Petróleo.
- Incrementar el porcentaje de la inversión en I+D como porcentaje del Producto Interno Bruto”

Con esta premisa, el Ecuador tiene dentro de su planificación a largo plazo varios de los objetivos que fomentarían un adecuado desarrollo de modelos de negocio afines a la agroindustria, ya que al contar ya con una estructura como País que permite la movilidad y distribución de productos a lo largo del territorio nacional, también contempla dentro de los objetivos un impulso al mismo, esto sumado al incremento de las exportaciones no petroleras.

Comercio exterior

Acuerdos importantes que se lograron fraguar y entraron en vigencia desde 201, es entre Ecuador y la Unión Europea. Acuerdo que según el Ministerio de Producción Comercio Exterior Inversiones y Pesca (2019), “asegura la liberalización inmediata del 99,7% de la oferta exportable histórica del Ecuador en los productos agrícolas y del 100% de los productos industriales ecuatorianos”. Otros acuerdos que mantiene el país se detallan a continuación:

Figura 2. *Acuerdos comerciales Ecuador*



De la mano con todos los acuerdos alcanzados está el Nro. MPCEIP-DMPCEIP-2019-0117, que busca simplificar y homologar mediante protocolos la facilitación del comercio internacional, acuerdo enfocado en simplificar y agilizar procesos de exportación e importaciones. Brindando ya protocolos y procesos preestablecidos para la agroindustria del País.

En este aspecto Ecuador está dando pasos enfocados en mejorar las condiciones de comercio entre países y permitir a los productores ecuatorianos, hacer más atractiva la oferta exportable para el mundo, hasta el momento de la presente investigación la fecha tentativa para la reunión con Estados Unidos está fijada para mayo 2021.

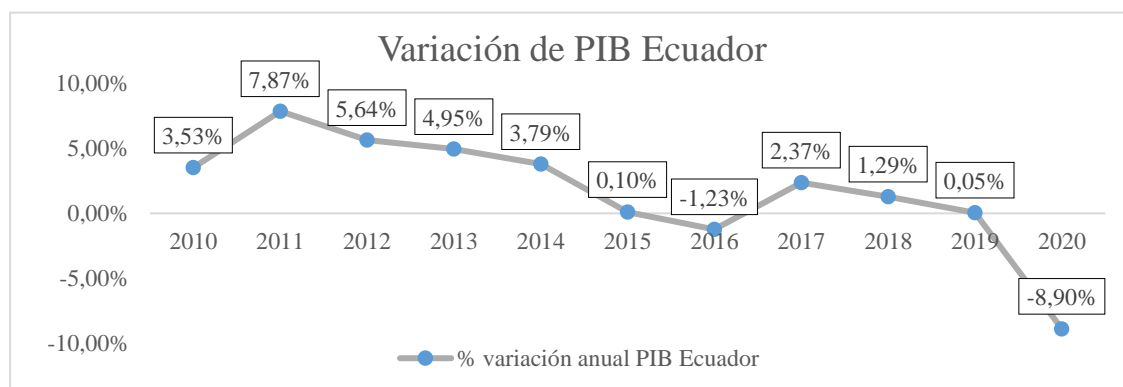
Entorno Económico

La moneda oficial del País es el dólar, brindando una cierta ventaja por la estabilidad económica que genera, y al mismo tiempo resta competitividad frente a otros países latinoamericanos.

Para tener una idea general del entorno económico ecuatoriano podemos validar el comportamiento anual de Producto Interno Bruto (PIB), como se muestra en la figura 3, la variación anual de PBI, tiene una tendencia a la baja, complicándose aún más en el 2020, con una contracción del -8.9%. Demuestra una fuerte contracción económica tanto en empleos como en el circulante o riqueza del país.

De acuerdo al boletín emitido por el Banco Central del Ecuador (BCE), la economía ecuatoriana se estima que se recupere y crezca 3,1%, atribuido principalmente por el aumento en el gasto de los hogares, importaciones de bienes de consumo y un aumento en las remesas que ingresan al país. Por otra parte, se prevé un aumento en las exportaciones de bienes y servicios, apuntalados por una recuperación en la venta de petróleo y derivados, y por el incremento de específico de las exportaciones de bienes no petroleros. BCE (2021)

Figura 3. Variación del PIB Ecuador, período 2010-2020.



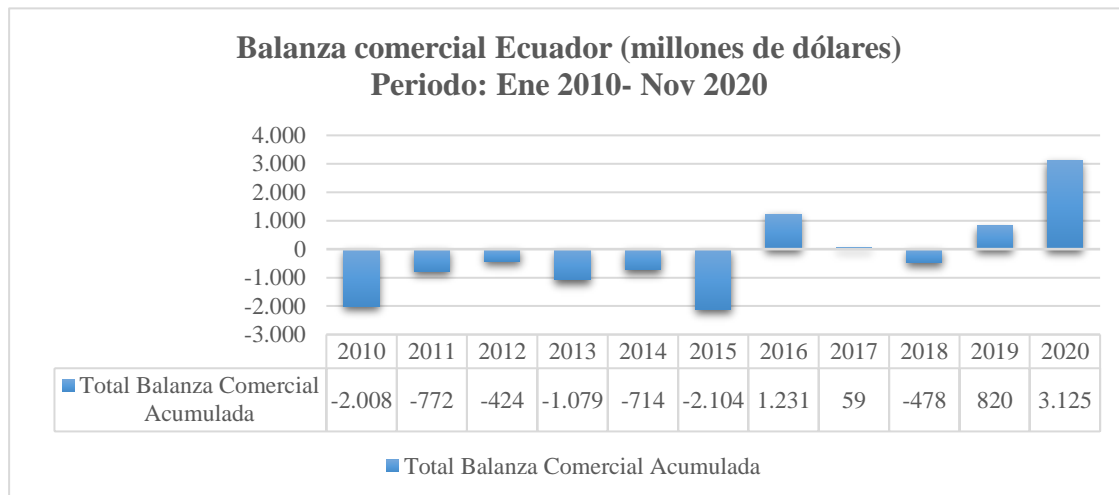
Elaborado por el autor, recuperado de: Banco central del Ecuador (2021)

Balanza Comercial

La balanza comercial del Ecuador del 2010 al 2015 según datos de BCE, muestra un déficit en su balanza comercial, lo que indica que este déficit debe ser financiado para mantener una economía saludable. Por otra parte, se muestra en el año 2016, 2017, 2019 y hasta noviembre 2020 un superávit en su balanza comercial, indicador que demuestra que se están haciendo esfuerzos para que el dinero que ingresa al País sea mayor al que sale. El saldo acumulado a noviembre 2020 demuestra que la contracción económica redujo las importaciones y las exportaciones fueron mayores.

Este comportamiento es saludable para la economía del país y genera mayor flujo de efectivo interno, dinamizando la economía. La expectativa sería mantener este comportamiento a lo largo del tiempo.

Figura 4. Balanza comercial Ecuador enero 2010- noviembre 2020

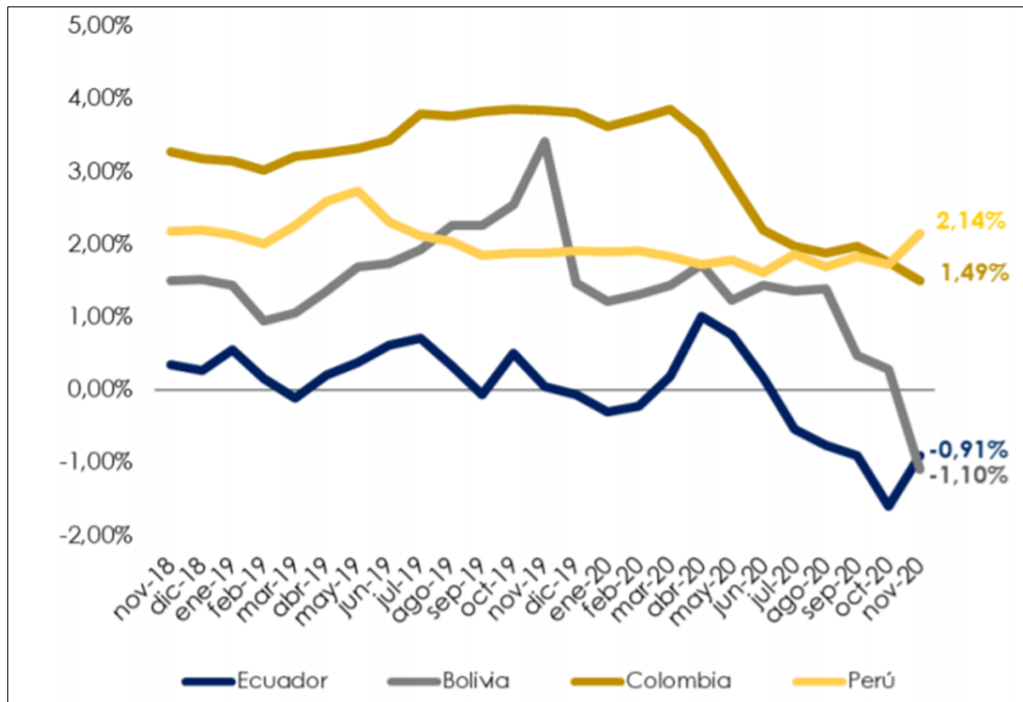


Elaborado por el autor, recuperado de: Banco central del Ecuador (2021)

Inflación

En Ecuador la inflación se comporta desde el 2018, en un promedio por debajo del 1%, como se muestra en la figura 5. Gracias a tener una moneda más fuerte como lo es el dólar. Si comparamos nuestra inflación es la más baja con respecto a los países miembros de la comunidad andina. Al tener una inflación baja, la confianza de los habitantes del País hacia las entidades financieras y de adquirir compromisos a largo plazo con este dinero es mayor. Por ende, es un indicador favorable y genera estabilidad en la economía del País y es favorable para nuevas inversiones.

Figura 5. Inflación anual de Ecuador vs los países de la comunidad andina (CAN)

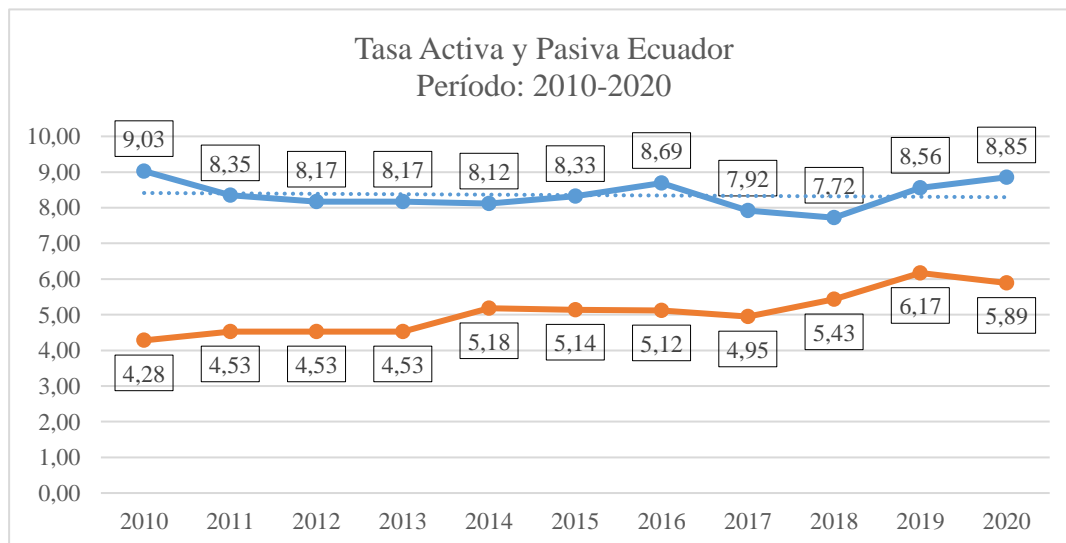


Recuperado del Instituto Nacional de Estadísticas y Censos (INEC), 2021

Tasas de interés

Como referencia se toma la tasa activa y pasiva que fluctúa de acuerdo a lo descrito en la Figura 6. Nos muestra que ha fluctuado dentro de rangos moderados. Con esto podemos validar se puede observar que las tasas de interés activas han tenido una variación reducida lo que ofrece estabilidad en las operaciones crediticias, otro factor favorable para la industria.

Figura 6. Tasa activa y pasiva referencial Ecuador, 2010-2020



Elaborado por el autor, recuperado de BCE (2021).

Exportaciones Stevia

En cuanto a las exportaciones que el país ha realizado al resto del mundo como materia prima, de acuerdo al Banco Central del Ecuador (2020), la sub partida correspondiente es: 1212.99.10.00 dentro del grupo de exportaciones no petroleras no tradicionales. Como se puede validar en la figura 7, en el 2019 las exportaciones prácticamente se duplicaron con respecto al 2018, alcanzando las 630 toneladas exportadas.

Figura 7. *Exportaciones no petroleras, no tradicionales 2016-2020.*

Resumen de Exportaciones No Petroleras por Subpartida																		
		MONITOREO				GRUPO				SUBPARTIDA								
		9.-ENE-SEP				NO TRADICIONALES				1212.99.10.00								
FOB USD MILES / TON (ENE-SEP)																		
SUBPARTIDA	DESCRIPCIÓN	2016				2017				2018				2019				
		FOB	TON	FOB %	TON %	FOB	TON	FOB %	TON %	FOB	TON	FOB %	TON %	FOB	TON	FOB %	TON %	
TOTAL		1.057	322	100,00%	100,00%	1.142	349	100,00%	100,00%	1.015	348	100,00%	100,00%	1.578	630	100,00%	100,00%	
1212.99.10.00	ESTEVIA	1.057	322	100,00%	100,00%	1.142	349	100,00%	100,00%	1.015	348	100,00%	100,00%	1.578	630	100,00%	100,00%	

Todo MILES USD FOB / TON (ENE-SEP)																
PAIS	2016				2017				2018				2019			
	FOB	TON	FOB %	TON %	FOB	TON	FOB %	TON %	FOB	TON	FOB %	TON %	FOB	TON	FOB %	TON %
COLOMBIA													24	11	1,53%	1,70%
CHINA	70	31	6,66%	9,73%					792	277	78,05%	79,62%	1.554	619	98,47%	98,30%
PERÚ									0	0	0,00%	0,03%				
MÉXICO									58	20	5,68%	5,75%				
BRASIL	987	290	93,34%	90,27%	1.142	349	100,00%	100,00%	165	51	16,26%	14,60%				

Recuperado de Pro Ecuador (2020).

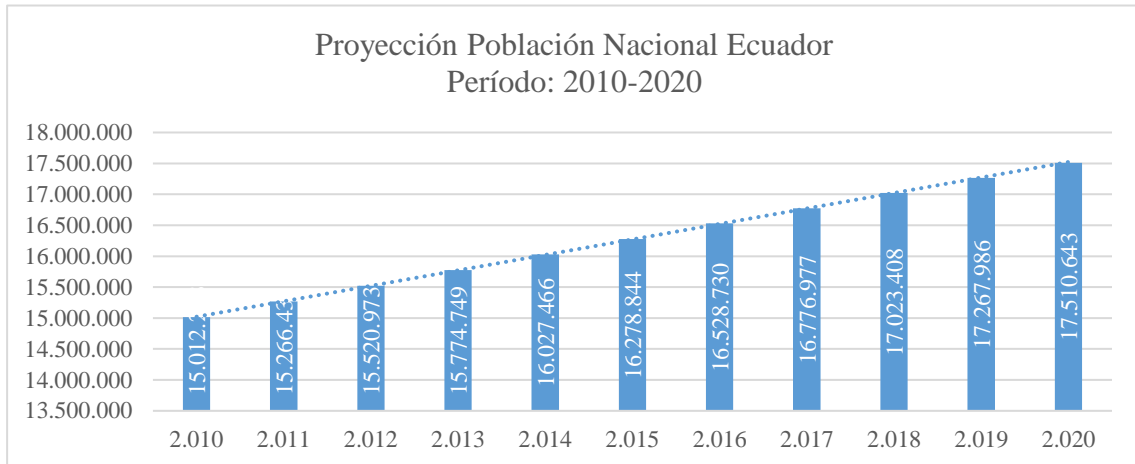
El comportamiento de este producto se está abriendo mercado camino entre China, Brasil, México y Colombia, siendo China el mayor importador de la materia prima hasta el momento importando el total de 619 toneladas de producto. Siendo un indicador favorable para la industria a la que se quiere ingresar.

Entorno Social

Demografía

El crecimiento demográfico del País proyectado según datos obtenidos del Instituto Nacional de Estadísticas y Censos (INEC, 2010), se proyecta que el crecimiento promedio es del 1.6% año tras año como se muestra en la figura 8. Un ritmo de crecimiento constante es favorable para el desarrollo de cualquier industria y genera una potencial demanda creciente.

Figura 8. Proyección población Ecuador, periodo: 2010-2020.

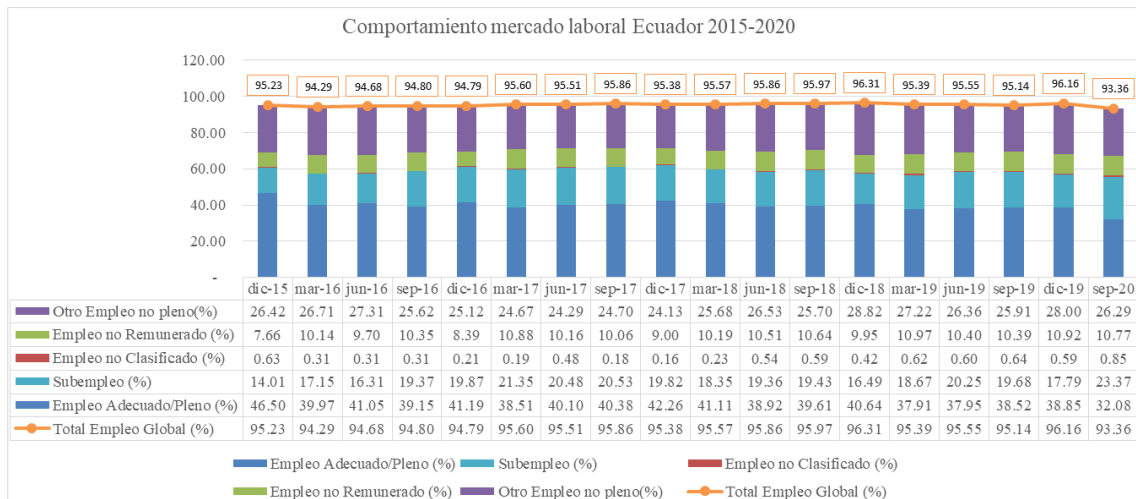


Elaborado por el autor, recuperado de INEC (2010).

Mercado laboral Ecuador

En el Ecuador al igual que en el resto del mundo el efecto de la pandemia provocó una afección en el mercado laboral, a continuación, en la figura 9 se detalla el total del empleo global, según datos de Instituto Nacional de Estadísticas y Censos (INEC, 2020).

Figura 9. Comportamiento mercado laboral Ecuador, 2015-2020



Elaborado por el autor, recuperado de INEC (2020).

En el mismo podemos ver que el empleo global contempla: empleo adecuado, subempleo, empleo no clasificado, empleo no remunerado y otro empleo no pleno, la sumatoria de estos nos da el 93,36% en septiembre-2020. En cuanto al empleo adecuado en el 2020 decayó 6.77% puntos con respecto al 2019. Por otra parte, el subempleo con respecto al 2019 creció en 5,58% al 2020.

Patrones de consumo y efectos.

Según datos del Instituto Nacional de Estadísticas y Censos, (INEC, 2012), señala que el 24,4% en promedio de los gastos de los hogares son destinados a alimentos y bebidas no alcohólicas, mientras que para el año 2017 la INEC considera que el diabetes es la segunda causa de muerte después de enfermedades isquémicas del corazón, los factores que incrementan esta incidencia en la población se le atribuye a la falta de actividad física, 6 de cada 10 ecuatorianos no realizan actividad física, adicional, los alimentos que más se consumen en promedio mensual son: Arroz, pan y gaseosas. Por ende 6 de cada 10 ecuatorianos padecen de obesidad. Este factor de la sociedad es favorable para el presente proyecto, ya que el mercado objetivo está en aumento.

Entorno Tecnológico

En el entorno Tecnológico, se recurrió al World Economic Forum, (2019), organización que mide a través del reporte "The Global Competitiveness Report, el nivel de competitividad de 141 economías del mundo, analizando varios factores de Ecuador como: salud, estructura política, estabilidad, mercado, acceso a tecnología, educación, ecosistema de innovación, etc. En el ranking mundial Ecuador ocupa el puesto 90 de 141, y en Latinoamérica se coloca en el puesto 14 de 22 economías.

Al estar detrás de Chile, Colombia, Perú, Argentina y México en Latinoamérica, como País tenemos que prestar mucha atención al acceso tecnológico de cada una de las industrias del País, ya que a pesar de que en la actualidad la facilidad de acceso a nuevas tecnologías está presente, depende mucho de la iniciativa de cada emprendedor y empresario adoptar prácticas de nivel mundial.

En lo que se refiere a inversión y desarrollo, de acuerdo con el Banco Mundial (2018), Ecuador invierte en investigación y desarrollo en % del PIB, en promedio 0,37%, comparando con otros Países latinos, México invierte 0,43%, Chile 0,37%, Colombia 0,25% y Brasil 1,18%. Estamos dentro de la media de inversión Latinoamericana, pero si comparamos con Países más desarrollados como Alemania o EEUU, su inversión bordea el 3% de su PIB.

A pesar de ello, dentro de su Plan Nacional de Buen Vivir (2017-2021), se considera dentro de los objetivos estratégicos, incrementar de 4.6 a 5.6 el índice de desarrollo de las tecnologías de información y comunicación. Además, se recalca dentro de las metas a alcanzar, el incremento de la inversión extranjera en el sector productivo no petrolero, específicamente en la transferencia de tecnología y generación de empleo. (Semplades, 2017, pp 135-145).

3.2. Micro entorno

El micro entorno se lo identifica mediante el modelo estratégico de las 5 fuerzas de Porter aplicado a la agroindustria de la Stevia.

Entrada de nuevos competidores

No existen barreras definidas para acceso a nuevos competidores a ningún nivel. En el caso de barreras para economías de escala, estas barreras marcan la diferencia al existir mayores volúmenes de producción, provocando que el costo unitario sea menor. En el Ecuador no existen barreras definidas para agroindustria a gran escala, más bien según el Ministerio de Agricultura, Ganadería, Acuacultura y Pesca, (MAGAP, 2016), el sector agrícola en Ecuador ha aumentado sistemáticamente su contribución al PIB; pero experimenta una caída de precios al productor que deteriora el ingreso de los productores, sobre todo el de los más pequeños. Este comportamiento genera ventajas a las industrias de escala.

Productos sustitutos

El sustituto del endulzante natural según Barrios (2020), se encuentran los endulzantes calóricos como lo son los extractos de alimentos que presentan un sabor dulce, como lo son la miel, jarabes, melazas, siropes, azúcares no refinadas ni ultra procesadas, que su aporte calórico oscila las 4 kcal/g. Por otra parte, están los endulzantes naturales no calóricos, que son luo_han_guo y glicirricina, que no generan ningún aporte de calorías en la dieta alimentaria. También existen endulzantes naturales de aporte calórico medio, en los que se encuentra la taumatina, molenina y polialcoholes, que generan un aporte calórico menor al 2,4 kcal/g.

El principal sustituto, según Barragán (2019) y que depende del comportamiento del consumo de los Ecuatorianos, y que ocupa el segundo lugar entre 50 productos que forman parte de las alacenas del País, y es el azúcar.

Concentración de proveedores

En el Ecuador de acuerdo a la Ley Orgánica de Regulación y Control del Poder de Mercado, (2011) las empresas son libres de contratar de forma individual o colectiva, con libertad de participación en el mercado. En esta ley también se establece que se debe: “[...] evitar, prevenir, corregir, eliminar y sancionar el abuso de operadores económicos con poder de mercado; la prevención, prohibición y sanción de acuerdos colusorios y otras prácticas restrictivas; el control y regulación de las operaciones de concentración económica; y la prevención, prohibición y sanción de las prácticas desleales, buscando la eficiencia en los mercados, el comercio justo y el bienestar general y de los consumidores y usuarios, para el establecimiento de un sistema económico social, solidario y sostenible.

Esto garantiza que cualquier práctica desleal, restrictiva o de concentración puede ser sancionada.

Capacidad de negociación de los clientes.

En Ecuador no está aún masificado la producción de stevia a gran escala, por lo que la mayor parte de producto mantiene los precios internacionales como referente para la venta nacional y de exportación. Por otra parte, la intervención del estado para la promoción de exportaciones no petroleras convencionales alrededor del mundo, abre el abanico de opciones y cartera de clientes a los que se puede acceder. Pro ecuador (2015).

La importancia de la materia prima para continuar con sus procesos productivos en el caso de la industria de bebidas, hace que el poder de negociación de clientes sea bajo.

Rivalidad entre competidores

Al ser un cultivo relativamente nuevo, no existe información en las fuentes oficiales, ni en investigaciones independientes sobre la capacidad de suelo ocupada por competidor y provincia. Lo que sí sabemos es que existe una oferta exportable creciente, que bordea las 630 toneladas exportadas de stevia en hoja seca, según Pro ecuador (2020). A pesar de ello, la rivalidad entre proveedores existe para ser los primeros en cubrir la demanda creciente del mercado asiático. Ecuador está entre uno de los países de los que más exporta Stevia en hoja hacia China, según datos de Pro ecuador (2016).

3.3. Conclusiones análisis del entorno PEST

- El gobierno nacional, a través de políticas públicas busca fomentar la participación del sector no petrolero dentro del producto interno bruto de la economía. Con indicadores concretos dentro del Plan Nacional de buen vivir.
- Al País tener una moneda fuerte como lo es el dólar, las tasas de interés no generan variaciones significativas año a año, esto se ve reflejado en las tasas de inflación que se mantiene por debajo del 1%.
- Dentro del plan nacional de buen vivir y mediante acuerdos de comercio internacional alcanzados, se busca simplificar y facilitar los procesos de exportaciones e importaciones. Por otra parte, se tiene ya 11 acuerdos alcanzados con países dentro y fuera del continente.
- Ecuador tiene una demografía creciente, con unos patrones de consumo marcados, permitiéndonos acceder a un segmento creciente de mercado.

- Tecnológicamente Ecuador se ubica en un puesto 14 de 22 economías latinoamericanas, dejándonos por detrás de Chile, Colombia, Perú, Argentina y México.

3.4. Conclusiones análisis PORTER

- A pesar de no existir barreras de entrada definidos a nuevos competidores, el capital de cada empresa marca una diferencia en los costos que se pueden alcanzar, al implementar economías de escala en modelos agroindustriales, permite a las empresas alcanzar costos unitarios menores.
- Dentro de los productos sustitutos no calóricos, uno de los productos principales dentro de las dietas familiares es la azúcar refinada, producto que obliga a generar valor agregado para no ser sustituido fácilmente por un producto de menor valor y que esta masificado su consumo.
- Tecnológicamente Ecuador se ubica en un puesto 14 de 22 economías latinoamericanas, dejándonos por detrás de Chile, Colombia, Perú, Argentina y México.

CAPITULO 4

4.1. Modelo de Negocio

El objetivo del modelo de negocio es fomentar nuevas formas de entregar y captar valor para nuestros clientes, es por ello que a través de la metodología CANVAS, se busca de manera simplificada generar la propuesta de valor, analizando de manera integral todas las variables que influyen en la producción y comercialización de Stevia.

Figura 10. Modelo CANVAS Stevia Agroindustry.

<p>ALIADOS CLAVE Viveros de plántulas Bancos Industria Bebidas y alimentos Tiendas naturistas</p>	<p>ACTIVIDADES CLAVE Crecimiento de plántulas Secado y almacenaje del producto Monitoreo de agrocalidad en plantaciones Logística Flexible de abastecimiento</p> <p>RECURSOS CLAVE Terreno para plantaciones Maquinaria y equipos Silo de almacenamiento Mano de obra</p>	<p>PROPUESTA DE VALOR Oferta continua de materia prima a la industria Estandarización calidad y niveles de edulcorante por lote.</p>	<p>RELACION CLIENTE Soporte para clientes % descuento clientes Apertura visita técnica a plantaciones</p> <p>CANALES Plataforma digital Entrega directa</p>	<p>CLIENTES Industria Bebidas y Alimentos Tiendas naturistas</p>
<p>Estructura de COSTES Inversión: Maquinaria y edificación, Capital de trabajo Sueldos y salarios, beneficios sociales Gastos financieros Costo de producción (insumos, plantas) Impuestos</p>		<p>Fuentes de INGRESO Venta al por mayor de stevia a la industria alimenticia y de bebidas</p>		

Elaborado por el autor

4.1.1. Propuesta de Valor

La propuesta de valor de Stevia Agroindustry está dirigida en 2 ejes:

La oferta continua de materia prima:

El objetivo es brindar un abastecimiento constante a nuestros clientes, adaptados a sus necesidades, por lo general en productos de ciclo corto, la oferta es estacional, es por ello que, para garantizar el abastecimiento continuo, dentro de nuestros recursos clave, se encuentra los silos de almacenamiento.

Estandarización, calidad y niveles de edulcorante por lote.

La estandarización de calidad y niveles de edulcorante por lote, busca mantener desde etapas tempranas el monitoreo de las plantaciones, con el objetivo de mantener la misma calidad de edulcorante por lote de producción, facilitando los procesos productivos siguientes para nuestros clientes.

4.1.2. Aliados Clave

Viveros de plántulas. - La calidad de nuestra producción va a depender directamente de la calidad de plántulas y semillas que se obtengan del vivero, es por ello que son la base fundamental para que nuestra propuesta de valor se pueda cumplir tanto en cantidad como en calidad de cada lote.

Bancos. - La necesidad de inversión inicial para el proyecto, y las necesidades de efectivo para el capital de trabajo deben ser financiadas por entidades bancarias.

Industria Bebidas y alimentos y tiendas naturistas. - Al ser clientes mayoristas, el nivel de compra de cada uno, garantiza la estabilidad en ventas de la compañía.

4.1.3. Actividades Clave

Crecimiento de plántulas. - Garantizar la calidad de plántulas garantiza nuestro nivel de servicio y producción.

Secado y almacenaje del producto. - Mantener la calidad del producto depende del correcto secado y almacenaje, el mínimo error, puede dañar lotes completos de producción.

Monitoreo de agro calidad en plantaciones. - Las plantaciones deben tener un monitoreo constante, tanto de crecimiento como fitosanitario, para evitar daños repentinos y plagas.

Logística Flexible de abastecimiento. - La disponibilidad y flexibilidad en tipos de presentación, empaques, cantidad y tiempos de logística de entrega, garantizan la calidad de producto que llega a nuestros clientes y la satisfacción del mismo, al adaptarnos a sus necesidades.

4.1.4. Recursos Clave

Terreno para plantaciones. - Las plantaciones necesitan un terreno para desarrollarse, y sobre todo un terreno apto para las plantaciones, es por ello que elegir el mejor terreno y con las condiciones adecuadas, es necesario.

Maquinaria y equipos. - La maquinaria necesaria para el proceso, selección, almacenaje y empaquetado.

Mano de obra. - Mano de obra no solo agrícola, sino especializada.

4.1.5. Estructura de costos

La estructura de costos del modelo de negocio consta de:

Tabla 2. Estructura de costos, proyección 2022-2025

COSTO	2022	2023	2024	2025
Sueldos y Salarios	\$ 11.500	\$ 11.500	\$ 11.500	\$ 11.500
IESS y Provisiones	\$ 4.600	\$ 4.600	\$ 4.600	\$ 4.600
Insumos	\$ 4.800	\$ 4.800	\$ 6.500	\$ 6.500
Materia Prima y Suministro	\$ 36.000	\$ 12.000	\$ 12.000	\$ 12.000
CIF	\$ 4.200	\$ 6.300	\$ 11.340	\$ 12.600
Total Costo	\$ 61.100	\$ 39.200	\$ 45.940	\$ 47.200

Elaborado por: El autor.

4.1.6. Relación con el cliente

Soporte para clientes: Soporte web a clientes y a través de redes sociales.

% descuento clientes: Beneficios por compras frecuentes, porcentaje de descuento dependiendo la cantidad de compra.

Apertura visita técnica a plantaciones: Completa apertura de las instalaciones para visitas técnicas.

4.1.7. Canales

Plataforma digital. - La venta y promoción de la empresa y productos a través de plataformas de venta en redes sociales.

Entrega directa. - Fuerza de ventas

4.1.8. Clientes

Industria Bebidas y Alimentos y tiendas naturistas. - Clientes corporativos

4.1.9. Fuentes de ingreso.

Las fuentes de ingresos, se dan por las ventas a granel corporativo y ventas retail.

Figura 11. Fuentes de ingreso

	2021	2022	2023	2024
(+) Ventas Retail	\$ 5,400	\$ 8,100	\$ 14,580	\$ 16,200
(+) Ventas Corporativas	\$ 63,000	\$ 94,500	\$ 94,500	\$ 101,250

Elaborado por autor.

4.2. Planificación estratégica

4.2.1. Misión

Empresa amazónica, líder en la producción y comercialización dentro y fuera del País de stevia rebaudiana y sus diferentes derivados.

4.2.2. Visión

Al 2026, se estima abarcar el 30% del mercado Ecuatoriano de diabéticos que consumen edulcorantes, y posicionarse como una de las marcas referentes a nivel nacional, como edulcorante natural de origen. Llegar con nuestro producto a 3 mercados internacionales: EEUU, China y Unión Europea.

4.3. Plan de Marketing

El objetivo del plan es definir estrategias con las que la empresa operará y se promocionará ante el mercado objetivo y delimitará el ámbito de acción en el que se centrará de forma específica.

Objetivo General

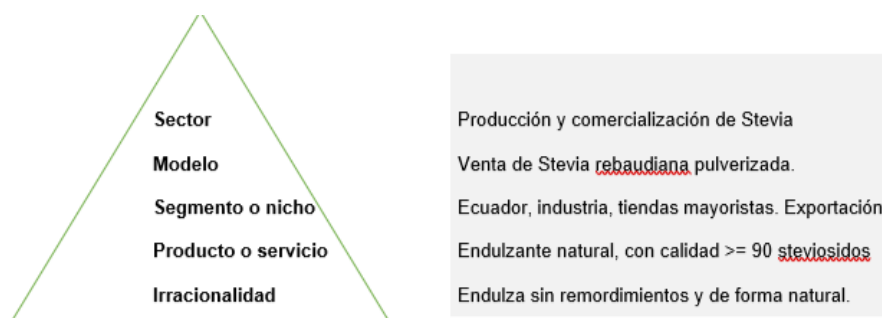
Posicionar la esencia del proyecto en una marca, que pueda posicionarse en el País e Internacionalmente, demostrando nuestros orígenes y el compromiso con nuestra Amazonía y su gente, sin descuidar el profundo respeto hacia el medio ambiente, en un periodo de 5 años.

Estrategia de Producto

Producto

La empresa Stevia Agroindustry, se enfocará a 2 mercados en específico, venta a la industria y venta a centros comerciales, sean tiendas naturistas o súper mercados.

Figura 12. Pirámide estratégica



Elaborado por: El autor.

Clasificación

La Stevia Rebaudiana pulverizada, está considerada dentro de alimentos, como endulzante natural.

Atributos de Producto

Según Vasquez et al., (2017) puede ser consumida por personas con enfermedades crónico-degenerativas como obesidad, diabetes e hipertensión. Numerosos estudios han demostrado los beneficios preventivos y correctivos que el extracto de stevia tiene al ser consumido y ha sido reconocido como producto seguro por la FDA desde 2007.

Ficha técnica del producto

Figura 13. *Ficha Técnica del producto*

Datos generales

Nombre: Hoja de Stevia Natural Micropulverizada

Marca: Stevia Agroindustry



Slogan: Disfrute de lo dulce de la vida, sin remordimientos...

Prototipo producto:



Precio \$ 2.80

Vida de anaquel 2 años (caducidad del producto)

País de origen Ecuador

Especificaciones de diseño

Forma Presentación de hojas secas micro pulverizadas de 60 gr. de stevia rebaudiana, empacada en bolsa al vacío. Natural, sin acesulfame, aspartame y sucralosa.

Función Endulzante no calórico natural. Polvo fino verde procedente de las hojas de Stevia rebaudiana. Puede ser incluida en cualquier comida o bebida como endulzante al gusto o decorativo.

Color Aluminio, plateado.

Concepto Disfruta lo dulce de la vida sin remordimientos y de forma natural.

Especificaciones técnicas

Materiales	Stevia seca, < 5% de humedad.
Calidad	>= 90% steviosidos (nivel del endulzante)
Temperatura que soporta	Máxima 29° C
Proceso de fabricación	Cosechada, clasificada, secada y sanetizada, pulverizada y empacada.
Peso del producto	60gr – 25 kilos (empaques diferentes, según requerimiento)
Dimensiones de empaque producto 60gr.	Sobre de 10 x 17 cm
Tipo de caja de distribución	Caja con 24 empaques de 60 gr. 26x25x21cm Cartón corrugado

Prototipo caja distribución



Recomendaciones de uso y cuidado

Restricciones No dejar en ambientes húmedos y en un envase sin sellar

Recomendaciones Conservar en su empaque original totalmente cerrado en un lugar fresco y seco, alejando de la luz solar directa.

Forma de uso 0.2gr. puede endulzar 200ml. de agua caliente o fría. Endulza bebidas como café, jugos, infusiones, postres y otros alimentos. 1 cucharadita de stevia en polvo equivale a 3 cucharaditas de azúcar.

Elaborado por: El autor.

4.3.1. Objetivos específicos de marketing

Tabla 3. *Objetivos de marketing de Stevia Agroindustry*

Objetivo macro	Objetivos específicos	Indicador
Ingresos	Alcanzar una rentabilidad bruta igual o superior al 25%	(Ingresos-Costos) / Ingresos
Posicionamiento	Alcanzar un 30% del mercado ecuatoriano de personas con diabetes	Ingresos Anuales / Gastos segmento diabetes
Satisfacción	Brindar un producto de calidad, con un dulzor estable y que no altere el sabor de las comidas o bebidas.	Producto 100%, natural. Steviosidos \geq 90% de concentración.
Reconocimiento	Lograr reconocimiento dentro del mercado objetivo con campañas digitales.	# Leads objetivo / # Likes

Elaborado por: El autor.

4.3.2. Formulación de Estrategias

El marketing estratégico según Munuera & Rodríguez (2020) se caracteriza inicialmente por el análisis y comprensión del mercado a fin de identificar y satisfacer las necesidades de nuestros posibles clientes, antes que nuestra competencia. Por ende, de una adecuada formulación de la estrategia de marketing, dependerán las ventas de la compañía.

Por tal razón, y con el objetivo de capturar la mayor cantidad de mercado posible y tomando como premisa que según datos del INEC (2014), el 1,7% de Ecuatorianos entre los 10 a 59 años, tiene diabetes. Es decir, el mercado de personas con diabetes que son parte del mercado objetivo, consta de 208.614 ecuatorianos. Para acceder a ellos lo haremos a través de las siguientes estrategias.

Venta a distribuidores

La estrategia de venta a través de distribuidores lo ejecutaremos a través de los principales supermercados y tiendas naturistas del País, con el objetivo de ganar masa crítica que permita tener un flujo constante de ventas. Adicional, nos permitirá generar mayor reconocimiento de marca y posicionamiento de la misma. Se plantea replicar esta estrategia también en el canal de exportaciones.




Estrategia de precio

Para cualquier estrategia de marketing, previamente es necesario validar la estrategia de precios con la que se va a trabajar, es por ello que se definió:

Estrategia de fijación de precios.

El precio se debe determinar luego de conocer el costo de producción más un margen de utilidad, pero este precio debe estar previamente validado al mercado al que se va a enfocar, es por ello que se realizó el siguiente comparativo:

Tabla 4. Estrategia de fijación de precios, según productos competencia

	Empresa/Autor	Tipo	Costo	Imagen
Productos similares de la competencia	Stevia - Aromé	Stevia empacada envases de 50 gr.	\$2	
	Stevia Nature	Stevia empacada envases de 50 gr.	\$2	
	Stevia Nature	Stevia empacada envases de 20 gr.	\$1	

Elaborado por: El autor.

Por ende, el precio que se va a ofertar está dentro de los valores de mercado. Nuestro listado de precios es el siguiente:

Tabla 5. Listado de precios

Precios	Precio unitario	Tipo de venta
1-5 paquetes	\$ 2,50	Cliente Final
6-23 paquetes	\$ 2,38	Cliente Mayorista
2 cajas de 24 Pack.	\$ 2,00	Distribuidor

Elaborado por: El autor.

El listado de precios se fijó considerando todo tipo de cliente, y considerando un redito para cada uno de ellos.

4.3.3. Objetivos específicos de marketing

Tabla 6. *Objetivos de marketing*

Objetivo macro	Objetivos específicos	Indicador
Ingresos	Alcanzar una rentabilidad bruta igual o superior al 25%	(Ingresos-Costos) / Ingresos
Posicionamiento	Alcanzar un 30% del mercado ecuatoriano de personas con diabetes	Ingresos Anuales / Gastos segmento diabetes
Satisfacción	Brindar un producto de calidad, con un dulzor estable y que no altere el sabor de las comidas o bebidas.	Producto 100%, natural. Steviosidos \geq 90% de concentración.
Reconocimiento	Lograr reconocimiento dentro del mercado objetivo con campañas digitales.	# Leads objetivo / # Likes

Elaborado por: El autor.

Políticas

Con el objetivo de garantizar el cumplimiento de los objetivos, es necesario establecer políticas que garanticen que se pueda cumplir con los ingresos, posicionamiento de mercado, satisfacción del cliente y el reconocimiento de mercado esperado, para ello se sugiere garantizar:

- Política de ventas
- Política de Crédito y cobranzas
- Política de control presupuestal.
- Calificación de proveedores, especificaciones legales y técnicas.
- Acuerdo de seguridad y nivel de servicio con los clientes.
- Política de atención al cliente y solución de reclamos.

Estrategias

Las estrategias se plantean con el objetivo de garantizar el cumplimiento de los objetivos específicos de marketing, y que se garantice la sostenibilidad en el tiempo de Stevia Agroindustry,

- Estrategia de Garantizar operatividad:
 - Permisos de funcionamiento y de establecimiento legal de la compañía.
 - RUC
 - Nombramiento de Gerente
 - Registro Mercantil
 - Permiso de funcionamiento planta
 - Producción limpia MAGAP
 - Certificado de producción limpia MAGAP.
 - Obtener el certificado de firma digital o TOKEN, en el
 - Registro Civil: <http://www.eci.bce.ec/web/guest/>
 - Security Data: <https://www.securitydata.net.ec/>
 - Registrarse como exportador en Ecuapass (<https://ecuapass.aduana.gob.ec/>), donde podrá:
 - Actualizar su información en la base de datos
 - Crear usuario y contraseña
 - Aceptar las políticas de uso
 - Registrar firma electrónica
 - Garantizar patentes.

- **Estrategia de incremento de ventas**
 - Campañas de posicionamiento de marca a través de plataformas digitales, enfocadas principalmente a nuestro mercado objetivo. En las que se resalte los beneficios y se destaque el producto de origen.
 - Publicidad testimonial de usuarios, marketing social
 - E-commerce
 - Monitoreo constante de la calidad, costos y beneficios otorgados.
 - Buscar disminuir nuestros costos fijos y apalancarnos en los costos variables.

- **Estrategia de crear valor**
 - Resaltar el origen del producto y el beneficio que aporta tanto para la salud, como a las comunidades productoras.
 - Acercar los sembríos digitalmente al consumidor, generando un tour digital de nuestro proceso productivo y de nuestros beneficios.
 - Experiencia en compras, testimoniales de los beneficios recibidos por nuestros clientes.

- **Estrategia Lealtad y fidelidad**

- Difundir el aporte en nuestra cadena de valor las comunidades amazónicas de la zona.
- Trato justo a nuestros productores y asociados de negocio.
- Cumplimiento con normativas ambientales.
- Planes de mitigación de impacto ambiental.

Procedimiento

Los procedimientos buscan garantizar que las buenas prácticas se sostengan dentro de la compañía, independientemente de las personas, para ello se debe implementar y garantizar que en los 2 primeros años de funcionamiento se obtenga:

- Certificado de las buenas prácticas de manufactura.
- Certificado de producción limpia.
- Certificación ISO9001
- Certificación BASC.

4.4. Planificación Financiera

Dentro de la planificación financiera se desarrollará a detalle la cantidad de recursos que ese empleará para la ejecución:

4.4.1. Inversión Inicial

Figura 14. Cuadro de inversión y depreciación

Cuadro de Inversiones			Años				
Activo	Inversión	Vida Útil (años)	2022	2023	2024	2025	
			0	1	2	3	4
Maquinaria y equipo	\$ 29.000	10	\$29.000	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Construcción (invernadero)	\$ 20.000	5	\$20.000	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Vehículo	\$ 13.000	5	\$13.000	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Equipo de computo	\$ 2.000	2	\$ 2.000	\$ -	\$ -	\$2.000	\$ -
Muebles Oficina	\$ 1.000	3	\$ 1.000	\$ -	\$ -	\$ -	\$1.000
Inversiones Totales	\$ 65.000		\$ 65.000	\$ -	\$ -	\$ 2.000	\$ 1.000

Cuadro de Depreciaciones			Años			
			2022	2023	2024	2025
Activo	Inversión	Vida Útil (años)	1	2	3	4
Maquinaria y equipo	\$ 29.000	10	\$ 2.900	\$ 2.900	\$ 2.900	\$ 2.900
Construcción (invernadero)	\$ 20.000	10	\$ 2.000	\$ 2.000	\$ 2.000	\$ 2.000
Vehículo	\$ 13.000	5	\$ 2.600	\$ 2.600	\$ 2.600	\$ 2.600
Equipo de computo	\$ 2.000	2	\$ 1.000	\$ 1.000	\$ 1.000	\$ 1.000
Muebles Oficina	\$ 1.000	3	\$ 333	\$ 333	\$ 333	\$ 333
Inversiones Totales	\$ 65.000		\$ 8.833	\$ 8.833	\$ 8.833	\$ 8.833

Elaborado por: El autor.

4.4.2. Inversión en capital de trabajo.

Figura 15. Cuadro de capital neto

Cuadro de Capital de Trabajo Neto

Cuenta	Días	2022	2023	2024	2025
Activo Circulante		\$ 15.883	\$ 15.083	\$ 16.747	\$ 17.654
Ctas x cobrar	30	\$ 5.700	\$ 8.550	\$ 9.090	\$ 9.788
Inventarios	60	\$ 10.183	\$ 6.533	\$ 7.657	\$ 7.867
Pasivo Corto plazo		\$ 350	\$ 10.742	\$ 11.097	\$ 12.979
Ctas por pagar	30	\$ 350	\$ 525	\$ 945	\$ 1.050
Impuestos por pagar	360	\$ -	\$ 10.217	\$ 10.152	\$ 11.929
Capital de Trabajo Neto		\$ 15.533	\$ 4.342	\$ 5.650	\$ 4.675

Elaborado por: El autor.

4.4.3. Estado de Resultados proyectados

Figura 16. Estado de resultados proyectados

	2022	2023	2024	2025
VENTAS	\$ 68.400	\$ 102.600	\$ 109.080	\$ 117.450
Costo				
Sueldos y Salarios	\$ 11.500	\$ 11.500	\$ 11.500	\$ 11.500
IESS y Provisiones	\$ 4.600	\$ 4.600	\$ 4.600	\$ 4.600
Insumos	\$ 4.800	\$ 4.800	\$ 6.500	\$ 6.500
Materia Prima y Suministro	\$ 36.000	\$ 12.000	\$ 12.000	\$ 12.000
CIF	\$ 4.200	\$ 6.300	\$ 11.340	\$ 12.600
TOTAL COSTO	\$ 61.100	\$ 39.200	\$ 45.940	\$ 47.200
UTILIDAD BRUTA	\$ 7.300	\$ 63.400	\$ 63.140	\$ 70.250
Gasto				
SERVICIOS PRESTADOS	\$ 2.000	\$ 2.000	\$ 2.000	\$ 2.000
TRANSPORTE	\$ 2.000	\$ 3.000	\$ 3.000	\$ 3.000
IMPUESTOS	\$ 300	\$ 300	\$ 300	\$ 300
SUELDOS Y SALARIOS	\$ 6.000	\$ 6.000	\$ 6.000	\$ 6.000
IESS y Provisiones	\$ 2.400	\$ 2.400	\$ 2.400	\$ 2.400
TOTAL GASTO	\$ 12.700	\$ 13.700	\$ 13.700	\$ 13.700
EBITDA	\$ -5.400	\$ 49.700	\$ 49.440	\$ 56.550
Depreciación	\$ 8.833	\$ 8.833	\$ 8.833	\$ 8.833
EBIT	\$ -14.233	\$ 40.867	\$ 40.607	\$ 47.717
Intereses	\$ 6.400	\$ 6.400	\$ 6.400	\$ 6.400
Impuestos	\$ -	\$ 10.217	\$ 10.152	\$ 11.929
UTILIDAD NETA	\$ -20.633	\$ 24.250	\$ 24.055	\$ 29.388

Stevia Agroindustry - Sembrío, procesamiento y exportación de Stevia

Estado de Resultados (proyectado)

	2022	2023	2024	2025
(=) Ingresos Totales	\$ 68.400	\$ 102.600	\$ 109.080	\$ 117.450
(-) Costo de ventas	\$ 61.100	\$ 39.200	\$ 45.940	\$ 47.200
CV Retail	\$ 4.200	\$ 6.300	\$ 11.340	\$ 12.600
CV Corporativas	\$ 56.900	\$ 32.900	\$ 34.600	\$ 34.600
(=) Utilidad Bruta	\$ 7.300	\$ 63.400	\$ 63.140	\$ 70.250
(-) Gastos operativos	\$ 12.700	\$ 13.700	\$ 13.700	\$ 13.700
(=) EBITDA	\$ -5.400	\$ 49.700	\$ 49.440	\$ 56.550
(-) Depreciación	\$ 8.833	\$ 8.833	\$ 8.833	\$ 8.833
(=) EBIT	\$ -14.233	\$ 40.867	\$ 40.607	\$ 47.717
(-) Intereses	\$ 6.400	\$ 6.400	\$ 6.400	\$ 6.400
(-) Impuestos	\$ -	\$ 10.217	\$ 10.152	\$ 11.929
(=) Utilidad Neta	\$ -20.633	\$ 24.250	\$ 24.055	\$ 29.388

Indicadores:

ROS=	2022	2023	2024	2025	Gráfico
	-30%	24%	22%	25%	

El ROS nos demuestra la rentabilidad que Stevia Industry es capaz de generar sobre las ventas. A partir del 2022 el ROS oscila el 29%.

Crecimiento:

	2023	2024	2025
Ventas Retail	50%	80%	11%
Ventas Corporativas	50%	0%	7%
Total Ventas	50%	6%	8%

El crecimiento del primer año es de un 50%, a partir del segundo año la producción de las plantaciones aumenta. Por ende, a partir del segundo año el crecimiento se estabiliza por el 6% anual.

Participación porcentual:

	2022	2023	2024	2025	Gráfico
Costos / Ventas	89%	38%	42%	40%	
Gastos / Ventas	19%	13%	13%	12%	

Los costos y gastos del primer año sobrepasan las ventas realizadas, por los costos de producción elevados del primer año. Desde el segundo año recién se puede aprovechar las primeras cosechas, por ende los costos disminuyen en los siguientes años.

	2022	2023	2024	2025
Utilidad Bruta	11%	62%	58%	60%

Elaborado por: El autor.

4.4.4. Costo de Capital

Figura 17. Costo de capital

Cálculo de Costo de Capital Stevia Agroindustry

Datos		
Rf		4%
Rm		24,30%
Beta(U)		0,96
Ru		0,23
Estructura Financiera		
Patrimonio	\$	65.000
Deuda Financiera	\$	65.000
D/E	\$	1
Beta apalancado		
Tc	\$	0
β_u		0,96
$\beta_L = (1 + (1 - T_c)(D/E)) * \beta_u$		
$\beta_L =$		1,67
Tasa Libre de Riesgo		
Rf		4,00%
Retorno de mercado		
Rm		24,30%
Costo de Capital		
Costo Capital Patrimonio	$R_e = R_f + \beta_L(R_m - R_f)$	
Costo Capital Promedio Ponderado	$R_{WACC} = (E/(E+D)) * (R_e) + (D/(E+D)) * (R_d) * (1 - T_c)$	
Re =		37,98%
E/(E+D) =		0,50
D/(E+D) =		0,50
Rd =		9,85%
R_{WACC} =		22,68%

Elaborado por: El autor.

4.4.5. Flujo de Caja

Figura 18. Flujo de caja

Flujo de Caja Stevia Agroindustry

Retorno de mercado	Rm	24,30%
Costo de Capital	R _{WACC} =	22,68%

	0	1	2	3	4
		2022	2023	2024	2025
(=) Utilidad Neta		-\$ 20.633	\$ 24.250	\$ 24.055	\$ 29.388
(+) Depreciación		\$ 8.833	\$ 8.833	\$ 8.833	\$ 8.833
(-) Inversión CAPEX	-\$ 65.000	\$ -	\$ -	-\$ 2.000	-\$ 1.000
(-) Inversión OPEX		-\$ 15.533	-\$ 4.342	-\$ 5.650	-\$ 4.675
Flujo de Efectivo	-\$ 65.000	-\$ 27.333	\$ 28.742	\$ 25.238	\$ 32.546
Flujo de Efectivo Acumulado	-\$ 65.000	-\$ 92.333	-\$ 63.592	-\$ 38.353	-\$ 5.807
Valor terminal de la empresa					\$ 143.475
Aporte de capital	\$ 86.990				
Flujo de caja neto	\$ 21.990	-\$ 27.333	\$ 28.742	\$ 25.238	\$ 176.021
Flujo de Caja neto actualizado	\$ 21.990	-\$ 21.990	\$ 18.602	\$ 13.142	\$ 73.736
Flujo de Caja neto actualizado acumulado	\$ 21.990	-\$ 0	\$ 18.602	\$ 31.744	\$ 105.480
Inversión requerida	\$ 92.333				
Inversión requerida	\$ 0				
Valor actual empresa	\$ 105.480				
Aporte inversionista	\$ 27.333				
Porcentaje Accionario Inversionista	25,91%				

Los \$65000 son el aporte que se realizará por cuenta propia, se necesita únicamente los \$27333 por parte del inversionista externo. Con esto el porcentaje accionario que se le otorgará es el 22,06%.

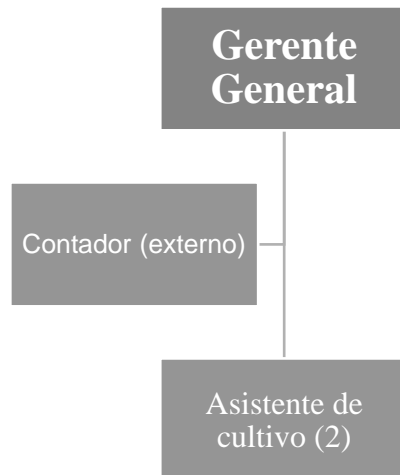
Elaborado por: El autor.

4.5. Plan de Recursos Humanos

Según García (2019), en el plan de recursos humanos se busca plasmar como se va a gestionar el recurso humano dentro de la compañía, el objetivo de esta gestión es planificar, organizar, dirigir y controlar las diversas funciones operativas relacionadas a los RRHH, con el fin de aprovechar, desarrollar y mantener el equipo humano. En el caso de Stevia Agroindustry, nuestra estructura organizacional, se planifica sea lo más esbelta posible, y nos permita adaptarnos a los cambios que vengan en el tiempo, con personal externo que pueda adherirse a la empresa eventualmente, a través de servicios prestados.

4.5.1. Organigrama

Figura 19. Organigrama empresarial



Elaborado por: El autor.

4.5.2. Descripción de funciones

Gerente General:

Responsable de la dirección y representación legal de la compañía, además de enrumbar a la compañía a través de una planificación estratégica, que le permita concretar los objetivos empresariales. Planificar el crecimiento de la empresa a corto y largo plazo. Responsable del control presupuestal, programas de trabajo, estados financieros y de la gestión del talento humano de la organización.

Descripción de funciones:

- Representante legal de la empresa.
- Administración de bienes y recursos.
- Elaboración y seguimiento del plan estratégico.

- Cumplimiento de planes de producción.
- Cumplimiento de presupuesto de ventas.
- Gestión financiera estratégica y de cartera.
- Gestión de compras e inventario.

Competencias:

- Visión de negocios
- Planificación estratégica
- Liderazgo
- Poder de negociación.
- Orientación a resultados.
-

Contador General:

Responsable de registrar y analizar todos los movimientos contables que se realicen en la empresa, generación de estados financieros y contables, mismos que deben ser adaptados a la normativa tributaria vigente, establecida por el SRI.

Descripción de funciones:

- Registrar movimientos y transacciones contables.
- Registrar cobros y pagos a proveedores
- Generar estados de resultados y balances generales.
- Cancelar y registrar la nómina.
- Emisión de Roles de Pago y mantenimiento en el IESS de la planilla de empleados.
- Control de activos fijos.
- Cargar balances, formularios, declaraciones y demás requisitos solicitados por el Servicio de Rentas internas.

Competencias:

- Orientación a resultados
- Calidad y optimización
- Proceso analítico
- Manejo de la presión
- Conocimientos específicos al área contable Ecuatoriana.

Asistente de cultivo

Supervisión y cuidado integral de los cuidados de Stevia, desde la siembra, pre cosecha y post cosecha. Monitoreando constantemente el adecuado crecimiento y producción de cada lote.

Descripción de funciones:

- Siembra de plántulas.
- Monitoreo de plántulas y trasplante a terrenos definitivos.
- Registrar movimientos y transacciones contables.
- Monitoreo de humedad de cultivo.
- Diagnosticar problemas de salud de la plantación.

- Planificar los procesos de siembra de plántulas, cosecha, post cosecha y empaquetado.
- Secado de producción.
- Pulverización de producción.
- Empaquetado y etiquetado de producto.

Competencias:

- Orientación a resultados
- Calidad y optimización
- Trabajo en equipo
- Comunicación efectiva.
- Proceso analítico

4.5.3. Remuneración

Los salarios de los empleados se fijarán de acuerdo a lo establecido por el ministerio de relaciones laborales y de acuerdo al mercado laboral actual. La composición salarial de Stevia Agroindustry es:

Tabla 7. Remuneración de empleados

Cargo	Salario	Beneficios	Jornada	Tipo de trabajo	Horario
<i>Gerente General</i>	\$800	+ beneficios de ley	Tiempo Completo	Presencial	8h00 - 17h00
<i>Contador Externo</i>	\$200	+ beneficios de ley	Medio tiempo	Semi presencial	8h00 - 12h00
<i>Asistente de cultivo</i>	\$400	+ beneficios de ley	Tiempo Completo	Presencial	8h00 - 17h00

Elaborado por: El autor.

CAPITULO 5

5. Validación del modelo de negocio

Para la etapa final, es necesario la validación del modelo de negocio, del concepto del producto y del prototipo.

5.1 Validación del modelo de negocio.

Para ello se va a centrar los esfuerzos en validar si efectivamente los problemas que se buscan solucionar como la falta de abastecimiento frecuente a las industrias de la stevia y la falta de calidad y niveles de edulcorante similares pueden llegar a ser los elementos diferenciadores de la marca.

Para la solución Stevia Agroindustry plantea garantizar los niveles de abastecimiento frecuentes a las industrias que requieren stevia y se caracterizará por mantener la calidad y niveles de edulcorante similares en cada lote de producción.

Para esta validación se aplicará una entrevista a profundidad de personal de industrias que requieran stevia u edulcorantes dentro de sus procesos productivos, o que comercialicen a industrias y validar si efectivamente la propuesta de valor está bien estructurada. La entrevista se desarrollará con el objetivo de entender y validar si efectivamente suma a su proceso productivo, que la stevia garantice frecuencia de distribución a lo largo del año, y que la calidad del edulcorante se mida en cada lote de producción, comparada vs variables como: Precio, Empaque, Crédito, Marca, Certificaciones.

Entrevista Ice Avena (Entrevista realizada)

Perfil del entrevistado:

Nombre: Segarra Villa Jonathan Gerardo

Cargo: Administrador de Ice Avena

Empresa: Microempresa Ice Avena

Producto: Bebida láctea a base de avena

Puntos sobresalientes de la Entrevista:

- **Mercado local o mercado internacional:** Venden en el mercado nacional, los mercados más fuertes son Guayaquil, Milagro, Cuenca, Machala.
- **Tipo de producto.** Bebida Láctea de avena, que debe realizarse de forma diaria, su duración máxima es de 10 días, para lo cual necesitan contar con el inventario necesario de ingredientes para que la producción sea constante.
- **Característica y calidad del producto.** Debe mantener la misma calidad y sabor durante su periodo de duración, también en su presentación fría y caliente. Esto en cada lote de producción enviada a nivel nacional.

- **¿Qué papel juega el azúcar dentro de la formulación?** Dentro de su formulación los edulcorantes ocupan el 18% de la formulación. Entre azúcar y edulcorante, ya que hay que mantener en el semáforo el azúcar en nivel medio. Por otra parte, el edulcorante, hace que el producto final no sea empalagoso.
- **¿Qué característica debe tener el edulcorante?** Debe mantener el nivel de dulzor y la calidad, ya que el mínimo cambio, afecta el sabor de la bebida. Sabor que están esperando los clientes. Es por ello que una vez que se encuentra el edulcorante correcto se hace un desarrollo de formulación en conjunto con el producto del proveedor.
- **¿Que se valora de un proveedor?** La calidad del producto sea la misma, por lo general por eso no se cambia de proveedores a menos que las condiciones cambien radicalmente. Por otra parte, se valora la asesoría y acompañamiento que el proveedor pueda dar a la producción. Por último, se requiere un abastecimiento constante de la materia prima e insumos en la misma calidad con la que se desarrolló la formulación.

Entrevista Stevia Nature (Entrevista pre grabada)

Perfil del entrevistado:

Nombre: Efraín Zambrano

Cargo: Administrador de Finca

Puntos sobresalientes de la Entrevista (previamente realizada):

- **Mercado local o mercado internacional:** Venden en su totalidad al extranjero.
- **Como es el comportamiento del mercado nacional.** Prácticamente el Mercado nacional se enfoca al consume en tiendas naturistas, con hoja seca.
- **¿Cuáles son los requerimientos a lo largo del año?** Se debe tener un abastecimiento constante de producción, para ello se debe planificar el sembrío escalonado, ya que cada 75 días ya se puede cosechar, para ello cada lote debe considerar la estación del año.
- **¿Existen requerimientos específicos para la materia prima?** Debe estar separada la hoja del tallo y debe estar seca, hay que tener mucho cuidado con las plagas, y evitar el uso de químicos para la plantación.
- **¿Requerimientos actuales de la industria internacional?** Mayor producción y bajar la aplicación de agroquímicos.
- **Restricciones que superaron** Estabilizar la producción en la finca, y producir sin agroquímicos.
- **Retos para los siguientes años** Mantener la calidad en todas las etapas productivas, esto incluye garantizar la calidad de las plántulas y suelo, con esto nuestro producto terminado mantendrá altos niveles de producción por planta.

5.2 Validación del concepto del producto.

Validar si efectivamente el uso que se le da a la stevia está apegado al concepto: "Disfruta lo dulce de la vida, sin remordimientos y de forma natural".

Mediante grupo focal validar:

- Si el concepto es asociado con un edulcorante.
- El impacto que tiene en la mente del consumidor, mediante asociación de imágenes.
- Impacto que tiene en la decisión de compra, mediante escala Likert.

5.3 Validación del prototipo.

Para la validación se creará un prototipo y se presentará al grupo focal, con el objetivo de validar:

- Diseño y calidad del empaque.
- Calidad del empaque
- Facilidades de apertura
- Garantiza la calidad del producto
- Facilidad de apilamiento

Por otra parte, se enviará muestras al grupo focal con el fin de identificar:

- Nivel de edulcorante
- ¿Cambia el sabor?
- La presentación de la stevia es la esperada.

Conclusiones

Al final, el objetivo sería obtener la respuesta de si es viable o no avanzar a la etapa de implementación del Proyecto, o si previamente debo considerar algunos cambios.

Para esta metodología, se hizo una convocatoria a personas consumidoras de edulcorante, cuidado personal o diabéticas, para que puedan participar en el grupo focal. Para ello se envió la siguiente convocatoria a cada participante que confirmó su asistencia:



Hola María Augusta, ¿cómo estás? ¡Gracias por recibir nuestro prototipo!...

Lo que buscamos es permitirte “**disfrutar lo dulce de la vida, sin remordimientos y de forma natural**”. Para esta validación entendemos que previamente ha consumido endulzantes alternativos al azúcar, ya sea por cuidado alimentario, en su dieta diaria, o por cuidar los niveles de azúcar en la sangre.

¿Cuál es la diferencia de este endulzante?



Tiene en sus manos 60 gr. de stevia natural, hojas sembradas sin agroquímicos, que luego del proceso de secado, seleccionado, limpieza, triturado, pulverizado y empacado sin aditivos, llegan a usted con el objetivo de endulzar naturalmente sus días, con el dulce sabor natural de la hierba de stevia (endulzante no calórico), distinto al del azúcar u otros endulzantes.

Usos:

La stevia pulverizada puede ser usada en infusión con té a su elección, jugos naturales, batidos, limonadas, para elaborar postres, panqueques, galletas, mermeladas, yogures, entre otros. La stevia también es ideal para diabéticos o personas con resistencia a la insulina, pues además de endulzar, también ayuda a regular el azúcar en la sangre.

Modo de uso:

La mitad de una cucharadita puede endulzar una taza. Recuerde revolver bien, la stevia no se disuelve, pero al estar pulverizada es prácticamente imperceptible, al final termina decantándose. Luego de utilizar, se recomienda mantener cerrado el empaque, en un lugar fresco, de preferencia sin contacto con la luz solar.



Tu validación es muy importante:

Para ello por favor te pedimos utilizar el producto y contarnos **¿qué te pareció?** La reunión para el grupo focal de retroalimentación, se la realizará a través de la plataforma zoom, en la siguiente dirección: **Unirse a la reunión Zoom**

En la reunión **revisaremos en conjunto** el feedback sobre detalles de marca como:

- Logotipo.
- Concepto de marca, ¿se asocia con un edulcorante natural?
- Diseño de empaque, colores, letra, diseño en general.
- Tipo de empaque, facilidad de apertura, adecuado para el tipo de producto.
- Empaque garantiza la calidad del producto.
- Empaque y diseño en general guarda relación con el tipo de producto.
- Decisión de compra en el estado actual del prototipo.

Detalles de calidad del producto:

- Nivel de edulcorante.
- Sabor
- Expectativas de la Presentación

Con estos detalles tomaremos decisiones sobre los pasos a seguir, para sacar nuestra marca adelante.

¡Muchas gracias por tu aporte de todo corazón desde ya!

5.4 Resultados:

5.4.1 Resultado de validación del modelo de negocio:

De acuerdo a los resultados del primer punto, en realidad la calidad juega un papel fundamental, al tener una visión sesgada de producción a gran escala, la empresa a la que representa el administrador “Stevia Nature” se dedica a la producción a gran escala, centrando sus esfuerzos en la mayor productividad por planta, y venta al peso de la stevia rebaudiana seca, empaquetada y enviada al extranjero. Su proceso más crítico es el proceso de manejo de plagas e insectos, control de la calidad de suelo y finalmente secado y separado de la hoja y tallo. Podemos concluir que el nivel de edulcorante en esta etapa del producto no juega un papel fundamental, ya que es considerado una materia prima, por otro lado, la cantidad de producto requerido y la producción constante si juego un papel fundamental en este giro de negocio, para ello existe una producción escalonada y dividida en diferentes etapas del tiempo.

Por otra parte, con la entrevista realizada a “Ice Avena”, se pudo concluir que es sumamente importante la calidad del edulcorante y su mismo nivel de dulzor, es por ello que no se cambia de proveedor constantemente, ya que cada cambio implica reformulación de su producto terminado, esta variable está por encima de cualquier otra variable incluido el precio, obviamente se espera un precio acorde al precio de mercado. Y en cuanto al abastecimiento constante, es importante conseguir las cantidades que requieren para su producción.

Finalmente, podemos concluir que el modelo de negocio planteado, está bien enfocado y que se debe tratar de incluir en la propuesta de valor el acompañamiento que se pueda dar al cliente industrial, en el desarrollo de sus formulaciones, ya que el semáforo del consumidor juega un papel importante en la mente del consumidor Ecuatoriano.

5.4.2 Resultado de la validación del concepto de producto:

El concepto “*disfrutar lo dulce de la vida, sin remordimientos y de forma natural*” si es asociado con un edulcorante. El impacto que tiene en la mente del consumidor no se ve marcado solo por el empaque, sino por la vinculación que la marca tenga con el consumidor constantemente y el contenido de valor que vaya generando. Para la decisión de compra llama la atención el concepto de la marca, así que la decisión de compra se va a la opción probable concretar la compra.

5.4.3 Resultado de la validación del prototipo y conclusiones.

El grupo focal al contar con la presencia de mujeres con diferentes perfiles y que habían consumido stevia o edulcorantes previamente, realizó varios aportes significativos:

Diseño y calidad del empaque, se valora el diseño actual ya que denota que es eco amigable, aunque no se identifica plenamente de que se trata el producto a simple vista, se

sugiere mejorar en incluir más gráficas o de una forma ingeniosa incluir la hoja de stevia en el empaque, además que el empaque tenga impresa y no pegada la información y etiqueta del producto.

El empaque actual, demuestra calidad y es de fácil apertura, denota que garantiza la calidad del producto. Deberían incluir presentaciones portables o de sobres pequeños más adelante.

Se sugiere tomar en cuenta el tamaño de letra ocupado, ya que el diseño actual resalta la marca vs. su beneficio, y dentro de los clientes está un segmento diabético que por lo general su visión está un poco deteriorada y se necesita poder identificar con facilidad de que se trata el producto en ambas caras del empaque.

En cuanto a la marca, se sugiere realizar una validación preliminar, ya que existe inconsistencia entre lo natural y una industria por lo de Stevia Agroindustry.

En cuanto al producto el nivel de edulcorante está bien, aunque al no ser común que no se disuelva es un poco extraño sobre todo en el café, ya que se quedan grumos y no se decantan. Se sugiere incluir estos detalles en las recomendaciones de uso.

En cuanto al sabor, tiene un olor característico de la stevia, ya que, al estar en estado natural, se lo siente mucho más. Pero no cambia el sabor de las bebidas.

Por último, se propone que antes de avanzar con la siguiente etapa, garantizar las certificaciones del prototipo, generar un vínculo con los posibles compradores a través de redes sociales, para resaltar los beneficios y disminuir las dudas sobre lo natural y el hecho de que no se diluya al 100% la stevia.

En conclusión, el grupo focal permitió demostrar que el primer pivoteo del prototipo es muy importante para cualquier emprendimiento. En el caso de Stevia Agroindustry, algunas de las observaciones que se hicieron son muy prácticas y que desde mi punto de vista no las había notado, y que inclusive no requieren mayores cambios ni inversión económica para hacerlos.

El resultado final fue la aprobación del prototipo con restricciones, antes de salir al mercado. Se sugiere también educar al consumidor lo que está yendo a ingerir, sus beneficios y forma de uso.

4. REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS:

Wallinger, M., Yedvab, M., Pelatelli, L., Markowski, I., Castro, R., Guerrero, G., & Díaz, F. (2019). Producción agroecológica de Stevia rebaudiana Bertoni (variedad criolla) en la Universidad Nacional de Lanús y elaboración de edulcorantes para transferencia a micro escala. *Rev Esp Nutr Comunitaria*, 25(2).

Vázquez Hernández, M. C., Guevara González, R. G., Aguirre Becerra, H., Alvarado, A. M., & Romero Zepeda, H. (2017). Consumo actual de edulcorantes naturales (beneficios y problemática): Stevia. *Revista Médica Electrónica*, 39(5), 1153-1159.

Marín Murillo, F., Armentia Vizuet, J., Rodríguez González, M., & Marauri Castillo, I. (2019). La batalla contra el azúcar en los diarios digitales españoles: estrategias y respuestas = The battle against sugar in Spanish online newspapers: strategies and responses. *Revista española de comunicación en salud*, 10(2), 130-146. <http://dx.doi.org/10.20318/recs.2019.4760>

Viteri, M. D. P., & Tapia, M. C. (2018). Economía Ecuatoriana: De La Producción Agrícola Al Servicio. *Revista Espacios*, 39(32).

Taiariol D., Cáceres S., Leiva N., Lezcano J. (2018). Gerencia de Gestión de la Información – INTA. Recuperado de: <http://procadisaplicativos.inta.gob.ar/cursosautoaprendizaje/stevia/index.html>

Cobos E. (2019). La pobreza más alta de los últimos cinco años, *Revista Gestión* Recuperado de: <https://www.revistagestion.ec/sociedad-analisis/la-pobreza-mas-alta-de-los-ultimos-cinco-anos>

Corporación Andina de Fomento (CAF). (2007), Ecuador nota de análisis sectorial agricultura y desarrollo rural. Recuperado de: <http://www.fao.org/3/ak168s/ak168s00.pdf>

Buitrago, C. c., et al. (2019). Influencia de los empaques de alimentos amigables con el medio ambiente en la decisión de compra. Recuperado de: <http://hdl.handle.net/10882/9795>

Ruiz Cadena, E. F. (2016). Diseño de una guía de exportación para ayudar a los productores locales en el proceso de exportación de Stevia, desde Ecuador hacia Chile a partir del año 2007 (Bachelor's thesis, PUCE).

Banco Central del Ecuador. (2021). <https://www.bce.fin.ec/index.php/informacioneconomica>. <https://www.bce.fin.ec>

<https://sintesis.bce.fin.ec/BOE/OpenDocument/2011010922/OpenDocument/opendo c/openDocument.faces?logonSuccessful=true&shareId=2>

Asamblea Nacional del Ecuador. (2019). Constitución del Ecuador. <https://www.asambleanacional.gob.ec/es>

Acuerdo Comercial Ecuador – Unión Europea – Ministerio de Producción Comercio Exterior Inversiones y Pesca. (2019, Noviembre). Ministerio de Producción. <https://www.produccion.gob.ec/acuerdo-comercial-ecuador-union-europea/>

Banco Central del Ecuador. (2021). <https://sintesis.www.bce.fin.ec/BOE>

Instituto Nacional de Estadísticas y Censos (INEC). (2017)). Diabétes. https://www.ecuadorencifras.gob.ec/documentos/web-inec/Infografias-INEC/2017/Diabetes.pdf2020/Bolein_tecnico_12-2020-IPC.pdf

Instituto Nacional de Estadísticas y Censos (INEC). (2012)). Encuesta Nacional de ingresos y gastos https://www.ecuadorencifras.gob.ec//documentos/web-inec/Estadisticas_Sociales/Encuesta_Nac_Ingresos_Gastos_Hogares_Urb_Rur_ENIGHU/E_NIGHU-2011-2012/EnighurPresentacionRP.pdf INEC/2017/Diabetes.pdf2020/Bolein_tecnico_12-2020-IPC.pdf

World Economic Forum. (2019). The Global Competitiveness Report 2019. http://www3.weforum.org/docs/WEF_TheGlobalCompetitivenessReport2019.pdf

Banco Mundial (2018). Gasto en investigación y desarrollo (% del PIB). <https://datos.bancomundial.org/indicador/GB.XPD.RSDV.GD.ZS>

Ministerio de agricultura, ganadería, acuicultura y pesca. (2016). La política agropecuaria Ecuatoriana, hacia el desarrollo rural sostenible 2015-2025. <http://www.competencias.gob.ec/wp-content/uploads/2017/05/01PPP2016-POLITICA01.pdf>

Barrios Fragoso, A. (2020). Sustitutos del azúcar: nuevos edulcorantes intensivos.

Ochoa, F. B. (2019). ¿Hacia un modelo agroalimentario único? diversidad e identidades espaciales en el consumo de alimentos en Ecuador. *Tsafiqui-Revista Científica en Ciencias Sociales*, (12), 68-83.

Ley Orgánica de Regulación y Control del Poder de Mercado, Registro Oficial

Suplemento 555 (Asamblea Nacional 13 de octubre de 2011).

Pro ecuador (2015). CRM Exportadores Ecuador 2015. <http://crm.proecuador.gob.ec/lotaip/2015/2/soporte/viaticos/CONSOLIDADO%20POAS%20PRO%20ECUADOR%2031032015.pdf>

Pro ecuador (2016). Boletín de comercio exterior. https://issuu.com/pro-ecuador/docs/boletinene_feb_1ce6a1c7f79360

Gobernantes del Ecuador - Historia del Ecuador (2017), <http://www.encyclopediadelecuador.com/historia-del-ecuador/gobernantes-del-ecuador/>

Banco Central del Ecuador. (2021). <https://sintesis.bce.fin.ec/BOE/OpenDocument/2011010922/OpenDocument/opendoc/openDocument.faces?logonSuccessful=true&shareId=0>

Pro ecuador (2020). Monitoreo de exportaciones. <https://www.proecuador.gob.ec/monitoreo-de-exportaciones/>

Instituto Nacional de Estadísticas y Censos (INEC). (2010). Proyecciones poblacionales. <https://www.ecuadorencifras.gob.ec/proyecciones-poblacionales/>

Instituto Nacional de Estadísticas y Censos (INEC). (2020). Mercado laboral Ecuador. <https://www.ecuadorencifras.gob.ec/empleo-septiembre-2020/>

Instituto Nacional de Estadísticas y Censos (INEC). (2019). Índice de pobreza y desigualdad. https://www.ecuadorencifras.gob.ec/documentos/web-inec/POBREZA/2019/Diciembre-2019/201912_PobrezayDesigualdad.pdf

Vázquez Hernández, María Cristina, Guevara González, Ramón Gerardo, Aguirre Becerra, Humberto, Alvarado, Aurora Mariana, & Romero Zepeda, Hilda. (2017). Current consumption of natural sweeteners (benefits and problems): Stevia. *Revista Médica Electrónica*, 39(5), 1153-1159. Recuperado en 04 de abril de 2021, de http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1684-18242017000500016&lng=es&tlng=en.

Munuera Alemán, J. L., & Rodríguez Escudero, A. I. (2020). Estrategias de marketing. Un enfoque basado en el proceso de dirección. Esic.

Instituto Nacional de Estadísticas y Censos (INEC). (2014). Encuesta Nacional de Salud y Nutrición. https://www.ecuadorencifras.gob.ec/documentos/web-inec/Estadisticas_Sociales/ENSANUT/MSP_ENSANUT-ECU_06-10-2014.pdf

García, V. M., & Innovación, S. L. (2019). Gestión de recursos humanos. Ic Editorial.