

UNIVERSIDAD SAN FRANCISCO DE QUITO USFQ

Colegio de Posgrados

**Néctar de Agave: producción y comercialización de
sus derivados en Ecuador**

**SOFÍA NAVARRETE
KATYUSKA M. SANGURIMA R.**

**MBA. SANTIAGO CALVOPIÑA
Director de Trabajo de Titulación**

Trabajo de titulación de posgrado presentado como requisito
para la obtención del título de **MAGISTER EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

Quito, 18 de Julio de 2020

UNIVERSIDAD SAN FRANCISCO DE QUITO USFQ

COLEGIO DE POSGRADOS

HOJA DE APROBACIÓN DE TRABAJO DE TITULACIÓN

**Néctar de Agave: producción y comercialización de sus
derivados en Ecuador**

SOFÍA NAVARRETE

KATYUSKA M. SANGURIMA R.

Santiago Mosquera, PhD

Director de la Maestría de Administración
de Empresas

Santiago Gangotena, PhD

Decano del Colegio de Administración y
Economía

Hugo Burgos, PhD

Decano del Colegio de Posgrados

Quito, Julio 2020

© Derechos de Autor

Por medio del presente documento certifico que he leído todas las Políticas y Manuales de la Universidad San Francisco de Quito USFQ, incluyendo la Política de Propiedad Intelectual USFQ, y estoy de acuerdo con su contenido, por lo que los derechos de propiedad intelectual del presente trabajo quedan sujetos a lo dispuesto en esas Políticas.

Asimismo, autorizo a la USFQ para que realice la digitalización y publicación de este trabajo en el repositorio virtual, de conformidad a lo dispuesto en el Art. 144 de la Ley Orgánica de Educación Superior.

Nombre: EVELYN SOFÍA NAVARRETE CHAMORRO

Código de estudiante: 209427

C. I.: 1711894293

Nombre: KATYUSKA MIROSLAVA SANGURIMA REINOSO

Código de estudiante: 207569

C. I.: 1717055345

Quito, 18 de Julio de 2020

ACLARACIÓN PARA PUBLICACIÓN

Nota: El presente trabajo, en su totalidad o cualquiera de sus partes, no debe ser considerado como una publicación, incluso a pesar de estar disponible sin restricciones a través de un repositorio institucional. Esta declaración se alinea con las prácticas y recomendaciones presentadas por el Committee on Publication Ethics COPE descritas por Barbour et al. (2017) Discussion document on best practice for issues around theses publishing, disponible en <http://bit.ly/COPETHeses>.

UNPUBLISHED DOCUMENT

Note: The following graduation project is available through Universidad San Francisco de Quito USFQ institutional repository. Nonetheless, this project – in whole or in part – should not be considered a publication. This statement follows the recommendations presented by the Committee on Publication Ethics COPE described by Barbour et al. (2017) Discussion document on best practice for issues around theses publishing available on <http://bit.ly/COPETHeses>.

DEDICATORIA

Cualquier camino es más transitable y menos pesado, si tenemos al lado a personas que nos dan su cariño, su amor y apoyo. Por eso, quiero dedicar esta tesis a mis padres, hermana y a toda mi familia, por estar junto a mí en cada paso... y especialmente, en memoria de mi abuelita, quien con su risa, bendición y oraciones, me dio la fuerza para continuar, y con su conteo regresivo, la esperanza de que la meta estaba cada día más cerca.

Con amor, para todos ustedes

Katyuska M. Sangurima Reinoso.

DEDICATORIA

A mi hijo, Benjamín.

Sofía Navarrete.

AGRADECIMIENTOS

A mis padres:

Sentir su apoyo en cada momento, fue la fuerza que me permitió superar cada reto; su comprensión, el báculo que me apoyó en el ascenso; su ternura y su fe, el sustento y motivación para seguir adelante y nunca olvidarme de la gracia de Dios y su actuar en mi vida.

A mi hermana:

Jamás podré encontrar mejor amiga, cómplice o compañera de aventuras en esta vida, a quién admirar por su originalidad y carisma, o respetar por el gran ejemplo que me da. Gracias por creer en mí, desde mi infancia hasta el día de hoy, por enseñarme a luchar por lo que creo y permanecer a mi lado, en mis triunfos y más aún, en mis fracasos.

A una persona muy especial para mí, Josué, por su espera paciente y su fe inagotable, por compartir conmigo cada acierto y desacierto, y ayudarme a ver siempre el lado bueno de las cosas. Gracias por estar a mi lado.

Katyuska M. Sangurima Reinoso.

AGRADECIMIENTOS

A mis padres por ser partícipes y los principales promotores de mis sueños.

A mi socio de vida, Mario Velasteguí, por construir el camino juntos.

Sofía Navarrete.

RESUMEN

El agave en el Ecuador, ha sido una fuente ancestral de energía, vitalidad y salud, que responde a la creciente tendencia global hacia el consumo de superalimentos, productos orgánicos y naturales con orientación social.

La variedad de los productos y usos derivados de su néctar satisfacen ampliamente todas las necesidades de la comunidad, y por ende, crear un proyecto que motive la creación de productos elaborados a partir de su néctar, que difiera de la actual explotación concentrada en las bebidas alcohólicas, brinda la oportunidad de rescatar los conocimientos de los antiguos mishkeros, otorgando de esta manera, valía a los procesos ancestrales, y apoyo a la comunidad, a través de una empresa rentable que contribuya al crecimiento y desarrollo de las comunidades, con quienes se busca interactuar.

La responsabilidad social, el compromiso con el medio ambiente y la necesidad de rescatar nuestra cultura y tradiciones, constituyen el núcleo de esta empresa: ***la mezcla perfecta entre la modernidad de los equipos con la sabiduría de las generaciones anteriores.*** Mantener vivo el legado de nuestros antepasados, motivando a las nuevas generaciones, a trabajar con orgullo y dignidad sus tierras, a cambio de precios y trato justo.

Palabras clave: agave, mishkeros, miel, jugos certificaciones, responsabilidad social, tradiciones, vitalidad, salud.

ABSTRACT

Agave in Ecuador has been an ancestral source of energy, vitality and health, responding to the growing global trend towards the consumption of superfoods, organic and natural products with a social orientation.

The variety of products and uses derived from its nectar widely satisfy all the needs of the community, and therefore, create a project that encourages the creation of products made from its nectar, which differs from the current exploitation concentrated in alcoholic beverages, provides the opportunity to rescue the knowledge of the ancient mishkeros, thus granting value to ancestral processes and support to the community, through a profitable company that contributes to the growth and development of the communities, with whom seeks to interact.

Social responsibility, commitment to the environment and the need to rescue our culture and traditions are the core of this company: the perfect mix between the modernity of the teams with the wisdom of previous generations. Keep alive the legacy of our ancestors, motivating the new generations to work with pride and dignity their lands, in exchange for prices and fair treatment.

Key words: agave, mishkeros, honey, juice, certifications, social responsibility, traditions, vitality, health.

TABLA DE CONTENIDO

RESUMEN.....	9
ABSTRACT	10
TABLA DE CONTENIDO	11
ÍNDICE DE TABLAS.....	15
ÍNDICE DE IMÁGENES.....	18
INTRODUCCIÓN.....	21
CAPITULO 1.....	22
ANÁLISIS DEL MACRO ENTORNO.....	22
1.1. Justificación	22
1.2. Tendencias del macro entorno.....	23
1.3. Análisis sectorial	29
1.4. Análisis de la competencia	31
a) Actores Ecuatorianos.	31
b) Actores Internacionales	32
c) Selección del Lugar Estratégico	33
CAPITULO 2.....	36
ANÁLISIS DEL MACRO ENTORNO.....	36

2.1. Volumen del Negocio	39
a) Selección del segmento de consumidores	39
b) Estimación del tamaño del mercado.	43
c) Estimar la penetración en el mercado.	46
d) Calcular el potencial de mercado	46
2.2. Diseño de la Investigación de Mercado	50
2.3. Resultados de la Investigación de Mercado.....	52
 CAPITULO 3.....	 57
DEFINICIÓN ESTRATÉGICA	57
3.0. Introducción.....	57
3.1. Estrategia Genérica	58
a) Diseño de propuesta de valor.....	58
b) Modelo de Negocio.....	60
c) Estrategia Genérica	62
3.2. Posicionamiento Estratégico	63
a) Posicionamiento estratégico	63
b) Estrategia de negocio.....	66
3.3. Ventaja Competitiva.....	68
a) Recursos y Capacidades Distintivas	69

b) Ventaja Competitiva.....	72
3.4. Organigrama Inicial y Equipo de Trabajo	74
a) Cultura organizacional.....	75
b) Organigrama y Equipo.....	77
c) Equipo Ejecutivo	80
CAPITULO 4.....	81
PLAN COMERCIAL.....	81
4.0. Introducción.....	81
4.1. Estrategia de Producto.....	81
a) Jugos Naturales con Néctar de Agave.....	87
b) Miel Orgánica de Agave	91
4.2. Estrategia de Canales (ambos productos).....	95
4.3. Estrategia de Promoción	98
4.4. Estrategia de Pricing.....	103
a) Jugos Naturales con Néctar de Agave.....	104
b) Miel Orgánica de Agave	106
4.5. Plan de Ventas	108
a) Jugos Naturales con Néctar de Agave.....	111
b) Miel Orgánica de Agave	114

CAPITULO 5.....	119
ANÁLISIS FINANCIERO	119
5.0. Introducción.....	119
5.1. Supuestos Generales.....	120
Inventarios.....	121
Condiciones de Pago & Cobros.....	122
Precios Referenciales	123
5.2. Estructura de Capital y Financiamiento	123
5.3. Estados Financieros Proyectados	124
Escenarios	126
5.5. Punto de Equilibrio.....	128
5.7. Análisis de Razones Financieras.....	130
5.8. Análisis de Sensibilidad	130
CONCLUSIONES.....	133
REFERENCIAS	135
ANEXOS.....	145

ÍNDICE DE TABLAS

<i>TABLA 1: PROPIEDADES GENERALES DEL AGAVE</i>	38
<i>TABLA 2: DATOS POBLACIONALES ECUADOR</i>	43
<i>TABLA 3: POBLACIÓN ECUATORIANA MAYORES A 25 AÑOS</i>	44
<i>TABLA 4: PRIMER FILTRO DEL MERCADO OBJETIVO</i>	44
<i>TABLA 5: RESUMEN DE MERCADO</i>	45
TABLA 6: VOLUMEN EN DINERO DEL CONSUMO DE MIEL.....	47
TABLA 7: VOLUMEN EN DINERO DE BEBIDAS COMBINADAS.....	48
TABLA 8: VOLUMEN TOTAL DE MERCADO (DÓLARES).....	49
TABLA 9: TAMAÑO DE LA MUESTRA SELECCIONADO PARA CADA GRUPO OBJETIVO	51
TABLA 10: MATRIZ VRIO PARA EL ANÁLISIS DE LAS CAPACIDADES Y RECURSOS DISTINTIVOS.....	71
TABLA 11: COMPARATIVO ENTRE ESTRUCTURALES ORGANIZACIONALES LINEALES Y FUNCIONALES	77
TABLA 12: PUNTOS DE DISTRIBUCIÓN BEBIDA Y MIEL DE AGAVE.....	97
TABLA 13: PVP SUGERIDO EN FUNCIÓN DE LOS COSTOS DE PRODUCCIÓN DE LOS JUGOS DE AGAVE	104
TABLA 14: COMPARATIVO ENTRE COMPETIDORES REFERENCIALES PARA JUGO DE AGAVE	105
TABLA 15: PVP SUGERIDO EN FUNCIÓN DE LOS COSTOS DE PRODUCCIÓN DE LA MIEL.....	107
TABLA 16: COMPARATIVO ENTRE COMPETIDORES REFERENCIALES PARA LA MIEL DE AGAVE	108
TABLA 17: CANALES DE DISTRIBUCIÓN PREVISTOS PARA LA PROYECCIÓN DE VENTAS.....	110
TABLA 18: DESGLOSE DE UNIDADES POR LOCAL PARA LA VENTA DEL JUGO DE AGAVE	112
TABLA 19: DESGLOSE DE UNIDADES Y LOCALES PARA LA VENTA DE MIEL DE AGAVE	115
TABLA 20: INVERSIÓN INICIAL Y GASTOS GENERALES PREVISTOS.....	117
TABLA 21: VENTAS MÍNIMAS Y RENTABILIDAD ESPERADA	117

TABLA 22: RESUMEN CONDICIONES ESCENARIOS FINANCIEROS.....	126
TABLA 23: CUADRO COMPARATIVO DE RESULTADOS EN LOS ESCENARIOS FINANCIEROS	128
TABLA 24: SUPUESTOS GENERALES	194
TABLA 25: EVOLUCIÓN DE LA NÓMINA.....	195
TABLA 26: PROVISIONES SOCIALES RELACIONADAS A LA NÓMINA.....	196
TABLA 27: PROYECCIONES VENTAS MIEL & JUGOS (U)	198
TABLA 28: ACTIVOS FIJOS Y DEPRECIACIÓN (ESCENARIO BASE Y PESIMISTA)	199
TABLA 29: ESTRUCTURA DE CAPITAL (ESCENARIO BASE).....	200
TABLA 30: CÁLCULO DEL CAPM & WACC.....	201
TABLA 31: TABLA DE AMORTIZACIÓN DE LA DEUDA (CRÉDITOS FAMILY & FRIENDS).....	202
TABLA 32: TABLA DE AMORTIZACIÓN DE LA DEUDA (CRÉDITOS BANCARIO)	203
TABLA 33: ESTRUCTURA FINANCIERO (BASE).....	204
TABLA 34: FLUJO DE CAJA, TIR Y VAN (BASE)	206
TABLA 35: ANÁLISIS SENSIBILIDAD (BASE)	207
TABLA 36: FLUJO DE EFECTIVO CONTABLE (ESCENARIO BASE)	208
TABLA 37: FLUJO DE EFECTIVO FINANCIERO (ESCENARIO BASE)	209
TABLA 38: VARIACIÓN CAPITAL DE TRABAJO (BASE).....	210
TABLA 39: PUNTO DE EQUILIBRIO: DATOS BASE RESULTADO POR LÍNEA	210
TABLA 40: PUNTO DE EQUILIBRIO ANÁLISIS GLOBAL.....	211
TABLA 41: RESUMEN DE RAZONES FINANCIERAS (BASE)	213
TABLA 42: PROYECCIONES VENTAS MIEL & JUGOS (U)	215
TABLA 43: TABLA DE AMORTIZACIÓN DE LA DEUDA (CRÉDITOS BANCARIO)	216
TABLA 44: ESTRUCTURA FINANCIERO.....	217

TABLA 45: FLUJO DE CAJA, TIR Y VAN (BASE)	219
TABLA 46: FLUJO DE EFECTIVO CONTABLE (ESCENARIO BASE)	220
TABLA 47: FLUJO DE EFECTIVO FINANCIERO Y CAPITAL DE TRABAJO	221
TABLA 48: PROYECCIONES VENTAS MIEL & JUGOS (U)	223
TABLA 49: ACTIVOS FIJOS Y DEPRECIACIÓN (ESCENARIO BASE Y PESIMISTA)	224
TABLA 50: TABLA DE AMORTIZACIÓN PRÉSTAMO BANCARIO (T0)	225
TABLA 51: TABLA DE AMORTIZACIÓN DE LA DEUDA ADICIONAL.....	226
TABLA 52: TABLA DE AMORTIZACIÓN DE LA DEUDA ADICIONAL EN	227
TABLA 53: ESTRUCTURA FINANCIERO (BASE).....	228
TABLA 54: FLUJO DE CAJA, TIR Y VAN (BASE)	230
TABLA 55: FLUJO DE EFECTIVO CONTABLE (ESCENARIO BASE)	231
TABLA 56: FLUJO DE EFECTIVO FINANCIERO Y CAPITAL DE TRABAJO.....	232

ÍNDICE DE IMÁGENES

ILUSTRACIÓN 1: ANÁLISIS GENERACIONAL ILUSTRACIÓN.....	25
ILUSTRACIÓN 2: PREFERENCIAS DEL CONSUMIDOR.....	26
<i>ILUSTRACIÓN 3: TENDENCIAS DE CONSUMO EN ECUADOR</i>	<i>28</i>
<i>ILUSTRACIÓN 4: CARACTERÍSTICAS DEL CONSUMIDOR ECUATORIANO PARA EL 2019.....</i>	<i>29</i>
<i>ILUSTRACIÓN 5: FUERZAS SECTORIALES DE PORTER</i>	<i>30</i>
<i>ILUSTRACIÓN 6: MAPA ESTRATÉGICO DE LA COMPETENCIA.....</i>	<i>35</i>
<i>ILUSTRACIÓN 7: PRINCIPALES PAÍSES PARA LA VENTA DE PRODUCTOS ORGÁNICOS.....</i>	<i>36</i>
<i>ILUSTRACIÓN 8: BUYER PERSONA “CONSUMIDOR PRINCIPAL ENTRE LOS 50 AÑOS O MÁS”.....</i>	<i>40</i>
<i>ILUSTRACIÓN 9: BUYER PERSONA “CONSUMIDOR PRINCIPAL ENTRE 30 A 49 AÑOS “</i>	<i>41</i>
<i>ILUSTRACIÓN 10: BUYER PERSONA “CONSUMIDOR SUPLEMENTARIO MAYOR A 25 AÑOS CON ESTILO DE VIDA SALUDABLE”</i>	<i>42</i>
<i>ILUSTRACIÓN 11: MERCADO OBJETIVO ECUATORIANO</i>	<i>45</i>
<i>ILUSTRACIÓN 12: VOLUMEN DE MERCADO PARA LOS PRODUCTOS SELECCIONADOS.....</i>	<i>49</i>
<i>ILUSTRACIÓN 13: ESTILO DE VIDA POR RANGO DE EDAD.....</i>	<i>53</i>
<i>ILUSTRACIÓN 14: FRECUENCIA DE CONSUMO POR RANGO DE EDAD.....</i>	<i>54</i>
<i>ILUSTRACIÓN 15: CONSUMO ANCESTRAL DEL CHAPO CON AGAVE EN LAS COMUNIDADES.....</i>	<i>58</i>
<i>ILUSTRACIÓN 16: VENTA DE ALIMENTOS NATURALES Y AGAVE EN GUARO.....</i>	<i>59</i>
<i>ILUSTRACIÓN 17: EXTRACCIÓN DEL NÉCTAR DE LA PLANTA POR UN ADULTO MAYOR (MISHKERO).....</i>	<i>61</i>
<i>ILUSTRACIÓN 18: EXTRACCIÓN DEL NÉCTAR POR MISHKEROS DE LA COMUNIDAD</i>	<i>64</i>
<i>ILUSTRACIÓN 19: PRESENCIA DE AGAVE EN LA SERRANÍA DEL ECUADOR.....</i>	<i>68</i>
<i>ILUSTRACIÓN 20: ALPARGATAS Y CINTURONES ARTESANALES ELABORADOS POR FIBRA DE AGAVE.....</i>	<i>69</i>

<i>ILUSTRACIÓN 21: ELABORACIÓN DEL MISHKE EN FORMA ANCESTRAL</i>	<i>70</i>
<i>ILUSTRACIÓN 22: MISHKE EN VASIJA DE BARRO ARTESANAL</i>	<i>72</i>
<i>ILUSTRACIÓN 23: CADENA DE ELABORACIÓN (GENÉRICA) DE PRODUCTOS EN BASE AL AGAVE</i>	<i>73</i>
<i>ILUSTRACIÓN 24: RECOLECCIÓN DEL MISHKE POR MUJERES DE LA COMUNIDAD</i>	<i>74</i>
<i>ILUSTRACIÓN 25: MISHKE EN VASIJA DE BARRO ARTESANAL</i>	<i>75</i>
<i>ILUSTRACIÓN 26: ORGANIGRAMA INICIAL DE LA COMPAÑÍA</i>	<i>79</i>
<i>ILUSTRACIÓN 27: SUBCATEGORÍAS DE LA PIRÁMIDE DE “ELEMENTOS DE VALOR” CONSIDERADAS.....</i>	<i>82</i>
<i>ILUSTRACIÓN 28: LOGOTIPO DE LA EMPRESA “AGAVE SOUL”</i>	<i>83</i>
<i>ILUSTRACIÓN 29: LOGOTIPO DE LA EMPRESA “AGAVE SOUL” CON COLORES ADAPTADOS PARA LAS BEBIDAS TIPO JUGO.</i>	<i>84</i>
<i>ILUSTRACIÓN 30: CICLO DE LA CERTIFICACIÓN FAIRTRADE</i>	<i>87</i>
<i>ILUSTRACIÓN 31: PROCESO DE EXTRACCIÓN DEL NÉCTAR.....</i>	<i>89</i>
<i>ILUSTRACIÓN 32: TIPO DE BOTELLA PROPUESTA PARA RESALTAR LAS BEBIDAS TIPO JUGO DE AGAVE</i>	<i>90</i>
<i>ILUSTRACIÓN 33: RECOLECCIÓN TRADICIONAL DEL NÉCTAR DE AGAVE.....</i>	<i>92</i>
<i>ILUSTRACIÓN 34: TABLA NUTRICIONAL DEL NÉCTAR DE AGAVE</i>	<i>93</i>
<i>ILUSTRACIÓN 35: TIPO DE BOTELLA PROPUESTA PARA LA MIEL DE AGAVE</i>	<i>94</i>
<i>ILUSTRACIÓN 36: VALORES DE SWEET & COFFEE QUE MOTIVAN LA ALIANZA</i>	<i>96</i>
<i>ILUSTRACIÓN 37: CAMPAÑA PROMOCIONAL 1– VIDEO CORTO DEL ENFOQUE FAMILIAR DE LA EMPRESA ...</i>	<i>100</i>
<i>ILUSTRACIÓN 38: CAMPAÑA PROMOCIONAL 2– VIDEO CORTO DEL ENFOQUE DE BENEFICIOS DEL AGAVE..</i>	<i>101</i>
<i>ILUSTRACIÓN 39: CAMPAÑA PROMOCIONAL 3– VIDEO CORTO DEL ENFOQUE SOCIAL DE LA EMPRESA.....</i>	<i>102</i>
<i>ILUSTRACIÓN 40: MATRIZ DE PRECIOS DE KOTLER.....</i>	<i>103</i>
<i>ILUSTRACIÓN 41: TOTAL DE UNIDADES E INGRESOS ESPERADOS CON LA VENTA DE JUGO DE AGAVE</i>	<i>113</i>
<i>ILUSTRACIÓN 42: TOTAL DE UNIDADES E INGRESOS ESPERADOS CON LA VENTA DE MIEL DE AGAVE</i>	<i>116</i>

ILUSTRACIÓN 43: CRECIMIENTO ECONÓMICO LATINOAMÉRICA BMI	121
ILUSTRACIÓN 44: RESISTENCIA DE LIQUIDEZ DE LAS EMPRESAS ECUATORIANAS	122
ILUSTRACIÓN 45: ESTRUCTURA DE CAPITAL AGAVE SOUL	124
ILUSTRACIÓN 46: PUNTO DE EQUILIBRIO GLOBAL	129
<i>ILUSTRACIÓN 47: PRODUCTOS AGAVE SPIRIT ECUADOR.....</i>	<i>154</i>
<i>ILUSTRACIÓN 48: PRODUCTOS MISHKY HUARMI.....</i>	<i>155</i>
<i>ILUSTRACIÓN 49: PRODUCTOS ARTESANALES.....</i>	<i>155</i>

INTRODUCCIÓN

La inmediatez en la que vivimos ha desplazado el interés sobre la calidad de los alimentos que ingerimos, el consumo de bebidas comerciales sin valor nutritivo cuyos ingredientes son de origen artificial es bastante elevado, convirtiéndose en una costumbre que puede llegar a ser muy nociva para la salud a largo plazo. No obstante, el incremento de enfermedades así como el creciente número de personas vulnerables a estas, han creado una nueva conciencia en la población en relación a las necesidades dietéticas como una fuente de cuidado de la salud. En este punto, Ecuador presenta una ventaja dada su gran riqueza culinaria, producto de su biodiversidad cultural, siendo de gran importancia rescatar los sabores tradicionales como un legado de nuestros ancestros, en pos de salvaguardar la soberanía de los pueblos y la identidad alimentaria del país. Es así, que surge el presente proyecto para la utilización del chaguarmiski como materia prima, producido de forma artesanal por pequeños y medianos agricultores de la sierra ecuatoriana y su comercialización en presentaciones de miel y bebidas tipo jugo, con lo que se espera proponer al mercado una alternativa de productos que aporta nutrientes, y que busca convertirse en el complemento de una alimentación balanceada.

De esta manera a más de conservar las tradiciones locales, a través del presente proyecto esperamos aportar a la generación de nuevas ideas productivas y consecuentemente al cambio de la matriz productiva del país.

CAPITULO 1

ANÁLISIS DEL MACRO ENTORNO

1.1. Justificación

El agave o penco americano es una planta que ha existido desde hace más de un centenar de años en el territorio ecuatoriano, con una presencia característica en el callejón interandino. Sin embargo, la población ecuatoriana generalmente no logra identificarlo y desconocen los beneficios de esta planta y la variedad de productos que pueden desarrollarse a base de la misma. La información en el Ecuador acerca de las propiedades alimenticias y medicinales del agave o penco es limitada siendo esta una causa para que sus productos no sean conocidos ni consumidos, lo que afecta sus oportunidades de producción y comercialización en el mercado nacional.

El alto valor nutricional del agave, sus propiedades medicinales y curativas empleadas en tratamientos para regeneración de articulaciones, osteoporosis, tos, asma, insomnio, anemia, colitis, gastritis, así como sus beneficios en materia de salud preventiva como un reductor de niveles de triglicéridos, colesterol, control de diabetes y obesidad, hacen que los productos derivados de agave se cataloguen como “superalimentos”. PRO ECUADOR define en su publicación “El mercado de Superfoods en Brasil” de agosto de 2019, a los superalimentos como aquellos productos poco procesados o en estado natural que en pequeñas cantidades del mismo aportan una gran cantidad de vitaminas, antioxidantes, fibras y minerales

necesarios para la salud y bienestar del organismo humano; es decir, aquellos alimentos que contienen un alto valor nutricional. Esto unido al hecho de que uno de los objetivos de la matriz productiva en el Ecuador es el empleo de materia prima nativa con el fin de incentivar e incrementar el consumo de productos elaborados (nacionales); permiten desarrollar el presente proyecto para la producción y comercialización de productos obtenidos del Agave.

Finalmente, la apertura dentro de los mercados para los denominados superalimentos ha ido en aumento, por tal motivo la investigación se enfoca además en identificar y analizar las áreas de oportunidad para la comercialización de los productos derivados del Ágave, para alcanzar su reconocimiento y posibilitar su consumo de manera sostenida a nivel nacional. De esta forma, nos aunamos a la visión del gobierno ecuatoriano, cuyos esfuerzos están encaminados a alcanzar un modelo económico de valor agregado, generando oportunidades de crecimiento productivo.

1.2. Tendencias del macro entorno

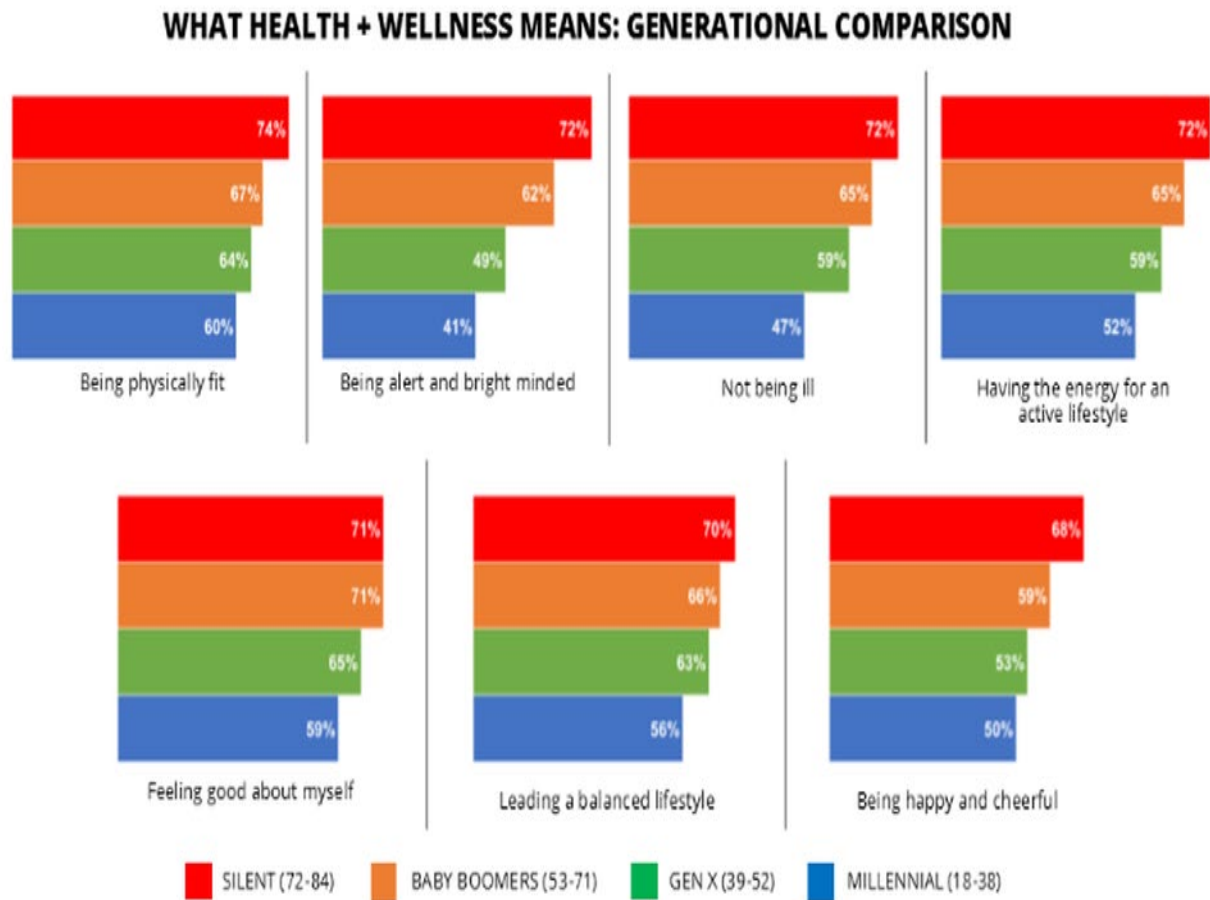
Los consumidores latinoamericanos están cada vez más preocupados por los problemas de salud y buscan alimentos locales, frescos y orgánicos, así lo señala la empresa de Investigación de Mercados “Nielsen” en su estudio “La Revolución de los Alimentos”, por lo que se ha desarrollado una tendencia global orientada hacia el consumo de alimentos, que contribuyan a fortalecer, prevenir, mejorar o crear un estilo de vida más saludable (NIELSEN, 2017). Complementando este direccionamiento del consumo global, se evidencia *una tendencia marcada hacia al consumo de productos orgánicos, sustentables, producción responsable con*

el medio ambiente y la sociedad, con consumidores cada vez más informados y preocupados por el tipo de alimentos ofertados en el mercado, que priorizan el contenido versus la marca.

“...Nuestros organismos requieren complementar lo que la comida nos aporta para vivir plenamente en el complejo día a día actual. Por eso es que los suplementos ya no solo están destinados a personas que atraviesan crisis de salud o momentos puntuales de la vida, sino que son una herramienta para tener más energía frente a las necesidades cotidianas.” (LA NACIÓN, 2018)

Estudios realizados por la revista FORBES en el 2017, evidencian el cambio de mentalidad generacional respecto al envejecimiento, aunque todos comparten su visión en cuanto al bienestar que les proporciona estar más saludables, la diferencia radica en la forma en cómo están orientados a conseguirla. Por ejemplo, antes de los llamados “*baby boomers*” (1946-1965), las personas eran más apegadas a la medicina tradicional (suplementos, pastillas, doctores, etc.), mientras que las nuevas generaciones buscan complementar su estilo de vida con productos saludables y alternativos, en función del grado de satisfacción y bienestar que buscan conseguir.

Ilustración 1: Análisis generacional Ilustración



Fuente: (Forbes, 2017)

La medicina alternativa, el consumo de productos orgánicos, sustentables, socialmente responsables, y superalimentos completamente naturales están profundamente arraigados en la mentalidad y preferencias de las nuevas generaciones, quienes buscan conseguir en los alimentos y bebidas, ingredientes que les ayuden a alcanzar una vejez tranquila y obtener paliativos para aquellas dolencias propias de la edad, como mantener las funciones cerebrales, fortalecimiento de huesos, mejora del sistema digestivo e inmunológico, entre otros, en productos de sabor agradable y de consumo diario.

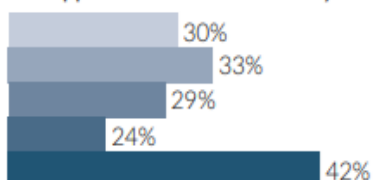
Ilustración 2: Preferencias del consumidor

WHAT DO CONSUMERS THINK?

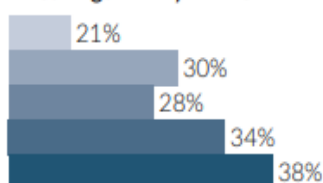
European functional food/drink consumers are motivated to seek out healthy ageing functional food/drink with the following benefits (July 2018).



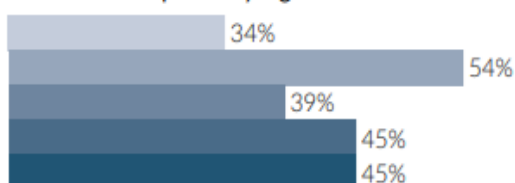
To support and maintain healthy brain function



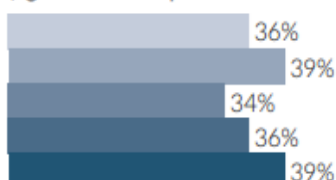
To strengthen my bones



To maintain/improve my digestive health



To maintain a healthy heart
(eg lower blood pressure/cholesterol)



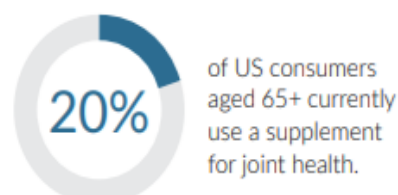
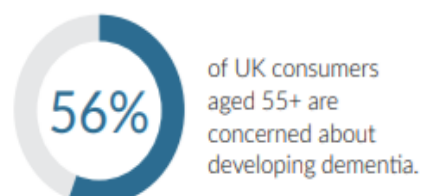
Not just a concern for seniors, adults in general are interested in healthy ageing formulations.

38% of urban Thai consumers associate high protein food/drink with being able to replace muscle loss due to ageing.

35% of Chinese juice consumers (aged 20-49) would be interested in packaged juices that have anti-ageing benefits.

18% of UK consumers would buy a sports drink that supports bone health.

Today's global seniors have a range of health concerns, providing a variety of formulation opportunities.



Fuente: (MINTEL, 2019)

“El alto consumo de productos orgánicos en las grandes economías mundiales, como Estados Unidos y Europa, presentan oportunidades para Latinoamérica, una región que tiene la experiencia suficiente en la exportación de este tipo de alimentos” (Arias, 2016) y que al estar alineados con los Objetivos de Desarrollo sustentable del mundo, promueven el consumo responsable, el desarrollo de tiendas de productores locales, el cambio cultural que apoye a los productores locales con estrategias de comercio justo y se combinen con tendencias libres de empaque, estilos de vida más saludables y con bajo impacto ambiental. (Fundación Corresponsables, 2018)

Diversas publicaciones afirman que Latinoamérica y el Caribe reúnen más allá del 18% del comercio mundial en productos orgánicos, a pesar las distintas limitantes regulatorias que afrontan para su exportación y su certificación como productos orgánicos de acuerdo a las exigencias de organizaciones internacionales junto con restricciones propias del país (FAO, 2020) y en muchos de ellos, demostrando una aceptación general a un incremento del 20% en el precio al considerar que estos “se producen a pequeña escala y no tienen químicos, pesticidas, fertilizantes ni aditivos sintéticos” (Gutierrez, 2015).

No obstante, esta tendencia de consumo no solo ha incrementado el mercado de exportaciones, el consumo interno de este tipo de productos gana cada vez más espacio dentro de nuestra sociedad, a pesar del consumo excesivo de carbohidratos que dominaba el estilo de alimentación de 6 de cada 10 ecuatorianos de acuerdo al reporte del Diario El Telégrafo, y ahora buscan acceder a una alimentación más balanceada y natural. (El Telégrafo, 2018).

En Ecuador el Ministerio de Salud es el ente facultado para otorgar el Reconocimiento de Responsabilidad Nutricional, este reconocimiento premia a los restaurantes y cafeterías que

ofertan alimentos naturales y difunden mensajes de alimentación saludable, valor calórico, y contenido de aditivos alimentarios. Esta acción emprendida por el Ministerio de Salud sumada al hecho de que en Ecuador están certificados como orgánicos por la Agencia de Regulación y Control Fito y Zoonosanitario (AGROCALIDAD) un total de 564 productos, de los cuales 190 corresponden a productos orgánicos frescos y 374 procesados, nos permite evidenciar que el Ecuador no es ajeno a las tendencias de consumo mundial orientadas hacia clientes más exigentes en el tema de alimentación y que sus valores van modificándose a medida que buscan formas de tomar decisiones positivas sobre lo que compran y comen como una solución al impacto negativo del consumismo global.

Ilustración 3: Tendencias de Consumo en Ecuador



Fuente: Consumer Insights - Kantar Worldpanel

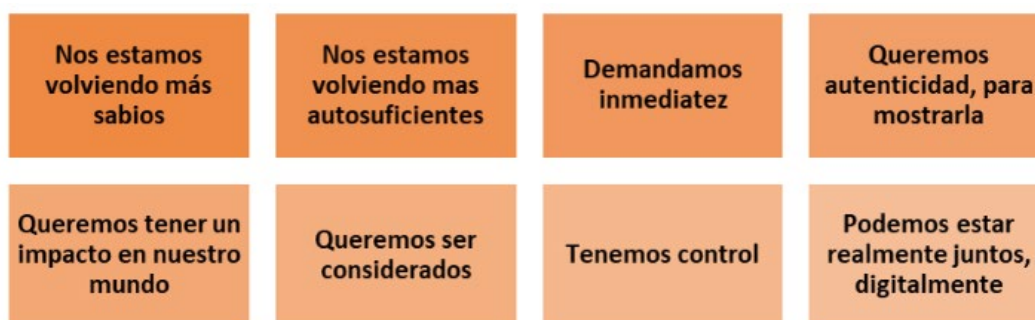
Insights

Fuente: (INsights, 2017)

Tendencias orientadas también a su vez al incremento del consumo dentro de los hogares (que favorece el análisis de la necesidad del producto y los beneficios que aporta al núcleo

familiar), el tipo de valor agregado por sobre el precio, la selección adecuada de los canales de venta y la disponibilidad de alternativas es lo que más atrae al consumidor ecuatoriano (INsights, 2017), y la búsqueda de familiaridad con la marca y el aseguramiento de los parámetros de calidad (CORREO, 2018)

Ilustración 4: Características del Consumidor Ecuatoriano para el 2019



Fuente: (FEDEXPOR, 2019)

1.3. Análisis sectorial

Al considerar que se desea incursionar en el mercado ecuatoriano, el realizar el análisis sectorial a través de las cinco fuerzas de Porter brinda una mejor perspectiva respecto a la situación de la industria en cuanto a las barreras de entrada identificadas, los sustitutos, proveedores y consumidores, así como la rivalidad de las empresas del sector.

Identificarlas es fundamental para el desarrollo estratégico de esta propuesta, basado en las oportunidades extraídas de cada una de estas fuerzas que se encuentran en un rango moderadas a altas, cuyo análisis se encuentra descrito en el Anexo 1 del presente texto.

Ilustración 5: Fuerzas sectoriales de Porter



Elaboración: Propia

El análisis muestra que el mercado de superalimentos presenta una **rentabilidad moderada**. Se identifica como contraria la fuerza de amenaza de ingreso de nuevos competidores ya que existe muy poca lealtad de marca, difícil acceso a los principales canales de distribución como lo son los supermercados y altos requerimientos relacionados a certificaciones de "Producto Orgánico" y Comercio Justo; así también la presión de los sustitutos ejerce una fuerza contraria en la Industria debido a la gran oferta de productos desarrollados para cubrir déficits alimenticios o nutricionales. Por otro lado, se encuentran dos fuerzas moderadas: el poder de negociación de los consumidores dado que se encuentran más conscientes de sus necesidades alimenticias e informados sobre la importancia de la calidad de los alimentos y suplementos nutricionales que consumen, por lo que tienen cada vez mayores niveles de exigencia al momento de consumir un superalimento;

y la rivalidad ya que se presentan varios competidores , no obstante al ser un mercado en reciente desarrollo y crecimiento existen altas posibilidades de ingreso a dicho mercado. Finalmente, una fuerza favorable es el poder de negociación de los proveedores que facilitan el acceso al sector.

1.4. Análisis de la competencia

Si bien el consumo de alimentos orgánicos y naturales se originó como una tendencia a nivel global en mercados más desarrollados, América Latina y particularmente en Ecuador, muestran un mercado cada vez más grande para los productos saludables.

Por lo que es importante identificar la competencia actual dentro de nuestro mercado y a su vez reconocer los potenciales competidores que pueden ingresar a este segmento, por lo que se inicia con un reconocimiento de los actores en dos secciones, competidores ecuatorianos e Internacionales.

a) Actores Ecuatorianos.

En Ecuador la Asociación Nacional de las Cadenas Productivas del Penco y la Cabuya de Ecuador (ANAGAVEC) reúne alrededor de cuarenta productores de la cadena del agave. En la actualidad el Ministerio de Producción, Comercio Exterior, Inversiones y Pesca por medio del Sistema Interinstitucional para el Fomento y Protección de Denominaciones de Origen e Indicaciones Geográficas en el Ecuador se encuentra realizando talleres para la evaluación de condiciones para la obtención de una **Denominación de Origen (DO)**. Esta permite certificar y asegurar al consumidor productos con un nivel de calidad único, provenientes de un origen

geográfico específico, y elaborados con métodos que garantizan la calidad y autenticidad (desarrollando de esta manera, identidad y pertenencia).

Entre los principales productores de derivados del agave en Ecuador se destacan empresas como Agave Spirit Ecuador, **Mishky Huarmi** y otros pequeños productores pertenecientes a la Asociación Nacional de las Cadenas Productivas del Penco y la Cabuya del Ecuador (ANAGAVEC). Si bien en Ecuador, el interés por la producción del penco y la fabricación de productos derivados de este ha incrementado, reconociendo su alta calidad para la destilación y elaboración de bebidas alcohólicas tradicionales, además de sus beneficios orientados al cuidado de la salud y como suplementos alimenticios, el desarrollo en general del sector a nivel local es relativamente bajo, ***por lo que los competidores a nivel nacional son pocos específicamente para los productos derivados del agave.***

Por otro lado, en el mercado nacional también tenemos presencia de productos naturales derivados de otros superalimentos, que constituyen opciones adicionales a la oferta de alimentos orgánicos y naturales que proporcionan beneficios a la salud a través de su consumo. Tales productos son elaboradas a base Quínoa, Amaranto, Chía, guayusa, almendra, frutas orgánicas, coco y sal marina, entre otras; que son producidas localmente por empresas como: Agrodely, Quinowi, Livekuna, Wayu, Wipala Snacks, Agroalina, Organic Supply, Banalight, Disproimp, Waykana, Austrofood, Inagrofa, cuyos ejemplos más destacados se enuncian en el Anexo N 3 de este documento.

b) Actores Internacionales

A nivel internacional, el mercado se encuentra especialmente dominado por industrias mexicanas, gracias a que el país centroamericano posee más del 75% del agave en el mundo,

como lo menciona la revista El Financiero, México posee alrededor de 159 variedades de las 211 identificadas a nivel mundial, en una industria especialmente orientada a la producción de Tequila bajo una rigurosa normativa gubernamental (que les exige el uso de ingredientes 100% naturales junto con altos estándares de calidad), convirtiendo al tequila de agave en su producto estrella y marca nacional. A su vez, no desconoce las ventajas del uso completo de la planta, fruta y sus residuos para usos tan diversificados como: biocombustibles, material textil, componentes de discos de abrasión, productos alimenticios, edulcorantes, medicinales, entre otros. (OMPI, 2018)

Nuevos competidores que tienen potencial de ingreso al mercado se encuentra en otras regiones del mundo que han sabido aprovechar las ventajas del agave en toda su línea de producción. Empresas africanas por ejemplo (Rockwood & Hines), han centrado su producción en Tequila, productos textiles, de belleza y construcción, aprovechando la cada de producción que se genera con el uso de esta planta.

c) Selección del Lugar Estratégico

Para el análisis de la competencia nos centraremos en el **mercado de los SUPERALIMENTOS**, en las áreas urbanas de las ciudades del país. La aplicación de las encuestas permite conocer las exigencias de la población ecuatoriana en términos generales y su inclinación hacia el consumo de este tipo de alimentos, y puesto que la diversidad de productos que van orientados en la misma línea de superalimentos a las cuales este proyecto desea enfocarse, se realizará su análisis considerando tanto los productores de agave

disponibles en el mercado, así como otros productos que compiten por la atención del consumidor.

A pesar del desconocimiento general de las propiedades, características y beneficios de los superalimentos, se observa que alrededor del 80% de los encuestados muestra interés en productos exóticos y en el consumo de alimentos que le ayuden a mejorar su salud, especialmente a toda la población en el rango de 30 años en adelante.

Los datos recopilados muestran a su vez que el consumo de se encuentra demasiado disperso entre variedades de semillas, frutas, frutos secos, raíces y plantas en general, por lo que la competencia se centra más en aquellos que han sido más ampliamente difundidos, ya sea por tradición, publicidad o marcas definidas que han explotado su consumo, especialmente en productos como la Chía, Quínoa, Maca, Acai entre otros (cuya distribución se ve principalmente canalizada a través de supermercados y tiendas online).

Las preferencias del consumidor se ven enfocadas en los **valores nutricionales del producto**, así como la **seguridad de los beneficios** que estos les otorgan, por lo que variables como el precio quedan relegadas y la facilidad en su adquisición evidenciadas en las cadenas de distribuidores identificadas por el consumidor, por lo que no representan un requisito para la selección de estos productos.

Los principales superalimentos que los consumidores recuerdan son la Chía, Quinoa, Avena, Aguacate y Cúrcuma, por otro lado lo que más valoran de este tipo de alimentos son su aporte nutricional, vitamínico y proteico; y sus beneficios, sabor y costo. Con lo que se puede inferir que la elección de un superalimento está estrechamente relacionada a su aporte nutricional y vitamínico, así como a sus beneficios, buen sabor y precio accesible.

Ilustración 6: Mapa Estratégico de la Competencia



Elaboración: Propia





La propuesta para la producción y comercialización de productos obtenidos del Agave, como: bebidas refrescantes de néctar de agave y miel de agave; observará cuidadosamente los elementos más apreciados de los superalimentos por los consumidores, transmitiendo de esa manera el mensaje de valor hacia el cliente final, potenciando su percepción y favoreciendo el crecimiento de su demanda. De forma adicional, se ha identificado una mínima presencia en el mercado ecuatoriano de productos derivados de agave fabricados localmente en sectores como el Valle de los Chillos y la Mitad del Mundo, lo que nos indica que existe un mercado en desarrollo orientado hacia una propuesta de alimentos naturales elaborados del penco, que recogen las ventajas de sabor y nutrición de los superalimentos; es así que con el ingreso de los productos propuestos se pretende aprovechar las nuevas tendencias de alimentación ingresando en un mercado en desarrollo, es decir, que no se encuentra saturado.

CAPITULO 2

ANÁLISIS DEL MACRO ENTORNO

El consumo de productos naturales y orgánicos es un mercado con un alto crecimiento y participación a nivel mundial, que presentó entre el 2014-2015, un crecimiento de 6.5 millones de hectáreas en las superficies dedicadas a este tipo de cultivos alrededor del mundo, que para el año 2015 se estimaba alrededor de 50.9 millones de hectáreas en el mundo, siendo los mayores consumidores de productos orgánicos países como Estados Unidos (que en el 2017 se ubicó en el primer lugar alcanzando el 46% de las ventas globales de productos orgánicos), seguido de Alemania y Francia con el 11% y 8% respectivamente.

Ilustración 7: Principales países para la venta de productos orgánicos

Key countries for sales of organic (billion euros)					
Position	Country	Sales est	Growth est	% total sales	
1st		43.2B	+6.4%	5.5	↑
2nd		10B	+5.9%	5.2	↑
3rd		8.3B	+17%	3.5	↑
7th		2.6B	+5.3%	1.5	↑

Source: Approx size of market converted from UK £ using £1 = 1.13 euros.
Figures estimated using data from a number of sources including OTA, Agence Bio, FiBL


Fuente: (ORGANIC SOIL ASSOCIATION, 2019)

El aumento sostenido de la producción orgánica como resultado de la demanda de los consumidores, ha permitido ingresar a más participantes en este mercado dinámico, atractivo

y sobre todo lucrativo. Ecuador no es ajeno a esta realidad, por lo que retornar a nuestras raíces y al consumo de productos naturales y orgánicos, se presenta como una tendencia en auge, cuyos inicios se identifican marcadamente desde el 2015, con un incremento constante en la aparición de diversos mercados orgánicos, productos naturales, promoción de alimentos ancestrales, combinado con consumidores cada vez más responsables e informados, quienes buscan nuevas alternativas para complementar su alimentación y cuidar su salud de forma preventiva, con productos responsables con la sociedad (precio justo y apoyo a pequeños productores) y medioambiental.

Comportamiento, que de acuerdo a un estudio realizado por MINTEL forma parte de las Tendencias Globales de Consumo 2030, en las que se enfatiza la presencia de **siete factores clave** que impulsan las decisiones de gasto de los consumidores: el bienestar, los entornos, la tecnología, los derechos, la identidad, el valor y las experiencias. Es aquí donde se visualiza la oportunidad de proveer al mercado una opción natural que propicie el bienestar físico y mental, alineada a la creciente demanda de productos que contengan beneficios nutricionales que impacten positivamente la vida de las personas, en lugar de solo producir cambios superficiales, y es por ello que el Agave o Chaguarmishqui (conocido por las comunidades indígenas de nuestro país) se perfila como un mercado atractivo, dado que este penco ha sido ancestralmente utilizado para varios propósitos, ya sean medicinales, como bebida refrescante, alimento nutritivo e incluso como bebida alcohólica (Segura, 2006).

Tabla 1: Propiedades Generales del Agave

Resumen de las Principales Propiedades Medicinales Identificadas	
	<i>Utilizada tradicionalmente para tratar la artritis, asma, problemas de pulmones y bajos niveles de calcio en los huesos.</i>
	<i>Bajo contenido glicémico, puede ser empleado por personas que sufren de diabetes.</i>
	<i>Elevado valor energético al ser alto en carbohidratos</i>
	<i>Fuente de vitamina C benéfica para el cuidado de la piel</i>
	<i>Potente antioxidante también reduce el envejecimiento de las células; útil para reparar y mantener tejidos y huesos</i>

Fotografía: (QUITSATO, 2020)

El Ecuador, al ser parte activa de esta tendencia global hacia el consumo de alimentos funcionales, nutritivos, responsables y naturales, y contar con este tipo de productos como parte autóctona de nuestra flora, facilita el acceso a este pencho (como materia prima) para la fabricación de los productos que el consumidor busca. Libre de restricciones por rangos de edad, estilos de vida o nivel socioeconómico, esta propuesta permitirá alcanzar a los hogares ecuatorianos, que de acuerdo a encuestas y entrevistas superan el 95% de orientación al consumo de este tipo de alimentos. Herramientas que a su vez permitirán conocer el tamaño del mercado ecuatoriano que está dispuesto a consumir este tipo de productos, sus preferencias en cuanto a su presentación y los factores que motivarían su consumo constante, perfilando de esta manera, la rentabilidad y oportunidad de esta propuesta de negocio.

2.1. Volumen del Negocio

De lo antes mencionado y tomando en cuenta que uno de los aspectos más valorados por el consumidor es el beneficio para la salud, podemos inferir que la atención de los consumidores se concentrará en alimentos que aporten o incorporen ingredientes de gran valor nutricional, aprovechen los beneficios de los alimentos ancestrales o sean considerados como alimentos medicamentosos.

Los productos alimenticios/ comestibles derivados del penco se orientan hacia las necesidades de un consumidor que demanda productos naturales, nutritivos, saludables, capaces no solo de prevenir enfermedades sino que a la vez aporten como un suplemento dietario para el tratamiento de ciertas dolencias.

a) Selección del segmento de consumidores

Por lo antes dicho, los **principales consumidores** hacia los cuales los productos derivados de penco o agave están destinados, son hombres y mujeres con edades comprendidas entre los 50 años a más, que presentan molestias de salud como artritis o bajos niveles de calcio en los huesos, es decir, que empiezan a experimentar molestias o enfermedades relacionadas con el envejecimiento natural, o buscan prevenirlas; quienes gracias a las propiedades medicinales del jarabe de penco o agave se interesan por el consumo de este alimento ancestral de forma periódica. Así como personas entre los 25 a 49 años con un estilo de vida donde cobra importancia el bienestar físico y buscan prevenir la aparición de afecciones de salud mediante alternativas naturales, resaltando la participación de las mujeres dentro de este grupo, quienes también buscan prevenir los efectos del envejecimiento con este tipo de productos.

Los **consumidores suplementarios** son personas mayores a los 25 años con un estilo de vida saludable que incluye la práctica de deportes, inclinados al consumo de productos naturales, incluidas las madres e hijas cercanas a ambos segmentos antes descritos. Descartando así su consumo por parte de niños, adolescentes y jóvenes adultos hasta los 24 años.

De ese modo hemos diseñado los perfiles “Buyer Persona” descritos a continuación:

Ilustración 8: Buyer Persona “Consumidor principal entre los 50 años o más”


<p>DEMOGRAPHICS</p> <ul style="list-style-type: none"> • Hombre • 55 años • Casado y con hijos • Vive en Quito • Trabaja como Gerente de Operaciones • Con sueldo de \$60.000 al año 	<p>BACKGROUND</p> <ul style="list-style-type: none"> • Graduado en la universidad Politécnica Nacional en 1987 y recibió un MBA en 2004. • Se casó a los 30 años y tiene dos hijos (23 y 20 años). • Trabaja los fines de semana. 	<p>COMMON OBJECTIONS</p> <p>“Las constantes reuniones de trabajo causan que no tenga un horario establecido para almorzar y cenar, por lo que es importante para mi consumir suplementos alimenticios que me aporten la energía que necesito para el día a día”.</p> <p>“Mi trabajo demanda mantenerme activo tanto mental como físicamente durante todo el día, por lo que a esta edad es necesario cuidar de mis huesos y articulaciones, eso hace que busque productos que aporten esos beneficios”.</p>
 <p>Pablo Luna</p>	<p>CHALLENGES</p> <ul style="list-style-type: none"> • Responsable de coordinar el cumplimiento de los volúmenes de producción planificados • Tiene varias subgerencias bajo su control a quienes debe monitorear y guiar. 	
<p>GOALS & VALUES</p> <ul style="list-style-type: none"> • Cuidar su salud y tener una dieta y vida equilibrada. • Encontrar herramientas para emplear mejor el tiempo. 	<ul style="list-style-type: none"> • Mantenerse mental y físicamente alerta para obtener una promoción. • Realizar más actividades para reducir el estrés y cuidar la salud. 	<p>COMMUNICATION</p> <ul style="list-style-type: none"> • <i>Emails & Medios impresos</i> • Llamadas telefónicas • Web

Ilustración 9: Buyer Persona “Consumidor principal entre 30 a 49 años “

<p>DEMOGRAPHICS</p> <ul style="list-style-type: none"> • Mujer • 34 años • Casada • Vive en Guayaquil • Trabaja como Diseñadora de Interiores • Con sueldo de \$32.000 al año 	<p>BACKGROUND</p> <ul style="list-style-type: none"> • Graduado en la universidad Católica de Guayaquil en 2007 y recibió un Master en Arquitectura Sostenible en el 2014 • Se casó a los 33 años- no tiene hijos • Trabaja los fines de semana. 	<p>COMMON OBJECTIONS</p> <p>“Practico Pilates los días que me queda tiempo después de la oficina, por lo que es importante suplementarme con productos naturales que me den energía”.</p> <p>“He esperado varios años para convertirme en mamá, ahora cuido de mi salud y pongo atención a mis huesos y articulaciones”.</p> <p>“En mi trabajo la apariencia física, bien cuidada y el ánimo jovial son importantes para mantener buenas relaciones con los clientes”.</p> <p>“Los trabajos en obra pueden causar ciertas afecciones respiratorias, los jarabes ayudan a combatir estas dolencias”.</p>
 <p>Sonia Berruti</p>	<p>CHALLENGES</p> <ul style="list-style-type: none"> • Responsable de realizar propuestas innovadoras de diseño en los proyectos asignados. • Incrementar la cartera de clientes • Integrar el trabajo con la vida personal, a la vez cuidar la salud para ser madre. 	
<p>GOALS & VALUES</p> <ul style="list-style-type: none"> • Mejorar la condición física, el bienestar y la salud, llevando una vida sana y equilibrada. • Obtener una promoción y manejar proyectos más grandes. 	<ul style="list-style-type: none"> • Ser reconocida por la versatilidad y originalidad en el diseño . • Construir mejor relación con los clientes. • Cuidar de la familia y de la salud. 	<p>COMMUNICATION</p> <ul style="list-style-type: none"> • Web • Videoconferencias • Medios digitales

Ilustración 10: Buyer persona “Consumidor suplementario mayor a 25 años con estilo de vida saludable”

<p>DEMOGRAPHICS</p> <ul style="list-style-type: none"> • Hombre • 26 años • Soltero • Vive en Cuenca • Trabaja como Publicista • Con sueldo de \$22.800 al año 	<p>BACKGROUND</p> <ul style="list-style-type: none"> • Graduado en la Universidad Espíritu Santo en 2015 • Actualmente se encuentra cursando una Maestría en Big Data • Dedicar sus fines de semana a la práctica de deportes de aventura (carreras de trail y montaña) 	<p>COMMON OBJECTIONS</p> <p>“No es necesario pasar largas horas de trabajo en la oficina para ser productivo, es importante equilibrar la vida con la práctica de deportes para mantenerse sano y alerta”</p> <p>“Es importante procurar una dieta sana y balanceada. Pero de forma adicional es necesario suplementarse correctamente para tener un mejor desempeño físico”.</p> <p>“No todas las personas están dispuestas a arriesgarse y a vivir nuevas experiencias, prefieren una vida sedentaria y descuidan su salud y estado físico. Es importante prevenir las enfermedades”</p>
 <p>Luis Carrión</p>	<p>CHALLENGES</p> <ul style="list-style-type: none"> • Equilibrar su vida personal y laboral sin abandonar la práctica de deportes. • Desarrollar campañas publicitarias para clientes con presupuestos elevados. • Desarrollar contenido original y orientado hacia cada necesidad específica de los clientes 	
<p>GOALS & VALUES</p> <ul style="list-style-type: none"> • Priorizar su desarrollo personal (físico y emocional) mediante la práctica de deportes de aventura. • Escalar una serie de montañas • Cuidar de la familia y de la salud. 	<ul style="list-style-type: none"> • Ser reconocido por la creación de spots publicitarios de alto impacto. • Tener su propia empresa de publicidad. 	<p>COMMUNICATION</p> <ul style="list-style-type: none"> • Web • Videoconferencias • Medios digitales

b) Estimación del tamaño del mercado.

Como se habló durante la primera fase de esta tesis, Ecuador posee una población de más de 17 millones de habitantes con tendencias crecientes hacia el consumo de productos naturales, esto se refleja tanto en el crecimiento de la producción orgánica en el país, que según lo señalado por Agrocalidad, se practica en 23 de las 24 provincias del país con 36.246 hectáreas y 11.529 productores orgánicos registrados e identificados hasta marzo de 2017. Los productos orgánicos primarios y procesados se exportan a varios países del mundo y también se encuentran disponibles en los mercados locales. Así lo menciona también un reportaje publicado por “El Universo”, el cual señala que el consumo de alimentos orgánicos en el país está creciendo, muestra de esto es la cantidad de personas que asisten a ferias agrícolas, el aumento de tiendas especializadas que ofrecen este tipo de alimentos y sobre todo la presencia de estos productos en los estantes de los supermercados.

Tabla 2: Datos Poblacionales ECUADOR

	Población Total 2018
HOMBRES	8.547.197,00
MUJERES	8.537.160,00
TOTAL	17.084.357,00

Elaboración: Propia

Fuente: (BANCO MUNDIAL, 2019)

Es decir, el mercado total **TAM** corresponde a una población de 17'084.357,00 habitantes registrados hasta diciembre de 2019. Sin embargo, estos datos consideran la población urbana y rural, cuyo universo no corresponde al grupo objetivo antes determinado dado que la población rural tiene, generalmente, acceso directo a los alimentos naturales cultivados en

sus tierras, por ello se procede a limitar el análisis de esta propuesta en ciudades urbanas, que corresponden a un 64% de la población ecuatoriana según los *Indicadores de desarrollo mundial* presentados por el Banco Mundial en diciembre de 2019, lo que reduce el mercado a un total de **10'933.989,0 habitantes (SAM)**.

El rango de consumidores identificado, permite realizar un segundo filtro en la determinación del mercado objetivo, esto con base en el rango de edad seleccionado, que engloba a la población de 25 años en adelante.

Tabla 3: Población Ecuatoriana mayores a 25 años

Rangos de Edad	Hombres	Mujeres
25-29	717.109,83	704.315,70
30-49	2.232.527,86	2.253.810,24
50 en adelante	1.578.667,29	1.719.384,02
TOTAL	4.528.304,97	4.677.509,96

Elaboración: (BANCO MUNDIAL, 2019)

Con estos valores, se obtiene un estimado del número de habitantes dentro de este segmento, que engloba al 52,98% y 54,79% de hombres y mujeres ecuatorianos respectivamente. Este primer filtro (porcentajes aplicados al nuevo volumen de mercado antes obtenido- SAM) nos permite redefinir el mercado objetivo a 5'891.722 habitantes (redondeados), dentro de los rangos de edades estimados.

Tabla 4: Primer Filtro del mercado objetivo

Población Total 2018	
mujeres	hombres
2.898.115,18	2.993.606,38
SOM 1 =	5.891.722,00

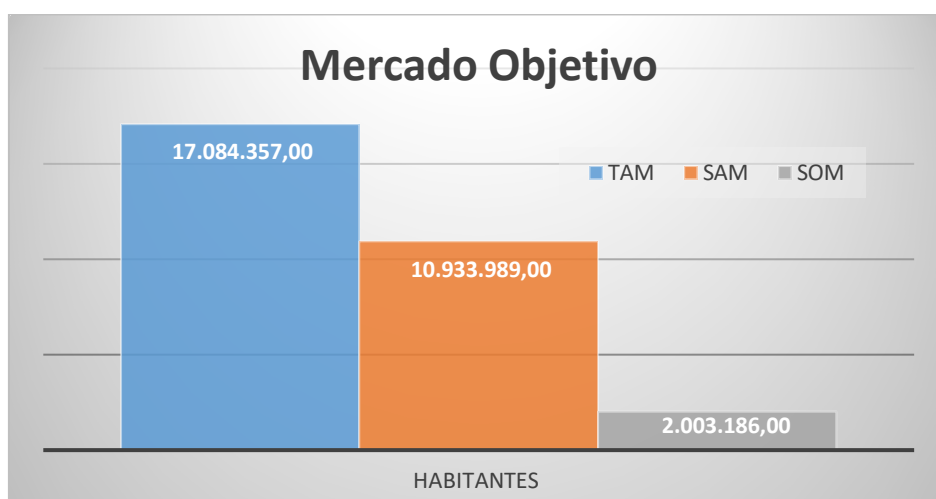
Elaboración: Propia

Adicional a ello, es importante identificar el porcentaje de población orientada al uso de productos naturales-orgánicos, que de acuerdo a lo señalado en un reportaje realizado por diario “El Universo” basado en estudios realizados por “Kantar World Panel”, compañía líder mundial de datos, insights y consultoría, creció en 3% para el 2019. Así también, se afirma que el 31% de la población ya tienen preferencias orientadas hacia el consumo de alimentos orgánicos. Aplicando este porcentaje más al crecimiento anual estimado, es decir, del 34%, al mercado objetivo antes obtenido y señalado en la tabla N° 5, este se reduce a **2’003.186,00 personas para este análisis.**

Tabla 5: Resumen de Mercado

RESUMEN DE VALORES MERCADO	Habitantes	Porcentajes
TAM	17.084.357,00	100,00%
SAM	10.933.988,48	64,00% vs TAM
SOM	2.003.186,00	18,32% vs SAM

Ilustración 11: Mercado Objetivo Ecuatoriano



Fuente: Propia

c) Estimar la penetración en el mercado.

El crecimiento del mercado ecuatoriano varía conforme a los diferentes segmentos en los que se desenvuelve, ya sea en los aspectos tecnológicos (comercio electrónico), productos ecológicos entre otros; sin embargo, al considerarse los porcentajes más idóneos se trabajará bajo las premisas de penetración americana que corresponden al 2%.

d) Calcular el potencial de mercado

Con base en los resultados obtenidos en la encuesta realizada, se determinan los dos productos principales para el análisis del potencial de mercado, en función de su comportamiento de compra, aplicado a la población determinada en el literal anterior **10'933.988,48 (SAM)** habitantes y el porcentaje correspondiente al mercado objetivo que esta representa (**18,32%**), mediante el uso de la siguiente fórmula:

Ecuación 1: Volumen del Negocio en Función del Comportamiento de Compra

$$MS = N * Tc * Q * F * P * t$$

Donde:

MS= Volumen de Mercado

F= frecuencia de compra

N= Población Total

P= precio promedio

Tc= Porcentaje de la población Objetiva

t= tasa de penetración del mercado

Q= Número de unidades por compra

- Consumo de miel de agave

Puesto que se ha identificado una preferencia del consumidor por productos saludables, ecológicas y de responsabilidad social, combinado con la intención del presente trabajo en resaltar las propiedades del Agave como complemento en el cuidado de la salud de la población, el comparativo con los productos actualmente disponibles en el mercado para la Miel de Agave y similares, permite establecer un precio estimado de **10 dólares americanos para un frasco de 300ml del producto orgánico** , considerando que la periodicidad de consumo es de un frasco cada mes, equivalente a 12 unidades anuales (de acuerdo a las recomendaciones de consumo de una cucharada en ayunas y otra en la cena diariamente como medida preventiva al desarrollo de enfermedades o paliativo para las mismas)

Reemplazando estos valores en la Ecuación N°1 antes descrita, se obtiene un volumen de mercado equivalente a **\$ 4'807.646,40 dólares americanos.**

Tabla 6: Volumen en Dinero del Consumo de Miel

N: Población Total	10.933.988,48
TC: % población objetiva	18,32%
Q: unidades de compra	1,00
F: frecuencia de compra	12
P: precio promedio	10
T: tasa penetración mercado	2%
MS: volumen de mercado	4.807.646,40

Fuente: Propia

- Consumo de bebidas combinadas

De la misma manera, dada la tendencia de consumo de bebidas con sabores frutales, y en base al promedio de valores estimados de mercado en productos similares, se plantea producir bebidas 100% naturales y orgánicas a base de agave y frutas, por un valor de **3,50 dólares americanos en presentaciones de 300 ml**, lo que contribuye a alcanzar una periodicidad de consumo de una botella cada dos semanas o un consumo de 4 unidades cada mes y medio como estimación inicial, puesto que este producto está más orientado al sabor para incrementar o no la frecuencia en la adquisición, ligado a su vez en los valores nutricionales condensados en la misma, que les permitan crear hábitos alimenticios beneficiosos para su salud. Con esto se obtiene un volumen de mercado equivalente a **\$4'487.136,64 de dólares americanos**.

Tabla 7: Volumen en Dinero de Bebidas Combinadas

N: Población Total	10.933.988,48
TC: % población objetiva	18,32%
Q: unidades de compra	4,00
F: frecuencia de compra	8
P: precio promedio	3,5
T: tasa penetración mercado	2%
MS: volumen de mercado	4.487.136,64

Fuente: Propia

- Volumen total de mercado estimado

En función de estas proyecciones, se obtiene que los productos de agave en las presentaciones identificadas como predilectas de acuerdo a las encuestas realizadas,

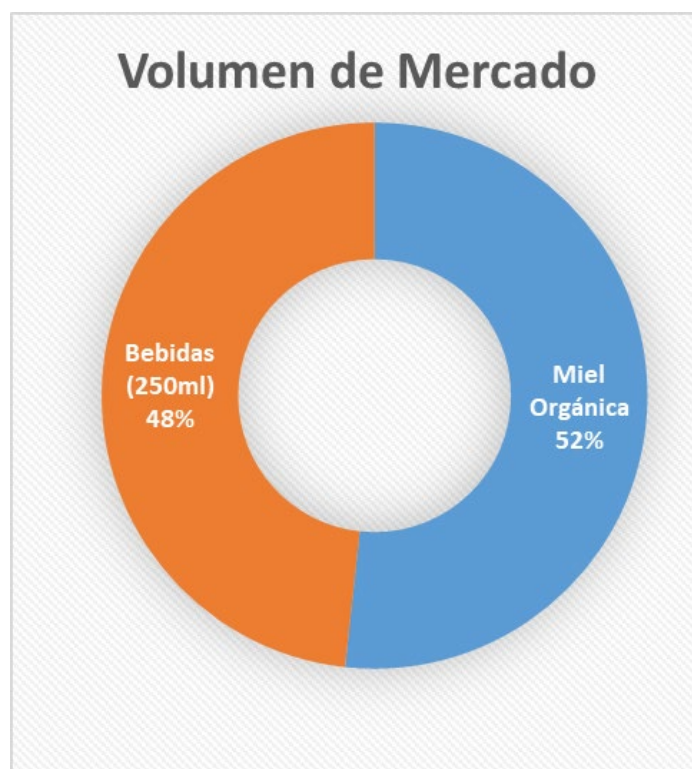
permiten alcanzar un volumen de mercado de \$6'025.583,49 dólares americanos, resumidos en la Tabla 8 descrita a continuación:

Tabla 8: Volumen Total de Mercado (Dólares)

RESUMEN DE VALORES DE VOLUMEN DE MERCADO (Dólares.)		
Miel Orgánica	4.807.646,40	51,72%
Bebidas (300ml)	4.487.136,64	48,28%
	9.294.783,04	100%

Fuente: Propia

Ilustración 12: Volumen de Mercado para los productos seleccionados



Fuente: Propia

2.2. Diseño de la Investigación de Mercado

Puesto que los productos a base de agave buscan entregar beneficios de salud preventivos así como también aliviar los malestares de la población ecuatoriana, es indispensable para esta investigación conocer a fondo qué es lo que el cliente busca, la confianza que tienen en los productos naturales para mitigar sus dolores y los elementos que los motivarían para ser constantes en su consumo. Por ello, los datos de mercado se obtendrán directamente a través de Encuestas y Entrevistas a los segmentos principales identificados y señalados anteriormente.

- **ENCUESTA:**

Se desea a través de este medio, identificar si existe una verdadera tendencia hacia el consumo de productos naturales dentro del mercado objetivo, y si este está orientado al tipo de beneficios que pueden obtener de los mismos, conocer cuáles son las propiedades y características más importantes para el consumidor, independiente de su estilo de vida y está principalmente enfocado a:

- Personas mayores a 50 años que empiezan a experimentar molestias/enfermedades relacionadas con el envejecimiento natural, o buscan prevenirlas, y sus familiares más cercanos (esposas e hijos).
- Personas entre los 30 -49 años que presentan afecciones de salud leves y buscan alivio en alternativas naturales, tienen predisposición hacia las alternativas naturales como opciones preventivas o procuran mantenerse saludables.
- Personas mayores a los 25 años deportistas o con un estilo de vida saludable, inclinados o no al consumo de productos naturales.

Para determinar el tamaño de la muestra correspondiente, se procede al uso de la ecuación aquí descrita:

Ecuación 2: Tamaño de la muestra

$$n = \frac{N * Z^2 * p * q}{e^2}$$

Donde:

n= Tamaño de la muestra

p= probabilidad de éxito

N= Tamaño de la población

q= probabilidad de fracaso

Z= nivel de confianza (1,96 para un nivel de confianza del 95%)

d= error máx. Admisible

Puesto que se tienen tres grupos objetivos claramente identificados, se determina un tamaño de muestra con un nivel de error del 8,3% para los segmentos poblacionalmente más pequeños (25-29 años y 50 años en adelante) y con un 6,4% de error al grupo más numeroso (30-49 años), con lo que se obtiene los siguientes tamaños de muestra:

Tabla 9: Tamaño de la muestra seleccionado para cada grupo objetivo

25 años		30-49 años		Mayores a 50 años	
Población 2019		Población 2019		Población 2019	
p	50,00%	p	50,00%	p	50,00%
Z	1,96	Z	1,96	Z	1,96
d	8,30%	d	6,40%	d	8,30%
q	50,00%	q	50,00%	q	50,00%
N	1.421.425,53	N	4.486.338,10	N	3.298.051,31
n	139,40	n	234,46	n	139,40

Fuente: Propia

Es decir, se aplica el formato descrito en el Anexo 4, a un mínimo de 515 personas, distribuidas en las proporciones antes descritas.

- **ENTREVISTA:**

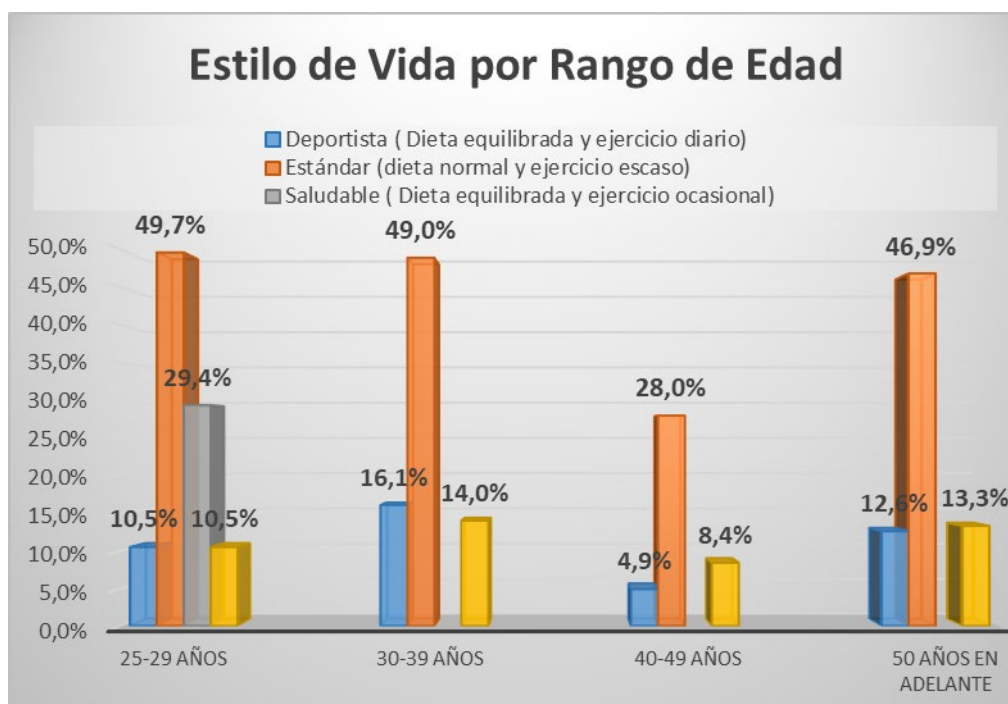
A través de este medio se busca obtener la apreciación de distintos profesionales relacionados a campos como: Salud (nutricionistas y médicos), entrenadores, deportistas, administradores de gimnasios, mujeres mayores de 50 años, Militares/ Policías en servicio activo, estos últimos considerando que su formación profesional demanda del cuidado de su estado físico y la búsqueda de opciones que les aseguren calidad de vida , con medidas preventivas o correctivas ; que nos permitan conocer las tendencias de los grupos poblacionales a los cuales pertenecen y a su vez, su análisis respecto al tipo de propiedades, beneficios y estrategias que se deben considerar.

El modelo general de la misma se encuentra descrito en el anexo 5 del presente documento y será aplicado a 9 personas que cumplan con los perfiles antes señalados.

2.3. Resultados de la Investigación de Mercado

A pesar de que el 82% de los encuestados desconoce las propiedades del Agave y sus derivados, existe una tendencia marcada del 98,08% hacia el consumo de productos naturales, independiente del rango de edad y estilo de vida, lo que se comprueba al analizar que solo el 47,69% de la población afirma mantenerse en un rango estándar (poca actividad física y dieta tradicional), sin que esto afecta la predisposición al consumo de este tipo de alimentos.

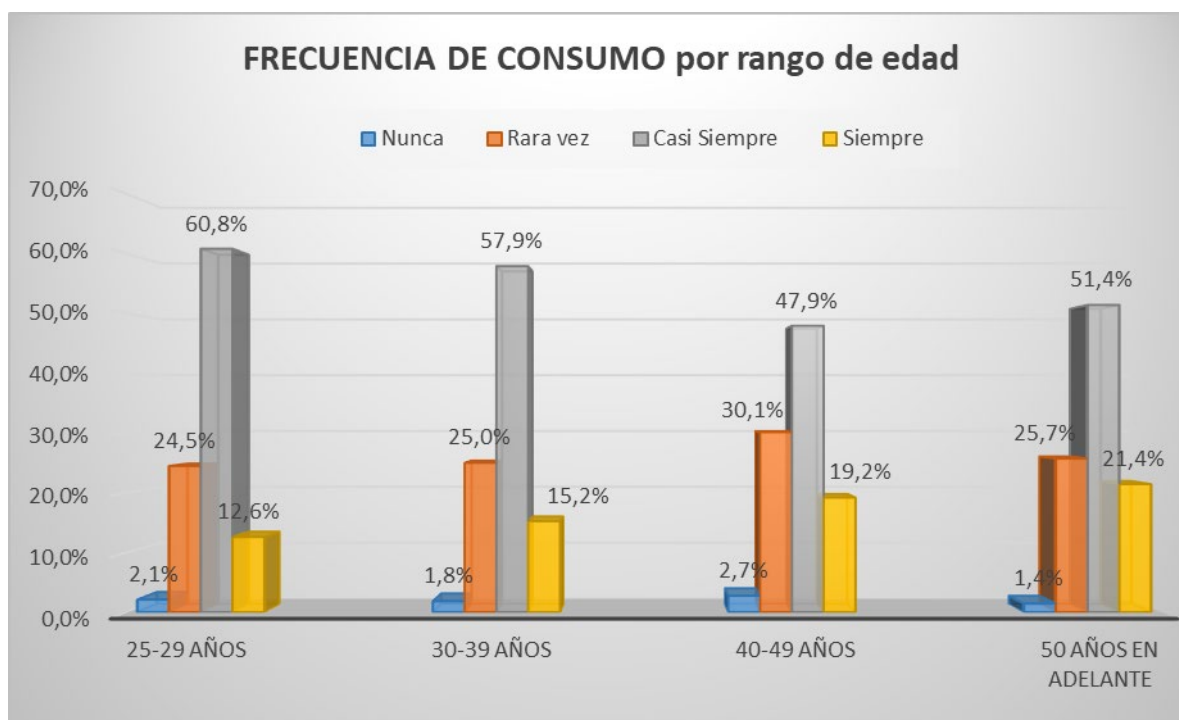
Ilustración 13: Estilo de Vida por rango de edad



Fuente: Propia

Se podría pensar que dentro de este rango, prevalece únicamente el consumo de estos productos en personas mayores a los 40 años, cuya formación con bases naturales y contacto con costumbres ancestrales (por parte de sus padres o abuelos) les han permitido conocer más de cerca los beneficios de este tipo de productos, sin embargo se demuestra que esta tendencia se ha ampliado a los sectores más jóvenes de la población (25 años en adelante) alineados a esta filosofía de retornar a la naturaleza, lo que es evidente en la *ilustración 13* aquí descrita, es decir, los rangos de edad y estilo de vida no son impedimentos ni condicionantes para el consumo (resumido en el Anexo N° 7), y pueden ser aprovechados con diferentes enfoques, al complementarlos con las preferencias del consumidor de conseguir productos socialmente responsables, orgánicos y nacionales identificados en el desarrollo de esta encuesta y descritos en el Anexo N°6 de este texto.

Ilustración 14: Frecuencia de Consumo por rango de Edad



Fuente: Propia

Así lo afirma Estefanía Malo, Nutricionista Clínica Certificada en el Manejo de Trastornos Alimentarios, quien señala: *“Los pacientes que han buscado una ayuda en cuanto a asesoramiento nutricional o mejora de su dieta han sido de 25 años para adelante... las personas con preparación o algún tipo de educación superior son las más enfocadas en este asunto... las personas que empiezan a hacer actividad física se dan cuenta que tienen que cambiar su estilo de vida y buscan asesoría, ellas son las personas más enfocadas a buscar mejoras en cuanto a su alimentación”*

La opinión de expertos entrevistados ratifican de igual manera estas hipótesis, ya que aseveran existe una *evolución del consumidor*, cada vez más consciente de lo que compran y consumen, inclinados a alcanzar un estilo de vida saludable y ético, y que se inicia alrededor de los 25 años con la culminación de los estudios superiores y su inserción en la vida laboral,

dado que esto supone el contacto con personas de varios rangos de edad, estatus social, formación académica y profesional, gustos y hobbies, lo que provoca una tendencia a cuidar de sí mismos para sentirse bien.

Por otra parte, se concluye que el estilo de vida marca diferentes prioridades ante el tipo de información y presentación en la cual se desea consumir el producto, siendo preferidos los productos que sean de fácil consumo y que no demanden preparación o cocción, en los cuales se destaque los beneficios que provee (46,3%), su contribución para alcanzar una dieta saludable (42,3%) y utilizados como medida preventiva para el cuidado de la salud (47,1%).

Así también lo señala Mauricio Ortega, Ingeniero de Alimentos durante la entrevista realizada y descrita en el Anexo N°8: *“La tendencia es justamente de recuperar las raíces y los productos endémicos, rescatar mucho lo que tenemos aquí mismo...Ecuador es un país rico... tenemos mucha materia prima, muchos productos primarios que aportan enormemente a la alimentación”. “Estamos en una tendencia al cuidado, al fitness, a la buena imagen, a la belleza y a estética entonces todo va arraigado”*

Con ello se puede inferir que es clave que la propuesta de productos naturales o superalimentos para el caso de bebidas, se dé en presentaciones individuales, en empaques libres de plástico, ya que otro aspecto del consumidor consciente, que opta por productos orgánicos, es la necesidad de eliminar estos desperdicios. Esta idea se refuerza con lo manifestado a través del Informe presentado por Euromonitor International: “Las 10 principales tendencias globales de consumo para 2019” donde señala que existe una mayor disposición a pagar por alimentos envasados en contenedores amigables con el medio ambiente, influyendo en la decisión de compra de bebidas.

Por otro lado, quienes buscan cuidar de sí mismo son consumidores empoderados que confían en el conocimiento de sus pares y revisan los comentarios del producto previo a optar por realizar la compra, dado el amplio rango de edad identificado como potenciales consumidores de los productos derivados de agave, se considera que con la ayuda de *"influencers"* a través de redes sociales, se podrá dar a conocer los beneficios propios de la planta de agave y adicionalmente se logrará que el producto se sienta cercano hacia los compradores.

Las tiendas y restaurantes especializados en la venta de productos orgánicos y naturales en la actualidad, facilitan también abarcar mayor mercado nacional dado que promueven una experiencia de bienestar total en lugar de un proceso de compra, y permiten al consumidor conocer que a lo largo de la cadena de valor, existe comercio justo a través de la participación equitativa de los productores locales de la materia prima. En este sentido, los productos derivados de agave deberán contar una historia que refleje claramente el apoyo a los productores locales de materia prima, logrando conectarse con los consumidores (recomendación dada por todos los expertos entrevistados) y permitir que los productos evoquen calidez y empatía hacia todo lo que hay detrás del producto final elaborado, que en este caso corresponde a las bebidas y miel de Agave en presentaciones de botella/contenedor de vidrio de 300ml.

CAPITULO 3

DEFINICIÓN ESTRATÉGICA

3.0. Introducción

El agave es una planta con gran facilidad para su siembra dentro de la serranía ecuatoriana, cuyos frutos: néctar, raíz, hojas son ampliamente utilizables en productos de carácter medicinal, artesanal, alcohólico, etc., y aunque algunas empresas han ingresado en el mercado y pocos agricultores también han procurado tecnificar y masificar su consumo, no se han alcanzado mayores resultados. El potencial del presente proyecto reside en el corazón del agave, ya que como primera fase de esta empresa se hará uso de las propiedades medicinales y de alianzas estratégicas con los agricultores, para marcar la diferencia en el mercado y proporcionar, al consumidor, ávido por productos orgánicos con misión social, un producto acorde a sus necesidades.

La ventaja competitiva de esta propuesta, se sustenta en los atributos que el consumidor más valora, de acuerdo a las tendencias globales y las observaciones realizadas por los especialistas antes encuestados, y esto es, proveer alternativas de consumo que otorguen beneficios a la salud, a la par que vengán acompañados de una misión social, identificando todos los recursos y capacidades que le permiten diferenciarse del resto de proveedores.

De igual manera, la correcta selección del equipo de trabajo se vuelve esencial para el correcto desempeño de la compañía, puesto que los recursos limitados en su fase inicial hacen que el aprovechamiento de las capacidades gerenciales de los co-fundares y los

profesionales de apoyo seleccionados, le permitan sacar el máximo provecho al know-how tradicional – ancestral que se aplicará, resaltará y conservará en toda la cadena de producción.

3.1. Estrategia Genérica

a) Diseño de propuesta de valor

Inicialmente el interés por la agricultura orgánica prevalecía entre los pequeños productores, no obstante, con el crecimiento del mercado, los productores más grandes han volcado su atención hacia la producción orgánica. De forma paralela, se ha presentado una creciente incorporación de productos en la oferta de superalimentos, lo que ha creado una mayor presión competitiva sobre sus precios y calidad. Este crecimiento en la oferta de superalimentos orgánicos ha provocado que se tecnifiquen los procesos productivos y en varios de los casos, que se opte por la importación de cierto tipo de superalimentos, al grado de perder la esencia de la fabricación ancestral y con un alto riesgo de que se vea diluida en la cadena de valor, la participación justa de los productores locales de la materia prima.

Ilustración 15: Consumo ancestral del chapo con agave en las comunidades



Fotografía: Agencia EFE

Fuente: (EL COMERCIO, 2017)

Por lo antes mencionado, se podría estimar un deterioro de los conocimientos ancestrales en cuanto a las tradiciones y costumbres alrededor de los alimentos si no se toman medidas para rescatarlas, más aun considerando que en Ecuador existe una gran cantidad de superalimentos ancestrales a los que se podría tener acceso fácilmente e incorporarlos a la dieta diaria. Estos superalimentos tienen un gran aporte nutricional que mejoran el bienestar y salud de todas las personas que los consumen y también llevan consigo una carga cultural e histórica importante de la identidad ecuatoriana. Por ese motivo, al revalorizar estos alimentos impulsando una producción que cuide tanto la materia prima como el proceso de elaboración, será clave para promover el Orgullo por lo local, incrementando una mayor producción de alimentos y por tal, el trabajo en zonas rurales del país.

Ilustración 16: Venta de alimentos naturales y agave en Guaro



Fotografía: Agencia EFE

Fuente: (EL COMERCIO, 2017)

La propuesta de valor única del proyecto consiste en que los consumidores ***encuentren de forma asequible/fácil en el mercado ecuatoriano bebidas tipo jugo a base de Ágave, con***

sabor natural y en mezcla con sabores frutales, así como miel de Agave orgánico, que ayuden en la regeneración de articulaciones, osteoporosis, tos, asma, insomnio, anemia, colitis, gastritis, reductor de niveles de triglicéridos, colesterol, control de diabetes y obesidad; con su consumo habitual. Transmitiendo con claridad que nuestros productos presentan los atributos funcionales que fueron previamente identificados como los más valorados, *para que sean conocidos sus beneficios para la salud así como el alto valor nutricional de sus componentes 100% orgánicos*, y la aplicación de las técnicas ancestrales en su producción para asegurar al consumidor que se trata de **un producto natural, nutritivo y con un sabor inigualable**. Esto nos conduce también a seguir las tendencias de consumo globales donde se ha identificado imprescindible *promover el orgullo por lo local, garantizando el respeto hacia las técnicas de elaboración ancestrales con procesos socialmente responsables, que aporten a nuestra sociedad ecuatoriana*. El análisis de esta propuesta de valor, identificada a través del modelo CANVAS, se puede visualizar de forma completa en el Anexo 9 de este documento.

b) Modelo de Negocio

El modelo de negocio implica llegar al canal donde el segmento de mercado identificado realiza las compras en general y a los lugares donde acude específicamente en busca de productos naturales, por lo que la comercialización se llevará a cabo en supermercados, tiendas especializadas y tiendas naturistas, y estará a cargo de un equipo comercial y administrativo con experiencia en el área de negociación y mercadeo.

Por otro lado, para lograr retentiva de marca y alcanzar la fidelización de nuestros futuros clientes, se trabajará en difundir el sentido de identidad nacional, promoviendo el consumo

de nuestros productos mediante campañas de comunicación que no solo resalten las bondades en materia de salud del penco (chaguarmiske) sino además del proceso de obtención de la materia prima pero principalmente de la etapa de fabricación, donde se busca que cumpliendo normas técnica y de salud, se respete también el proceso de elaboración ancestral de los productos, ***empoderando y apoyando a los antiguos mishkeros, quienes constituirán en fuente de transmisión de conocimientos y a la vez recibirán capacitación inherente al manejo y fabricación de alimentos.*** Estas últimas actividades se realizarán en la planta de acopio y fabricación de los productos.

Ilustración 17: Extracción del néctar de la planta por un adulto mayor (mishkero)



Fotografía: Senescyt

Fuente: (EL COMERCIO, 2017)

Alcanzar la certificación de producto orgánico supone un reto fundamental en el modelo de negocio (detallado en el anexo 10), ya que no solo se busca la comercialización de los productos, sino que el proceso se realice de forma sustentable, por lo que se planea obtener: la certificación de productos vegetales orgánicos no transformados para la materia prima, de

procesamiento de productos orgánicos, para alimentación humana y de comercialización de productos orgánicos, incluido exportación e importación; acreditados por el SAE.

c) Estrategia Genérica

La estrategia genérica de Porter que emplearemos para la comercialización de bebidas tipo jugo y miel de agave es de Nicho, en este caso, personas que prefieren el consumo de productos naturales-orgánicos, especialmente aquellas que empiezan a experimentar molestias o enfermedades relacionadas con el envejecimiento natural y se inclinan a tratar dichas molestias o a prevenir enfermedades mediante el consumo de alimentos ancestrales con propiedades medicinales. De igual manera se considera como parte de nuestro nicho personas **con un estilo de vida activo donde prima el cuidado de la salud con alternativas naturales**. La identificación de estas características que lo distinguen, facilitará concentrar el esfuerzo para maximizar la efectividad comercial en el segmento de mercado determinado, el mismo que, como se ha mencionado, está conformado por personas con las mismas necesidades, gustos e intereses particulares, que encuentren relevante nuestra propuesta de valor y a su vez, se conviertan en medio de difusión; lo que nos permitirá posicionarnos en el mercado y obtener rentabilidad.

En este punto, es importante señalar que dada la agresividad presente en el mercado general de bebidas (de todo tipo), el enfoque hacia el producto es esencial, su diferenciación radica en que no es únicamente una bebida saludable, sino que existe un concepto completo detrás de nuestra marca, con una imagen de bebida natural con una producción sostenible y responsable que genera confianza.

Esta estrategia de Nicho se fundamenta además en las tendencias globales y locales orientadas al consumo de productos naturales expuestas en los primeros capítulos.

3.2. Posicionamiento Estratégico

a) Posicionamiento estratégico

Para facilitar el entendimiento de la situación actual del presente proyecto, en términos de factores internos y externos que pudiesen afectar nuestro posicionamiento estratégico, se ha realizado un análisis FODA, detallado en el Anexo 11. Este nos permite encaminar las decisiones y conseguir los objetivos planteados, aprovechando las oportunidades y fortalezas identificadas, así como también preparar a la empresa ante las debilidades y amenazas detectadas.

Análisis Interno

Consideramos que el punto de partida es lograr que se reconozcan las propiedades medicinales del Agave, los beneficios que aporta en el tratamiento de enfermedades, así como también su alto valor nutricional que se vuelve clave en materia de salud preventiva, pues si bien el producto se encuentra enfocado en un nicho definido, las propiedades intrínsecas del Agave son mayoritariamente desconocidas, pudiendo ocasionar que el producto sea poco valorado y se lo encasille como un producto natural más entre la competencia. Por lo que, **para generar confianza es necesaria la difusión de los atributos funcionales del Agave**, siendo relevante establecer una campaña de comunicación que se

llevará a cabo generando contenidos, ponencias, congresos, artículos en prensa, que se estima llegará de mejor manera hacia el segmento de personas mayores a 50 años y publicidad en medios como radio publicidad online y eventos con temáticas naturales y deportivas para captar la atención del segmento comprendido entre los 25 a 49 años.

Como se mencionó en el Modelo de Negocio, se trabajará para obtener las condiciones requeridas para alcanzar las ***certificaciones de calidad orgánica***, esto transmitirá a los consumidores confianza respecto de la calidad de nuestros productos.

Ilustración 18: Extracción del néctar por Mishkeros de la comunidad



Fotografía: Agencia EFE

Fuente: (EL COMERCIO, 2017)

Al resaltar el ***Orgullo por lo local y revalorizar las técnicas ancestrales de producción***, estaremos creando un espacio para diferenciar nuestro producto con el resto de mercado. De forma adicional, la facilidad para obtener la materia prima constituye una ventaja y sumado

a las certificaciones como productos orgánicos, elaboraremos nuestros productos con insumos de la mejor calidad.

Análisis Externo

Una amenaza relevante es la significativa cantidad de productos sustitutos, por lo que nuestros productos buscarán conocer las necesidades de los clientes y adecuarse a ellas. En este sentido, la innovación debe ser una constante en el accionar de la empresa, lo que permitirá en el mediano plazo, diversificar la cartera de productos.

Al ser productos orgánicos, el ciclo de vida principalmente de las bebidas es corto, por lo que tendremos que ser cuidadosos con el proceso de diseño del empaque, específicamente para las bebidas tipo jugo, ya que el envase a más de ser atractivo debe procurar la conservación de las propiedades del agave, así como también debe manejarse con detalle el proceso de venta. Es aquí donde el conocimiento y la confianza hacia el producto se vuelven esenciales.

No obstante, se hace imprescindible aprovechar la tendencia actual hacia el consumo de alimentos cuyos atributos constituyen un verdadero aporte hacia el cuidado de la salud, dado que, como se ha mencionado en capítulos anteriores, esta tendencia no responde a una moda pasajera, sino que se instaurará como un estilo de vida. Es en esta oportunidad donde podemos fortalecer nuestra competitividad, ya que los esfuerzos se concentrarán en entregar bebidas y miel de Agave de excelente calidad, completamente orgánicos, pudiendo captar de esta manera el interés de las personas del segmento de mercado identificado que con el pasar del tiempo se interesan y son partícipes de esta tendencia hacia lo saludable.

Dado que el mercado de bebidas y miel es tan competitivo, existe la amenaza de la existencia de dificultades para entrar en grandes cadenas de supermercados, por lo que en primera instancia en la etapa de introducción del producto se plantea realizar su comercialización en tiendas especializadas.

b) Estrategia de negocio

Una vez que se ha analizado el FODA del proyecto es importante relacionarlo a las fuerzas de Porter desarrolladas y mencionadas en el capítulo 1, e identificar como contrarrestamos estas fuerzas a nuestro favor.

El análisis de Porter en el mercado de superalimentos presentó una rentabilidad moderada, principalmente por que se identifican como contrarias la fuerza de amenaza de ingreso de nuevos competidores y la presión de los sustitutos; por lo que, el posicionamiento estratégico se ha diseñado en torno a contrarrestar dichas fuerzas opuestas, de la siguiente manera:

- **Frente a la amenaza de nuevos competidores:** En este punto es importante crear una marca que le permita al consumidor no solo conocer el producto, sino asociarlo con salud y bienestar. Para esto proponemos mucha exposición de marca y aprovechar la “*efervescencia*” social, para lo cual nos enfocaremos en lograr menciones de marca en blogs o artículos de relevancia, identificando y acercándonos a quienes influyen en nuestro nicho para llegar a la mayor audiencia posible. Adicionalmente, dada las características propias del Agave y de su proceso de producción se pretende contar una gran historia de nuestro producto, y a la vez motivaremos a los clientes de nuestra marca

para que cuenten su propia historia y generen contenido, lo que permitirá mantener revitalizada nuestra marca con constantes contenidos frescos y cautivadores. De esta manera, la calidad de los productos se torna esencial para lograr no solo que la compra del producto se realice por una única vez, sino por el contrario, que exista aceptación por parte del cliente final y la compra se transforme en rutinaria, basada en la preferencia del consumidor hacia el producto.

Se considera que para este punto la publicidad es fundamental, para dar a conocer los productos, pero principalmente resaltar lo que hace especial el trabajo de la empresa: que a lo largo de la cadena de valor, existe comercio justo a través de la participación equitativa de los productores locales de Agave y aplicación de los conocimientos ancestrales en la fabricación. En este sentido, la publicidad debe contar una historia que refleja claramente el apoyo a los productores locales de materia prima, transmitiendo empatía hacia todo lo que hay detrás del producto final elaborado.

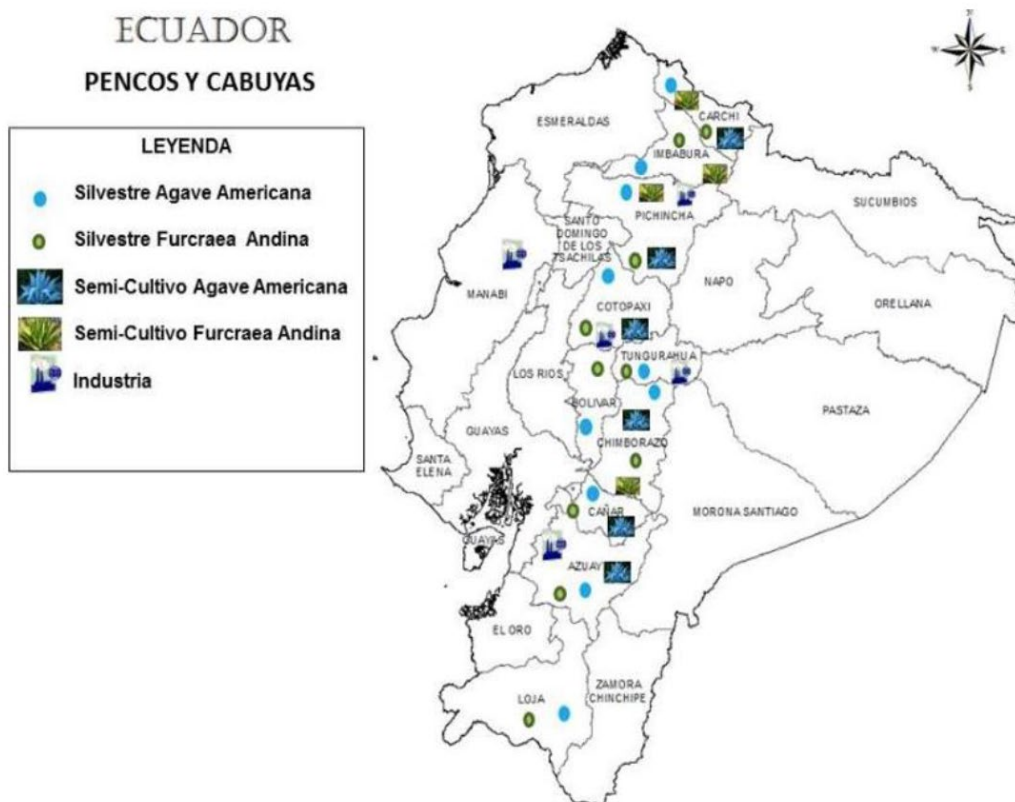
- **Frente a la amenaza de los sustitutos:** Si bien existen bebidas y endulzantes como miel y jaleas que pueden cumplir una función similar a la de nuestros productos, la estrategia a ser aplicada se basa en disponer de las certificaciones que acrediten a nuestros productos finales como **orgánicos**, ya que permitirán percibir que nuestros productos son el resultado de un trabajo socialmente responsable que busca ser sostenible en el tiempo. Además, estas certificaciones permitirán disminuir la atención sobre productos parecidos, pero de baja calidad y que dado su proceso de fabricación pudieran llegar a ser poco nutritivos. La estrategia en este punto es envasar nuestros productos en contenedores amigables con el medio ambiente y crear una imagen que evoque el estilo

de vida saludable y que denote los beneficios del Agave, para que los productos sean fácilmente reconocibles.

3.3. Ventaja Competitiva

A pesar que es un mercado bastante competitivo, abordado por varios productores pequeños que intentan mantener viva la tradición, ciertas compañías centralizadas en la ciudad de Quito, u otras ubicadas en Cuenca y Loja caracterizadas por un Turismo Comunitario, existen factores que pueden unificar estas propuestas y crear, en una sola empresa, una ventaja competitiva sustentable en el tiempo.

Ilustración 19: Presencia de Agave en la serranía del Ecuador



Fuente: (Correa, 2019)

a) Recursos y Capacidades Distintivas

Afortunadamente, la presencia de esta planta en el territorio nacional es basta, dado que esta planta se adapta de mejor manera en altitudes de 2000 a 2700 msnm, con gran resistencia al frío y la sequedad del ambiente, el cultivo en la serranía de nuestro país es idóneo. Sin embargo, lo que marca la diferencia en la empresa es el **aprovechamiento y rescate del Know-How ancestral**.

"... los agaves venían a ser la materia prima de supervivencia para los pueblos", dice Mora, que señala que los moradores aprovechaban todas las partes de la planta. De la raíz sacan jabones y champú, por un compuesto llamado "saponina" que contiene. "La gente se lava el cabello y la ropa con esta raíz, todavía en algunas comunidades" (RT, 2019)

Ilustración 20: Alpargatas y cinturones artesanales elaborados por fibra de agave



Fotografía: Edgar Romero / RT

Fuente: (RT, 2019)

Varios artículos muestran que los agricultores envejecen rápidamente, y con la juventud abandonando el campo por nuevas oportunidades de trabajo en las grandes ciudades, estos conocimientos se pierden entre las generaciones, y a pesar de su avanzada edad, se ven

obligados a continuar con las faenas diarias, expuestos a precios poco equitativos al trabajo realizado. Lo que se busca es justamente rescatarlos de este pesado trabajo que no corresponde a su edad, permitirles mantenerse activos de una forma más digna y reconfortante, y convertirlos en mentores de las nuevas generaciones, de tal manera que la producción de la miel y las bebidas, no sea en un cien por ciento tecnificada, ***sino por el contrario, que mantenga viva las viejas tradiciones, complementada con nuevas formas de mantener, distribuir y aprovechar el néctar de esta planta.***

Ilustración 21: Elaboración del Mishke en forma ancestral



Fotografía: Agencia EFE
Fuente: (EL COMERCIO, 2017)

De igual forma, los competidores hacen realce del producto natural, más lo que se intenta con este proyecto es certificar este origen mediante la ***obtención de un Certificado de Producción Orgánica a lo largo de toda su cadena de valor***, mediante la incorporación de los

Mishkeros de la zona o zonas aledañas, que en su mayoría corresponden a personas de la tercera edad, y convertirlos en instructores para los nuevos empleados, quienes aprenderán las técnicas ancestrales de producción y cultivo, dignificando así el trabajo de los mishkeros e incentivando a las nuevas generaciones a la participación de una empresa con visión social, que resalte no solo el producto ancestral, sino la gente detrás de él.

Tabla 10: Matriz VRIO para el análisis de las capacidades y recursos distintivos

	V <i>Valioso</i>	R <i>Raro</i>	I <i>Inimitable</i>	O <i>Organizado</i>	
Tecnificación de la cadena de producción	NO				<i>Desventaja Competitiva</i>
Producción Sustentable. Responsabilidad Medioambiental	SI	NO			<i>Paridad Competitiva</i>
Productos Orgánicos con certificaciones en toda la cadena de producción	SI	SI	NO		<i>Ventaja Competitiva Temporal</i>
Participación equitativa de los productores del agricultor (<i>Orgullo por lo autóctono-local</i>)	SI	SI	SI	NO	<i>Ventaja Competitiva NO utilizada</i>
Know how ancestral en el aprovechamiento del Agave	SI	SI	SI	SI	<i>Ventaja Competitiva Sustentable</i>

Fuente: Propia

b) Ventaja Competitiva

Haciendo uso de los recursos y capacidades distintivas antes señaladas, se destaca que la ventaja competitiva de esta empresa está centrada principalmente en el ***manejo de su cadena de valor desde la etapa de siembra y cosecha de la materia prima mediante métodos ancestrales que permitan mantener viva las costumbres y tradiciones autóctonas relacionadas al agave***, de tal forma que el servicio a la comunidad y el fomento de las relaciones con los agricultores se priorice, en una empresa que motive el desarrollo y crecimiento de la mano, entre el agricultor y el productor, y que a su vez, mantiene políticas de desarrollo sustentable y amigable con el medio ambiente, ***con implementación de técnicas de producción industrializada para la elaboración de los jugos y certificaciones orgánicas en toda la cadena de valor***. Y a su vez, ***usar técnicas ancestrales de producción de miel*** que cumplan con altos estándares de calidad y mantengan todas las certificaciones antes mencionadas.

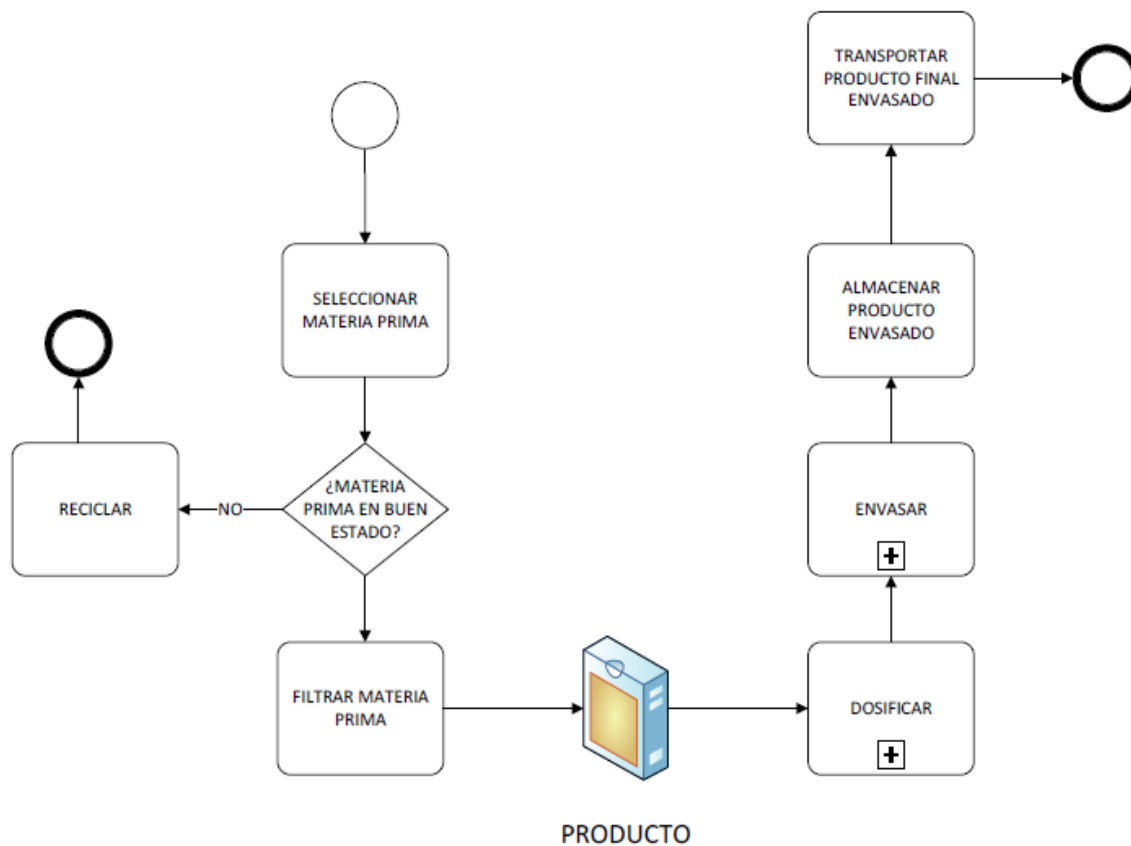
Ilustración 22: Mishke en vasija de barro artesanal



Fotografía: Agencia EFE

Fuente: (EL COMERCIO, 2017)

Ilustración 23: Cadena de elaboración (genérica) de productos en base al agave



Fuente: (Erazo & Lascano, 2014)

El respeto por las costumbres y tradiciones ancestrales, combinado con la excelencia en la producción y manejo de la materia prima son los atributos que le permitirán a esta compañía, desarrollar procesos colaborativos con asociaciones como: la Coordinación de Saberes Ancestrales de la Secretaría de Educación Superior, Ciencia, Tecnología e Innovación (Senescyt), y la Asociación Nacional de Cadenas Productivas del Agave y la Cabuya (Anagacev), no centrada en el licor que puede obtenerse de la misma, que ha tenido acogida en la Capital del Ecuador, sino en el resto de productos que van más de la mano con la sabiduría de los antepasados y su tradición.

Ilustración 24: Recolección del Mishke por mujeres de la comunidad



Fotografía: Ilaria Rapido

Fuente: (ÚLTIMAS NOTICIAS, 2016)

3.4. Organigrama Inicial y Equipo de Trabajo

Dado que la empresa busca motivar a la comunidad al retorno a la agricultura y la conservación de sus tradiciones y conocimientos ancestrales, el equipo de trabajo necesario para el lanzamiento de la misma tiene que tener las capacidades para direccionar estos conocimientos, y manejarlos en pos de un crecimiento y rentabilidad para los involucrados. Por ello, el organigrama y el equipo de trabajo que se plantea no requiere, en esta etapa inicial, un gran número de participantes, sino la adecuada selección de los mismos, considerando que en lo que corresponde a la planta productiva, se estima también necesario un equipo de trabajo de 30 personas, para la manipulación de equipos, almacenamiento, limpieza entre otros.

a) Cultura organizacional

Como se ha recalcado anteriormente, uno de los propósitos de esta empresa es dignificar el trabajo realizado por la gente sencilla, y rescatar los valores ancestrales que nuestros mayores han transmitido de generación en generación, volviendo los ojos al campo, a nuestras raíces como nación, y tomar orgullo por las costumbres y tradiciones.

Ilustración 25: Mishke en vasija de barro artesanal



Fotografía: Ilaria Rapido

Fuente: (ÚLTIMAS NOTICIAS, 2016)

Con esa consideración, la cultura de la empresa en su búsqueda por satisfacer las necesidades de sus consumidores y de todos quienes participan en su cadena de valor, ejemplificará en cada uno de sus procesos y desarrollos, los siguientes valores institucionales:

- **Integridad y ética:** en concordancia con las políticas de pago de precio justo, manejo responsable de recursos, todas las operaciones que realice la compañía serán

respaldadas por su profesionalismo, transparencia y equidad, en el ámbito profesional como personal de todos los miembros de la organización.

- **Apoyo a la comunidad:** desarrollo de prácticas responsables que permitan el crecimiento de la compañía a la par de alcanzar mejoras en la calidad de vida de las comunidades, mediante la conservación de las tradiciones ancestrales, respeto al adulto mayor e incentivos para la actividad agrícola en el sector.
- **Respeto por el medio ambiente:** implementación de procesos amigables con el medio ambiente, que permitan el desarrollo de productos orgánicos y reciclables en toda su cadena de valor.
- **Orientación de servicio al cliente:** búsqueda constante de resultados que excedan las expectativas de sus clientes (externos e internos), en un compromiso constante por conocer sus necesidades y sus opiniones.
- **Calidad, Innovación y Eficiencia:** los productos desarrollados deberán garantizar excelencia, eficiencia y calidad en todas sus etapas, que va de la mano con la búsqueda constante de nuevas opciones de variedad, optimización, mejoramiento y superación que continúen agregando valor a la empresa y sus productos.
- **Compromiso y Reconocimiento por objetivos:** generar en el equipo de trabajo una actitud de compromiso y lealtad hacia la empresa, con políticas de comunicación abierta para motivar los aportes estratégicos y la identificación de cumplimiento de objetivos (cuantificables, realistas y rentables).

b) Organigrama y Equipo

El centro de este negocio gira alrededor de la dignificación del trabajo y conocimiento ancestral de los Mishkeros, y en rescatar los valores y costumbres que conforman el Patrimonio Cultural del país en cuanto a los métodos tradicionales de fabricación de la miel y las bebidas a partir del néctar de agave, como una primera fase de este desarrollo (considerando que la planta puede sumar más productos en su portafolio para la oferta y complemento de este negocio). Por ello, la clave se encuentra en una adecuada Gerencia y Manejo de estas habilidades, y en la capacitación hacia las nuevas generaciones, con incentivos para este aprendizaje.

Tabla 11: Comparativo entre estructurales Organizacionales Lineales y Funcionales

TIPO DE ESTRUCTURA	VENTAJA	DESVENTAJA
Lineal	<p>Mayor facilidad en la toma de decisiones y en la ejecución de las mismas.</p> <p>No hay conflictos de autoridad ni fugas de responsabilidad.</p> <p>Es claro y sencillo.</p> <p>Útil en pequeñas empresas.</p> <p>La disciplina es fácil de mantener.</p>	<p>Es rígida e inflexible.</p> <p>La organización depende de hombres clave, lo que origina trastornos.</p> <p>No fomenta la especialización.</p> <p>Los ejecutivos están saturados de trabajo, lo que ocasiona que no se dediquen a sus labores directivas, sino, simplemente de operación.</p>
Funcional	<p>Basada en dividir el trabajo de la empresa según la especialización. Lo que contribuye a tener una mayor eficiencia del personal y de los grupos de trabajo.</p> <p>Mejor planificación de las labores y sistemas productivos ya que establece claras líneas de responsabilidad.</p>	<p>Crea aislamiento y conflictos entre los mandos medios cuando existen funciones operativas que requieran de la retroalimentación de más de un gerente o departamento.</p> <p>Puede causar contradicciones en las instrucciones dadas</p>

Elaboración. Propia

Fuente: (Resenterra, 2019)

Es por esta razón que generar una **estructura combinada Lineal- Funcional**, al ser una estructura más simple y clara, facilitaría la toma de decisiones y la claridad de la comunicación y directrices. Esta se plantea este divide en dos ejes centrales: Un Gerente Administrativo y un Gerente Técnico o de Producción (esquema funcional), lo que nos permite especializar la toma de decisiones mediante la creación de equipos de trabajo que generen mayor eficiencia y productividad. Sin embargo, al mantenerse bajo una estructura lineal, los objetivos de desarrollo y mejora estarán siempre alineados a las directrices Generales de la empresa.

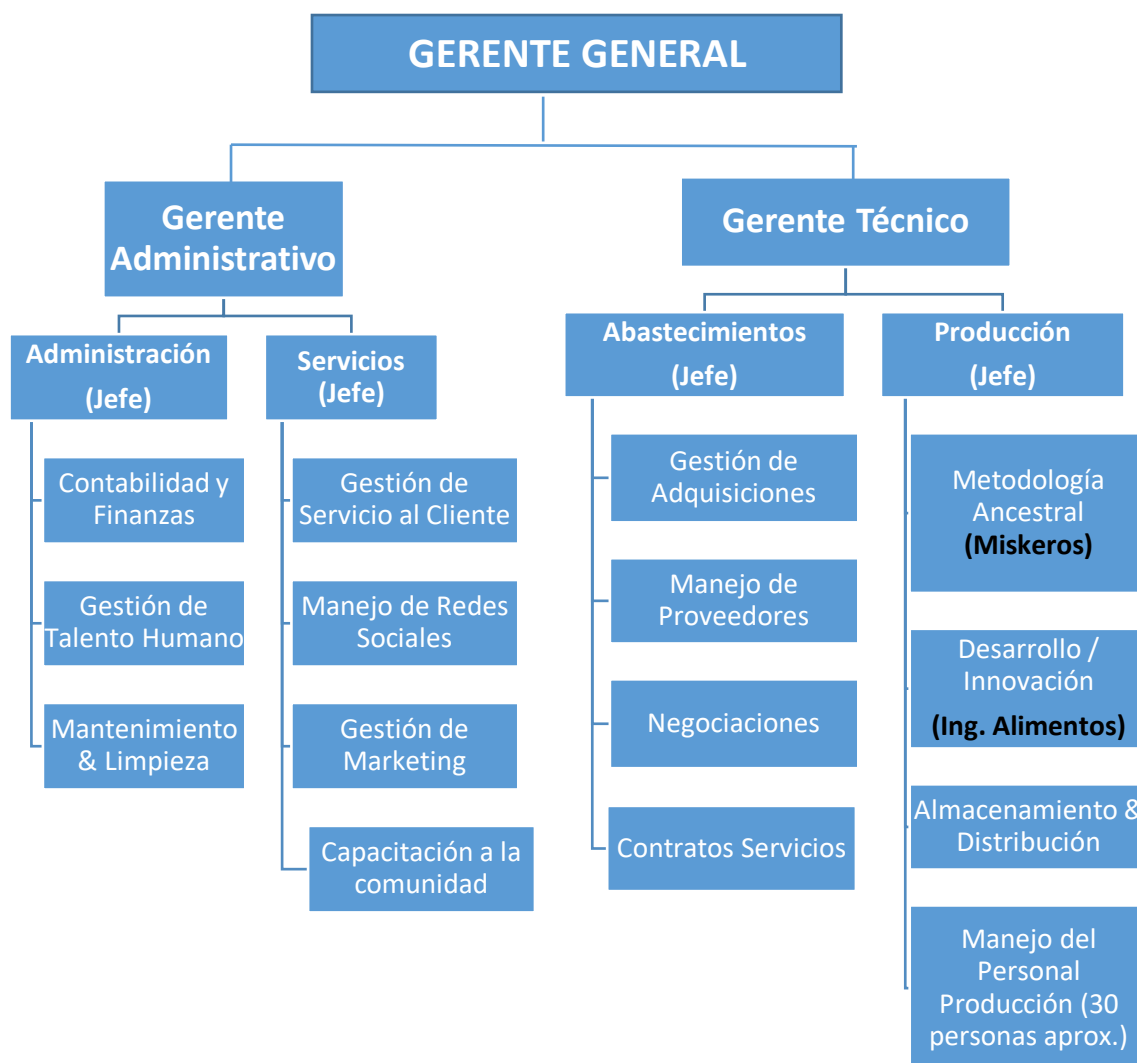
“...en ésta se combinan los tipos de organización lineal y funcional, aprovechando las ventajas y evitando las desventajas inherentes a cada una, conservándose de la funcional la especialización de cada actividad en una función, y de la lineal la autoridad y responsabilidad que se transmite a través de un sólo jefe por cada función en especial.”

(GESTIOPOLIS, 2019)

El siguiente diagrama muestra la estructura inicial que se mantendrá durante **el primer año de la empresa**, en las cuales, las funciones de los Gerentes serán asumidas por los fundadores de la empresa, con apoyo de consultorías externas (no bajo nómina), que les permitan complementar las funciones detalladas en sus áreas. Es decir, las sub-funciones de Administración, Servicios, Producción y Abastecimiento serán asumidas por los Gerentes, y de ser el caso, la estructura considera la contratación por Servicios Profesionales para el desarrollo de: Campañas de Marketing, Capacitación a la comunidad, entre otros. Sin embargo, dentro del área técnica, el equipo de trabajo desde sus inicios, toma en consideración la contratación de un Ingeniero en Alimentos y un Mishkero para el desarrollo

del producto y la implementación de las técnicas tradicionales de producción, que serán la base de la cadena de valor establecida.

Ilustración 26: Organigrama inicial de la compañía



Elaboración. Propia

A partir de este tiempo, luego de alcanzar niveles de penetración del mercado estimados en el volumen de mercado analizado en el capítulo 2 de este documento y posterior a un análisis del grado de aceptación del Consumidor, Capacidad de Producción y Distribución de

la planta, entre otras, la estructura puede considerar la contratación de profesionales para que ejerzan las responsabilidades de la tercera línea de Gestión descrita anteriormente (Administración, Servicios, Producción y Abastecimiento), pero se recomienda que durante los dos primeros años la estructura pueda mantenerse bajo responsabilidad y funcionamiento directo de las Gerencias, hasta que el volumen de trabajo así lo permita.

c) Equipo Ejecutivo

La dirección y realización de este proyecto estará a cargo de **Sofía Navarrete** y **Katyuska Sangurima** para conformar principalmente el área ejecutiva y gerencial de este desarrollo. Sus fortalezas van de la mano con las habilidades Gerenciales requeridas para sacar el proyecto adelante, puesto que sus conocimientos en el desarrollo y gerencia de proyectos, planificación, negociación, manejo de equipos de trabajo y proveedores, así como el establecimiento de procesos y pautas para la elaboración de contratos de servicios, son fundamentales en la primera etapa de este emprendimiento. (Las hojas de vida de las fundadoras se encuentran detalladas en el Anexo 12 del presente documento.)

Sin embargo, al tratarse de un emprendimiento relacionado a la manipulación de alimentos, es fundamental complementar el equipo con una persona que supla estos requerimientos técnicos para garantizar la inocuidad del proceso, la adecuada conservación del producto y su mejor aprovechamiento, por ello, **se buscará el apoyo de un Ingeniero en Alimentos** con conocimiento en la producción ancestral, manteniendo el concepto orgánico en la elaboración de este tipo de productos.

CAPITULO 4

PLAN COMERCIAL

4.0. Introducción

El presente capítulo tiene la finalidad de definir y planificar cuáles son los objetivos que “AGAVE SOUL” pretende lograr a través de la comercialización de bebidas tipo jugo y miel elaborados a base de néctar de agave, y constituirá la pauta para que la empresa pueda trabajar de manera estratégica y organizada durante su primer año de vida. Por lo que, se exponen amplia y justificadamente las razones que hacen que nuestros productos sean diferentes y generen interés entre nuestros potenciales consumidores, entregando una combinación de producto, valor y experiencia.

Así como también se desarrolla el mensaje con el que queremos llegar al mercado como base para interactuar con nuestros clientes, otorgando visibilidad a nuestros productos con el afán de que los consumidores perciban un alto valor en ellos, lo que nos permitirá cuantificar nuestra propuesta de valor, evaluando además a nuestros competidores.

4.1. Estrategia de Producto

Los últimos acontecimientos en el país y el mundo han demostrado que la fortaleza de un pueblo y su supervivencia, reside en las manos que labran la tierra, y con ello valorar todos los trabajos artesanales, orgánicos y naturales, que nos permiten acceder *alcanzar un estilo de vida saludable*.

Pero desde unos años atrás, nuestra sociedad busca algo más que solo un producto, busca una causa, una forma de sentir que su actuar tiene trascendencia, que son parte de una comunidad que busca estar en comunión con la naturaleza, con sus ancestros, mantener vivas sus tradiciones, y a su vez, cuidar de su alimentación y alcanzar un estado de bienestar físico y emocional.

Ilustración 27: Subcategorías de la Pirámide de “Elementos de Valor” consideradas



Fuente: Propia

Esta empresa busca difundir el agave, no únicamente como la alternativa natural por excelencia, por sus propiedades medicinales y nutritivas, aptas para cualquier rango de edad, preferencias veganas o intolerancias generales a ciertos componentes de otras bebidas o edulcorantes, sino como un medio para un fin, que al conseguir el **Bienestar propio**, colaboran con la comunidad, para dar esperanza a todas aquellas personas de la tercera edad que todavía realizan continuas faenas en el campo sin ser valorados, y cuyos conocimientos se van perdiendo por falta de incentivos. Comprar productos “AGAVE SOUL” les permitirá saber que mientras cuidan de su salud, mantienen vivas las tradiciones y ayudan a otorgarles una vejez digna. Es por ello que el logo refleja tonos verdes y marrón dorado para simbolizar que los Andes esconden una gran riqueza guardada en el corazón del agave y que las manos de nuestros ancestros nos ofrecen el néctar que nos da vida, y que da sentido a la de ellos.

Ilustración 28: Logotipo de la Empresa "AGAVE SOUL"



Fuente: Propia

El logo de la Ilustración 28 será empleado en nuestra miel de agave ya que su color se realza al contrastar con el color de la miel. Por otro lado, dado que las bebidas de agave tipo jugo presentan tonos más llamativos que son característicos de las frutas que se emplearan en su preparación se ha considerado utilizar una gama distinta de colores respetando el logo elegido para la empresa.

Ilustración 29: Logotipo de la Empresa “AGAVE SOUL” con colores adaptados para las bebidas tipo jugo.



Fuente: Propia

La oferta de productos que se analiza son los correspondientes a la miel y a los jugos naturales basados en el néctar orgánico del Agave. Durante el desarrollo de este capítulo se observarán los prototipos para ambos, y en los ítems que corresponden, su análisis individualizado respecto a precio y venta. Sin embargo, esta oferta inicial, así como todos los productos que esta empresa desarrolle en un futuro, deberán cumplir con las siguientes certificaciones:

- **Certificación Producto Orgánico**

Es una meta para “AGAVE SOUL” alcanzar la Certificación USDA Organic, como medio para fomentar los principios de la Agricultura Orgánica y así favorecer el cuidado ambiental y el desarrollo socio-económico, lo que constituye un beneficio tanto para los productores de Agave, nuestros consumidores y nuestra compañía..

A través del organismo acreditado en Ecuador por el USDA para certificar el Programa Nacional Orgánico, se iniciarán las gestiones para obtener, y posteriormente mantener, la



certificación orgánica. Para esto, “AGAVE SOUL” en primera instancia deberá crear e implementar un *plan de sistema orgánico*, para que este sea revisado e inspeccionado por el certificador orgánico acreditado anualmente.

Se resumen los pasos a ejecutarse para la obtención de la certificación USDA ORGANIC:

1. Considerando que las Regulaciones Orgánicas del USDA requieren que los solicitantes completen un plan de sistema orgánico que describa sus prácticas de producción y que demuestre la capacidad de cumplir con las regulaciones, se trabajará con asesoría de una empresa especializada en crear el Plan del Sistema Orgánico y posterior envío a la certificadora. Una vez aprobado el Plan del Sistema Orgánico, se iniciará formalmente con la solicitud de Certificación.
2. A partir de este punto, se espera tener contacto con el coordinador de la Certificadora, quien revisará la solicitud del Plan del Sistema Orgánico y determinará la capacidad de “AGAVE SOUL” de cumplir con el Reglamento Orgánico del USDA.

3. Superado los pasos antes descritos, la empresa estará lista para la inspección en el sitio de su operación. El inspector de la Certificadora evaluará la precisión y la implementación del Plan del Sistema Orgánico observando la operación física y los registros relacionados, y evaluando los riesgos para la integridad orgánica.
4. Finalmente, la certificación orgánica será otorgada por la Certificadora cuando el último revisor determine que el Plan de Sistema Orgánico es compatible en su descripción en papel y su aplicación en la práctica.

- **Certificación Fair Trade o Comercio Justo**

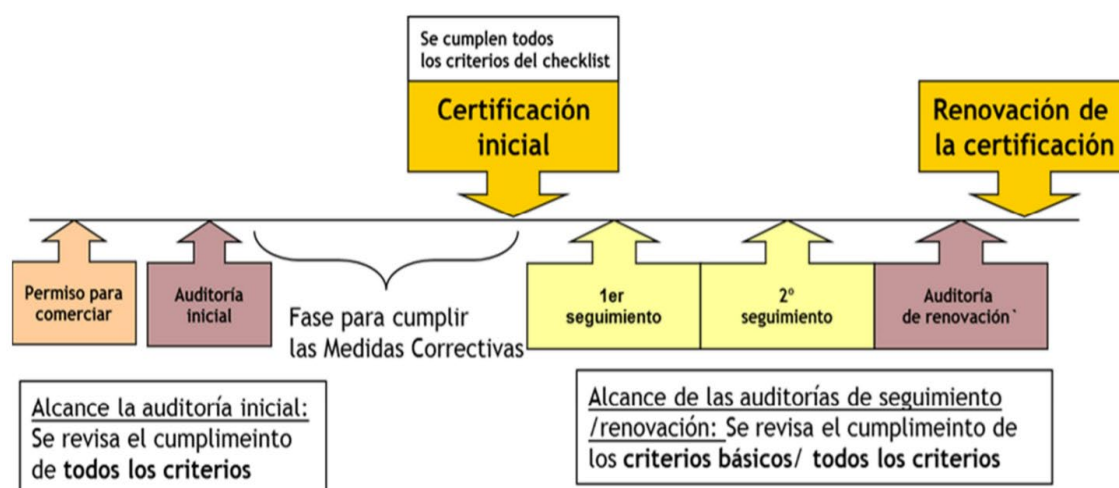


Una de los modelos de certificación mundialmente reconocidos es el FairTrade, que reconoce principalmente la justicia y la responsabilidad social de las empresas con sus proveedores, certifican el trato justo en toda su cadena de suministro y le otorgan un reconocimiento internacional por cumplir estos estándares con constancia. De acuerdo a lo señalado por la Asociación FairTrade Internacional en su página web, ocho de cada diez consumidores muestran preferencia y aseveran que esta certificación otorga un impacto positivo a la marca. (Fairtrade International, 2016)

La certificación se alcanza a través de procesos de auditorías y tutelaje por la organización FLOCERT, de tal manera que se asegure que todos los procesos se realicen con responsabilidad y ética. El Anexo 13 de este documento, detalla paso a paso, por un período de tres años, las obligaciones que la empresa debe cumplir para mantener la certificación.

Entre las cuales se resalta la identificación y certificación del trato y precio justo a todos sus proveedores, las prácticas medioambientales responsables con la comunidad y el ecosistema, correcto uso de suelo, políticas claras para la prevención del maltrato y explotación a los trabajadores, los planes de mejora en la calidad de vida de las comunidades asociadas a la entrega de la materia prima, entre otros.

Ilustración 30: Ciclo de la Certificación Fairtrade



Fuente: (MISHQUE, 2010)

a) Jugos Naturales con Néctar de Agave

El néctar extraído del corazón del penco es un jugo translúcido y de sabor dulce, que puede ser ingerido directamente de la planta y que además posee propiedades medicinales, lo que lo convierte en una bebida deliciosa y saludable. Es así que nace la idea de emplear el néctar del penco como materia prima en la preparación de refrescos tipo jugo, conservando sus características como fuente de alimento y medicina.

Si bien, en el mercado ecuatoriano encontramos una amplia variedad de jugos y néctares elaborados a base de frutas, semillas y en general de todo tipo de superalimentos, "AGAVE

SOUL” procura no solo introducir en el mercado un jugo más, sino por el contrario, propone revitalizar la manifestación cultural de la bebida ancestral. Para esto, como empresa, se pretende establecer lineamientos de inclusión y empoderamiento, comercio justo y responsabilidad ambiental, trabajando directamente con las comunidades donde se encuentran los “mishkeros”, quienes son los guardianes de la tradición y los llamados a transmitirla a las demás generaciones.

Considerando que el néctar del penco es una bebida ancestral, y que esto puede llevar a la confusión de que su consumo se da únicamente de forma estacional o en cierto tipo de ceremonias, se ha optado por elaborar una bebida tipo jugo, lo que vuelve un producto muy visible y accesible, y a la vez permite a los consumidores beneficiarse de sus nutrientes y aportes a la salud.

Por otro lado, con el propósito de entregar al consumidor un producto natural, la propuesta de “AGAVE SOUL” para el mercado es un jugo 100% orgánico, libre de endulzantes, edulcorantes, colorantes, saborizantes y preservantes, además para garantizar su inocuidad y conservación el producto será pasteurizado, prensado al frío, sellado al vacío; cuidando que su sabor conserve la fabricación ancestral y sea medio de difusión de la cultura alimentaria.

Si bien, “AGAVE SOUL” adquirirá a las comunidades la materia prima (néctar de Agave por litros), una de las razones de ser de la empresa es el rescate de los alimentos ancestrales para su renovación, por lo que, respetar el proceso de extracción del néctar es primordial, así como también establecer y mantener procesos que garanticen la inocuidad de la materia prima, por tal razón, las capacitaciones relacionadas al manejo y fabricación de alimentos dadas a los mishkeros para su empoderamiento, deberán reflejarse en la calidad de la materia prima, en términos de estabilidad del PH y grados Brix y presencia de altas propiedades del

néctar entregado por cada proveedor, que servirán como indicadores del cumplimiento y adecuada implementación de dichos procesos, manteniendo la higiene en cada aplicación.

Ilustración 31: Proceso de extracción del néctar



Fuente: (MISHQUE, 2010)

Tanto el empaque como el proceso productivo son claves para transmitir la propuesta de valor del producto, ya que es esencialmente importante para “AGAVE SOUL” que sus productos denoten el respeto de las tradiciones, tengan un proceso productivo que no cause daño y que sean socialmente responsables, siendo esto un compromiso empresarial. Por lo tanto, para las bebidas tipo jugo se utilizará un envase de vidrio 100% reciclable, reutilizable

y retornable, lo que lo convierte en un elemento amigable con el medio ambiente, así como también, es apto para el proceso de fabricación, permitiendo envasar productos fríos, pasteurizados y almacenar productos naturales por períodos largos de tiempo.

Para los jugos con sabores frutales se empleará la tecnología de prensado al frío (cold pressed) que conserva las propiedades originales de las frutas sin aplicar calor, reteniendo de esta manera el mayor número de nutrientes, vitaminas y enzimas evitando su oxidación y maximizando su valor nutricional, y que al mezclarse con el néctar de agave no altera las propiedades medicinales del mismo; esto permitirá entregar al consumidor final una bebida que contiene ingredientes activos y atributos funcionales.

Ilustración 32: Tipo de botella propuesta para resaltar las bebidas tipo jugo de Agave



Elaboración: Propia

El envase propuesto (envase de vidrio y tapa metálica) se encuentra disponible para ser importado de China con la ayuda de un agente local que facilitará el proceso, tiene una capacidad de 300ml, tendrá un logotipo en el frente, los sellos de las certificaciones alcanzadas (descritas al inicio de este capítulo) y un código QR a través del cual los consumidores podrán acceder a conocer la historia del Ágave, su proceso de siembra y extracción del néctar y sobre todo acerca del trabajo que realizan los mishkeros como promotores de la conservación del conocimiento ancestral del chaguarmiske, ya que estos sabores tradicionales construyen una identidad alimentaria y por lo tanto son parte de la soberanía de los pueblos.

Por otro lado, se ha decidido además mantener una presentación sencilla que transmita la pureza de los alimentos contenidos en la bebida de agave y que genere a nivel sensorial en los consumidores, la idea de que es una bebida refrescante y natural que puede ser ingerida de forma segura en la dieta diaria.

b) Miel Orgánica de Agave

Las tendencias de consumo que se han señalado en capítulos anteriores validan la orientación hacia los productos orgánicos, que permiten conservar al máximo las características naturales de los alimentos y evitar el uso de aditivos y químicos que alteran el sabor con el afán de conseguir mejores rendimientos.

La pureza del néctar recolectado (descrito en el literal anterior), permite mantener todas las propiedades nutricionales que le caracterizan al mishki o néctar de esta planta, y que a su vez, lo distinguen del resto de alternativas del mercado en cuanto a endulzantes o edulcorantes. Su elaboración consistirán en la ebullición del néctar hasta alcanzar los "...66°

Brix (°Bx/ grados de azúcar) para la conservación de sus nutrientes y durabilidad” (Villarreal, 2018), cuya ingesta se recomienda como una cucharada en ayunas diariamente (como tratamiento medicinal) o como endulzante en sus alimentos.

Ilustración 33: Recolección Tradicional del néctar de Agave



Fotografía: (ALLPA, 2020)

El proceso de fabricación de la misma se caracteriza por la ausencia de aditivos, preservantes y conservantes químicos usualmente empleados en la fabricación de la miel. Su sabor, más ligero que el de la miel de abejas y del resto de variedades, junto con las propiedades glicémicas que le caracterizan, facilita su digestión y asimilación por personas diabéticas, y la riqueza de sus componentes (fósforo, sodio, potasio, hierro, calcio, magnesio, vitamina E, Vitamina C, entre otros) lo vuelve un complemento alimenticio para aquellos que buscan mantener su salud.

Ilustración 34: Tabla nutricional del néctar de Agave

COMPONENTE	MISHQUI 100 GR
Humedad	97.7 %
Hidratos de carbono	6.1 mg.
Proteínas	0.4 mg.
Alcohol	3 mg.
Calcio	11 mg.
Fosforo	34 mg.
Hierro	0.7 mg.
Ac. Ascórbico	5 mg.
Tiamina	0.02 mg.
Riboflavina	0.03 mg.
Niacina	0,40 mg.
Valor Energético	4.04 Kcal.

[Tabla: Cadena Agroalimentaria de Agave Pulquero pg. 16

Fuente: (Ayora & Quito, 2013)

En el caso de la Miel de Agave, aunque actualmente existen pocos productos debidamente comercializados e impulsados en el mercado, lo que esta empresa busca es resaltar la cadena 100% orgánica y artesanal para su elaboración y extracción, mantener un alto control de calidad en sus productos, y a su vez, conservar las viejas tradiciones a través del empoderamiento de los mishkeros y su entorno, quienes necesitan estas fuentes de trabajo, promoviendo no solo el empleo, sino la conservación de esta sabiduría ancestral y su transmisión a las nuevas generaciones.

La elaboración de la miel bajo estos estándares, no solo permite suplir las necesidades de los consumidores más exigentes en cuanto a calidad, sabor y beneficios, sino que cumple las expectativas de aquellos que buscan marcar la diferencia con productos que tenga historia y valor social.

Ilustración 35: Tipo de botella propuesta para la Miel de Agave



Elaboración: Propia

El envase que se propone será una muestra de la historia detrás de cada frasco con: un logotipo en el frente y los sellos de las certificaciones alcanzadas (descritas al inicio de este capítulo); código QR, que permita al consumidor conocer la historia de la empresa y su propósito; un frasco de vidrio, que permite conservar por más tiempo, el sabor auténtico de la miel, y que se encuentra disponible, tanto para su importación desde China (con el mismo de los envases para jugos señalados anteriormente) o con proveedores nacionales, sin embargo, la calidad y facilidades logísticas serán analizadas en una siguiente etapa; y principalmente, con la inclusión de una cobertura (manto) elaborado por la comunidad, como producto de las capacitaciones y talleres para conservar esta habilidad artesanal y demostrar el aprovechamiento completo de esta planta, puesto que este se realiza en base a las fibras del agave seco.

4.2. Estrategia de Canales (ambos productos)

Bajo el nombre “AGAVE SOUL” buscamos crear una marca paraguas que impulse con vitalidad y calidez, la riqueza de los alimentos ancestrales, promoviendo el consumo habitual del néctar de Agave con una propuesta actual/moderna, mediante la comercialización inicial de dos productos: i) bebidas tipo jugo en presentación de 300 ml, sabor natural y frutal y ii) miel de agave en presentación de 300 ml; con calidad Premium.

Dado que los productos son de alta calidad y cuentan con certificaciones como Fair Trade, USDA Organic y Envases Reciclables, es necesario identificar los puntos de venta claves donde nuestro segmento de clientes (descrito en el Capítulo 3) accede de manera periódica a realizar sus compras para el hogar y también los lugares que frecuenta para disiparse o por placer; en este punto es importante ser objetivos y selectivos para no exceder los puntos de ventas que pudiesen afectar el capital de marca.

Los canales identificados tanto para las bebidas tipo jugo como para la miel de agave son lugares comerciales ubicados en mercados de interés en productos orgánicos y naturales, es decir, tiendas especializadas como: Superfoods, FarmersMarket, RunaKay Organic Food and Market, Biomarket, Vayú Alimentación Consciente, entre otras. Se espera que estas tiendas especializadas sean canales cooperativos donde el personal que maneja estos establecimientos se encuentre abierto a recibir capacitación de las características de los productos y a su vez lo difundan hacia sus clientes que son nuestros potenciales consumidores.

Se propone una alianza para la distribución con Sweet and Coffee, que tiene ochenta y seis (86) locales a nivel nacional, por cuanto consideramos que ésta cafetería es visitada asiduamente por nuestro segmento de consumidores, adicionalmente tanto “AGAVE SOUL” como “Sweet and Coffee” comparten los valores de responsabilidad social, amor por el producto local, desarrollo de productos sustentables y socialmente responsables, que facilitará el acceso a los consumidores que se identifican con esta propuesta de valor a través de la amplia red de locales que posee en todo el país, y nos permitirá beneficiarnos de la alianza que a su vez tiene con PRIMAX.

Ilustración 36: Valores de Sweet & Coffee que motivan la alianza

SEMBRANDO UN COMPROMISO

Nuestra filosofía dicta que la mejor forma de crecer es aportando a nuestra comunidad. Por esta razón en el 2011 fundamos este proyecto, a través del cual mantenemos un trato directo con el caficultor, ofreciéndole trabajo, comercio justo y crecimiento profesional. Cientos de familias de agricultores de la provincia de Loja son parte del programa “Sembrando un Compromiso”. Este pilar de Responsabilidad Social permite a caficultores recibir beneficios como herramientas, tecnología y capacitaciones técnicas que aseguren su desarrollo profesional y económico



Disfruta el momento en un planeta más verde

Nuestro pacto con EL PLANETA

RECLICLAR *Smiles Biodegradables*
REDUCIR *¿Realmente lo necesitas?*
REUSAR *Green Cup*

NUESTRO PACTO CON EL PLANETA

El cuidado del medio ambiente es un tema de suma importancia para nuestros clientes, y para nosotros también. En Sweet & Coffee ©, para reducir nuestra huella de impacto medioambiental, utilizamos empaques ecoamigables, todos siendo de materiales reciclables y biodegradables. Con este cambio hemos logrado reducir nuestras emisiones de CO2 en un equivalente de 768 viajes aéreos anuales de Quito a Guayaquil, Y junto a ustedes, trabajamos para concientizar a la sociedad en el uso eficiente de empaques desechables.

Fuente: Página web Sweet and Coffee

Tabla 12: Puntos de distribución bebida y miel de Agave.

	LUGARES DE DISTRIBUCIÓN BEBIDA DE AGAVE Y MIEL (SIN INCLUIR EL SUPERMAXI)	Número de Locales
Potenciales Centros de Distribución	María la Panadería Lemongrass	1
	Farmers Market	1
	RunaKay Organic Food and Market	1
	BioMarket	2
	Chez Mathilde	1
	Endémica,	1
	Donde Gopal,	1
	Life Market,	1
	Bhumi	1
	Galería Ecuador (4 locales)	4
	Superfoods,	2
	Dvino Wines	1
	Vayú Alimentación Consciente	1
	Runakay	1
	Natuorganic Ecuador	3
	La Tienda ORGÁNICA	1
	Wayruro Organic	1
	Te Quiero Verde	2
	Pacharganic	1
	Tienda Orgánica el Motilón	1
	Natural & Organic Health	1
	Mi tienda Gourmet	1
	Gaia Productos de la tierra	1
	Biotienda	1
	La Huerta del Día	1
Organic Planet	1	
Sweet and Coffee (para todos sus locales a nivel nacional)	86	
EVENTOS	Ferias orgánicas, vegetarianas (estimado 1 al mes)	12
	TOTAL PUNTOS DE DISTRIBUCIÓN	132

Elaboración: Propia

Para la miel de Agave se plantea el ingreso a supermercados masivos, como Supermaxi, para esto se ha tomado en consideración sacrificar márgenes de rentabilidad en atención a las políticas de precios y descuentos del canal y a las condiciones de venta; esto con el objetivo de alcanzar en el proceso de negociación el posicionamiento en percha. No obstante, para las bebidas tipo jugo no se incluye este canal dado el corto ciclo de vida del producto, inferior a tres (3) meses.

Para los dos (2) productos se manejará además las ventas directas al cliente a través de venta en fábrica, pedido online, visitas comerciales y ferias orgánicas, veganas y de fines de semana.

Para el tema logístico se establecerá una ruta de entrega desde nuestra planta ubicada en el sector de Tañaló en la provincia de Cotopaxi, a las bodegas centralizadas de la cadena seleccionada, así como también a las tiendas especializadas. Se mantendrá un stock mínimo para la venta directa, considerando el ciclo de vida de nuestros productos. La movilización de los productos se realizará en un camión de propiedad de la empresa y el embalaje del producto para la entrega será en cajas de cartón colocadas sobre pallets para facilitar su manipulación.

4.3. Estrategia de Promoción

Dentro de los puntos más destacados en las encuestas y entrevistas, se demuestra la importancia en nuestro medio de los testimonios como generadores de confianza en nuevos productos, los beneficios que estos productos aportan y la historia detrás de ellos, donde el factor económico pierde fuerza si los beneficios lo justifican, especialmente para aquellos

ciudadanos que buscan medios naturales para sentirse saludable, que han buscado en los fármacos tradicionales un alivio pasajero, pero que intentan, mediante un mejor estilo de vida, conseguirlo de forma natural.

Por ello, en la fase inicial de esta empresa, el marketing se desarrollará en función de redes sociales: Facebook, Twitter, Instagram, WhatsApp, combinado con la participación en ferias orgánicas, veganas, entre otras. El enfoque de estas campañas, anuncios y volantes se realizará tanto en los beneficios del agave en sus distintas presentaciones como de la historia que está detrás, de la ayuda que se brinda a los antiguos mishkeros, la valía de sus manos al tejer los complementos de estos productos con la misma fibra de la planta que nos ofrece su néctar (manto colocado en la presentación de la miel), la intención de conservar vivas las viejas tradiciones, y regresar nuestra mirada al campo, a realmente valorar el conocimiento de nuestros ancestros, y mantenerlo vivo, dignamente, en cada generación.

En complemento a ello, puesto que se desea ir más allá de la elaboración de un producto, sino más bien de crear ese sentido de pertenencia a una causa, que no solo permite alcanzar mi bienestar, se ha supuesto la creación de una página web en donde se comparta: testimonios de ayuda y mejora con el consumo del agave en personas de distintas edades, testimonios de las personas que son ayudadas al consumir este producto, es decir las personas de la tercera edad y campesinos, que a través de esta empresa, pueden conseguir un empleo digno. Así también, atar esto a la propuesta de incentivar con ella el Turismo comunitario, con personas nacionales y extranjeros (en un futuro), que compartan junto a las comunidades que trabajan con nosotros, la experiencia del cultivo, de la fabricación y del bordado con agave.

Ilustración 37: Campaña promocional 1– Video Corto del enfoque familiar de la empresa

<p><i>Deja que el néctar de la naturaleza...</i></p>	<p><i>Llene de vitalidad cada uno de tus momentos</i></p>	<p><i>Y cuide naturalmente, la salud de los tuyos</i></p>
		
<p><i>Porque la verdadera fuente de juventud...</i></p>	<p><i>Se consigue al vivir con plenitud, cada momento</i></p>	<p><i>Junto a tus seres queridos</i></p>
		
<p><i>Nuestros ancestros lo sabían....</i></p>		<p><i>Ahora, es turno:</i></p>
		
		

Fotografía: (ALLPA, 2020), Google Images.

Elaboración: Propia

Ilustración 38: Campaña promocional 2– Video Corto del enfoque de Beneficios del Agave

<i>Imagina poder disfrutar....</i>	<i>Nutrición</i>	<i>Salud</i>	<i>Bienestar</i>
			
<i>con el néctar más puro del Ecuador:</i>	<i>Recupera tu salud</i>	<i>Elimina molestias</i>	
			
<i>fortalece tus defensas</i>	<i>Y recupera tu vitalidad</i>		
			
<i>Cuida tu salud, por el “Hoy” y el “mañana”</i>	<i>La naturaleza nos dio la receta, Descúbrenos:</i>		
			

Fotografía: (EL Telégrafo, 2015) (PIXABAY, 2020), Google Images
Elaboración: Propia

Ilustración 39: Campaña promocional 3– Video Corto del enfoque social de la empresa

<p><i>Permite que cada gota de agave....</i></p>	<p><i>Marque la diferencia</i></p>	<p><i>En tu vida</i></p>
		
<p><i>Y en la de ellos:</i></p>	<p><i>Ayúdanos a conservar su sabiduría</i></p>	
		
<p><i>Y regresar a lo orgánico!</i></p>	<p><i>El Agave es nuestra fuente de juventud.... Nuestra razón para continuar....</i></p>	
		
<p><i>Pero es tu apoyo, el que lo vuelve realidad!</i></p>	<p><i>Descúbrenos:</i></p>	
		


Fotografía: (TELEAMAZONAS, 2016) (El Telegrafo, 2014), Google Images

Elaboración: Propia

4.4. Estrategia de Pricing

De acuerdo a la matriz de Kotler la estrategia de precios de “AGAVE SOUL” es posicionarse como un producto Premium, de alto valor, que genere la percepción en los consumidores de que nuestros productos tienen un precio justo. Siendo estas las principales razones por las que se ha determinado esencial manejar las Certificaciones de Comercio Justo y USDA Organic, sumado a los amplios beneficios para el bienestar y salud de nuestros clientes que trae consigo el consumo de los productos derivados del Agave.

Ilustración 40: Matriz de Precios de Kotler

	HIGH	MEDIUM	LOW
HIGH		High value	Superb value
MEDIUM	Over charging	Average	Good Value
LOW	Rip-off	False economy	Economy

Elaboración: Propia

Por otro parte, para fijar el precio de venta de nuestros productos hemos considerado su competencia directa con la finalidad de crear la percepción de calidad y diferenciación en la mente de nuestros potenciales clientes, de tal forma que el precio de venta no sea el factor determinante de la compra si no los productos como tal.

A continuación se muestra el cálculo del precio de venta para los productos con los que “AGAVE SOUL” espera posicionarse en el mercado ecuatoriano.

a) Jugos Naturales con Néctar de Agave

Con el objetivo de establecer el precio de venta de los jugos naturales con néctar de agave, se han determinado las cantidades de materia prima para elaborar un jugo que conserve los nutrientes y beneficios del agave sin perder su sabor característico al mezclarse con sabores frutales, que resulte delicioso y refrescante al paladar. Sin embargo, las cantidades estimadas son experimentales y podrán reajustarse en los ensayos hasta obtener la formulación final. Se han considerado además los costos indirectos así como la utilidad esperada para este producto.

Es necesario recalcar que se ha establecido un precio justo para la compra del insumo principal, que es el néctar de agave, con lo que se pretende incentivar el cultivo responsable y sostenible de esta planta y la conservación de las técnicas ancestrales bajo parámetros de higiene y calidad para la obtención de su néctar.

Tabla 13: PVP sugerido en función de los costos de producción de los Jugos de Agave

COSTO UNITARIO PROMEDIO PARA PRODUCCIÓN DE JUGOS DE 300ML			
COSTOS DIRECTOS			
Materiales	Cantidad	Valor unitario	TOTAL
Nectar Limpio (L)	0,30	\$ 1,00	\$ 0,30
Fruta Orgánica (gr)	20,00	\$ 0,013	\$ 0,27
Envase Vidrio con Tapa (300ml)	1	\$ 0,90	\$ 0,90
Etiqueta Adhesiva u	1	\$ 0,10	\$ 0,10
Subtotal A			\$ 1,57

COSTOS INDIRECTOS

Rubro	Valor unitario	TOTAL
Mano de OBRA (%)	20%	\$ 0,31
Equipos / Producción (%)	20%	\$ 0,31
Transporte (%)	15%	\$ 0,24
Subtotal B		\$ 0,86
COSTO PRODUCCIÓN (A+B)		PC= \$ 2,43
Margen Bruto: MB (%)	25%	
PVP (sin incluir IVA)		PVP= \$ 3,24
PRECIO SUGERIDO DE VENTA		\$ 3,25
IVA (%)	12%	
PVP (incluido IVA)		\$ 3,64

Elaboración: Propia

De forma adicional se muestran los precios de venta de las bebidas que se consideran son la principal competencia de nuestra bebida de Agave tipo jugo, donde podemos evidenciar que el precio de venta fijado se encuentra dentro de rango.

Tabla 14: Comparativo entre competidores referenciales para Jugo de Agave

Descripción	Producto 100%	Volumen	Precio de venta
Kombucha- sabores natural y frutales	SI	370 ml	\$ 3.45
Leche de coco	SI	500 ml	\$ 3.90
Leche de nuez	SI	500 ml	\$ 5.50
Leche Kefir - sabores natural y frutales	SI	300 ml	\$ 3.00
Leche de chocho sabor frutal	SI	250 ml	\$ 2.50
Leche de chocho sabor frutal	SI	475 ml	\$ 5.30

Leche de chocho natural	SI	475 ml	\$	3.70
Bebida de amaranto	SI	200 ml	\$	1.25
Jugo Cold Pressed frutas y verduras	SI	370 ml	\$	3.30
Jugo Cold Pressed frutas, verduras y semillas	SI	370 ml	\$	3.30
Leche de almendras	SI	370 ml	\$	3.30

Elaboración: Propia

b) Miel Orgánica de Agave

El potencial de la miel de agave recae sobre la calidad del néctar que se emplea para su fabricación, ya que esto permitirá obtener un sabor balanceado que convierta al producto en el elegido para endulzar bebidas y postres de forma diaria, sin preocuparse por las calorías, siendo apto para diabéticos y con los nutrientes y beneficios para la salud que se han explicado en los capítulos anteriores. Por este motivo, el precio de venta sugerido considera la elaboración de una miel de agave tipo Premium con el uso de néctar de alta calidad y además se ha cuantificado el empaque que se propone para este producto descrito en la sección 4.1 literal b. del presente capítulo.

Adicional a los costos indirectos asociados a su producción, hemos incluido en este análisis un valor fijo para el manto de agave, con el que se espera decorar el envase. Dado que su fabricación será realizada directamente por la comunidad, se desea que ellos reciban el 100% de su valor, por lo que la empresa no considera este rubro dentro del cálculo del precio con el porcentaje de rentabilidad esperado, sino como un rubro adicional, cuyo valor será ingreso directo para los artesanos.

Tabla 15: PVP sugerido en función de los costos de producción de la miel

COSTO UNITARIO PROMEDIO PARA PRODUCCIÓN DE MIEL DE 300ML			
COSTOS DIRECTOS			
Materiales	Cantidad	Valor unitario	TOTAL
Nectar Limpio (L)	3,00	\$ 1,00	\$ 3,00
Envase Vidrio con Tapa (300ml)	1	\$ 0,70	\$ 0,70
Etiqueta Adhesiva u	1	\$ 0,10	\$ 0,10
Subtotal A			\$ 3,80
COSTOS INDIRECTOS			
Rubro		Valor unitario	TOTAL
Mano de OBRA (%)		15%	\$ 0,57
Equipos / Producción (%)		18%	\$ 0,68
Transporte (%)		15%	\$ 0,57
Subtotal C			\$ 1,82
COSTO PRODUCCIÓN (A+B)		PC=	\$ 5,62
Margen Bruto: MB (%)		30%	
PVP1 (sin incluir IVA)		PVP1=	\$ 8,03
APORTE DIRECTO A LA COMUNIDAD			
Costo Manto de Agave de 15x15cm	1	\$ 1,25	\$ 1,25
PVP Final (sin incluir IVA)			\$ 9,28
Precio sugerido de venta:		PVP sin IVA	\$ 9,30
IVA (%)		12%	
PVP (incluido IVA)			\$ 10,42

Elaboración: Propia

Considerando las certificaciones asociadas a nuestro producto y en consonancia con su naturaleza 100% orgánica, el valor propuesto está acorde al valor agregado y están en relación con la actual oferta del mercado, como se puede apreciar en la siguiente tabla:

Tabla 16: Comparativo entre competidores referenciales para la Miel de Agave

Marca	Características	Costo	Presentación
Artesanales (varios)	Sin certificaciones	\$12	250 gr
Aya Mishky	Artesanal	\$12	500 gr
Mishky Huarmy	Sin certificaciones	\$5,44	250 gr
ASMNORTE	Sin certificaciones	\$8,47	250 gr
SCHULLO (Importada)	con 2 certificaciones	\$ 9,63	330 gr

Elaboración: Propia

4.5. Plan de Ventas

Con base en los canales identificados para la comercialización de nuestros productos se realizó la estimación de las ventas esperadas para el primer año de la empresa, este plan nos permitirá enfocar los esfuerzos comerciales, siendo necesario su correcto desarrollo, así como el continuo seguimiento y control, ya que sentará las bases para mejorar o potenciar los

procesos, alcanzar las metas comerciales, posibilitando el crecimiento económico de "AGAVE SOUL".

Considerando que previamente se han analizado las características y potencial de las bebidas tipo jugo y miel elaboradas a base a Agave, así como también se ha identificado a nuestro segmento de mercado y principal competencia, el plan de ventas recoge una propuesta realista y alcanzable que toma en cuenta las necesidades de ingreso de la empresa, la rentabilidad del negocio y principalmente prevé que ante la situación actual del país, la población será más consciente de la forma en la que se alimenta y los productos que consume, procurando dar prioridad al cuidado de su salud y consecuentemente, elegirá para su dieta regular, la ingesta de alimentos naturales y orgánicos por sobre otros mayormente procesados.

Como se ha analizado, ambos productos compartirán los mismos canales de distribución, salvo la inclusión de la Cadena de Supermaxi (con sus 56 locales a nivel nacional), que serán específicos para la distribución de la miel. Por ello, el análisis de la proyección ha agrupado los canales en 7 categorías, para facilitar la determinación de la periodicidad de las compras en cada uno de ellos, el número de locales a los que se accede, la frecuencia de dichos eventos y la preferencia de los consumidores para optar por estos canales con el tiempo.

Tabla 17: Canales de distribución previstos para la proyección de ventas

	Cantidad de Eventos & Locales que se considera mensualmente	AÑO 1
Canal 1	Supermaxi	35 locales en Quito y Guayaquil (3 primeros meses) 56 locales a nivel nacional en total
Canal 2	Sweet and Coffe	86 locales a nivel nacional
Canal 3	Ferias Veganas y Orgánicas (3 días duración estimada) ***	4 Eventos bimensuales, en Quito y Guayaquil
Canal 4	Mercadillos de Fin de Semana: Quito y Guayaquil (Sábados y Domingos) **	8 fines de semana promedio mensual
Canal 5	Tiendas Especializados (locales entre Quito y Guayaquil)	12 locales entre Quito y Guayaquil
Canal 6	Venta In Situ	1 local propio de la empresa
Canal 7	Venta por Internet	1 sitio web propio de la empresa

*** 3 Días (Quito, Guayaquil, Cumbaya, Los Valles)

** 10 Mercadillos entre Quito y Guayaquil

Elaboración: Propia

Para ambos productos, se plantea iniciar el primer mes con un precio promocional que genere el interés de los nuevos consumidores, y por ende permita tener un valor alto de ventas durante este mes promocional. A partir de ello, para los dos meses siguientes, se espera una reducción en el volumen de ventas, dado que muchos consumidores pueden ser inconstantes en la adquisición, o lo vean únicamente como novedad. Sin embargo, al tercer mes, se evidenciaría la tendencia de los consumidores que empiezan a sentir los beneficios

del producto y están conformes con su sabor, beneficios e historia y se observaría un incremento en la adquisición de los mismos.

a) Jugos Naturales con Néctar de Agave

Dada la ausencia de los canales de distribución masiva (cadenas de supermercados) para la distribución de las botellas de jugo, se centran los esfuerzos de venta en el principal aliado para este producto, Sweet & Coffee, procurando asegurar la presencia de la marca y consumo en todos sus locales a nivel nacional, con un consumo mínimo de una unidad diaria por local. De igual manera, se consideran el desarrollo de Ferias Veganas y Orgánicas en Quito y Guayaquil, (durante los primeros dos años para posteriormente expandirse a más ciudades) que presentan bastante acogida en la comunidad, pero al tener en cuenta los últimos acontecimientos a nivel mundial, se plantea a su vez, desarrollar una página web con la plataforma para la adquisición del producto por este medio.

Como premisa se considera que los consumos en los demás puntos de venta tendrá una especial acogida durante los fines de semana, hasta lograr la lealtad en el producto y promover su consumo diario

Tabla 18: Desglose de unidades por local para la venta del jugo de Agave

Cantidad de Unidades por Local /MES	mes 1	mes 2	mes 3	mes 4	mes 5	mes 6	mes 7	mes 8	mes 9	mes 10	mes 11	mes 12
Sweet and Coffee	56	48	48	56	48	48	48	48	48	56	56	56
Ferias Veganas y Orgánicas ***	300		300		270		270		300		270	
Mercadillos de Fin de Semana ** (Sábados y Domingos)	100	70	60	70	60	70	60	70	60	70	70	70
Tiendas Especializados (locales entre Quito y Guayaquil)	80	64	63	54	48	60	48	48	48	60	48	48
Venta In Situ	10	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20
Venta por Internet (80% ventas Tiendas)	64	52	51	44	39	48	39	39	39	48	39	39
	610	254	542	244	485	246	485	225	515	254	503	233

TOTALES de Unidades	mes 1	mes 2	mes 3	mes 4	mes 5	mes 6	mes 7	mes 8	mes 9	mes 10	mes 11	mes 12
Sweet and Coffee	4.816,00	4.128,00	4.128,00	4.816,00	4.128,00	4.128,00	4.128,00	4.128,00	4.128,00	4.816,00	4.816,00	4.816,00
Ferias Veganas y Orgánicas ***	1.200,00	-	1.200,00	-	1.080,00	-	1.080,00	-	1.200,00	-	1.080,00	-
Mercadillos de Fin de Semana ** (Sábados y Domingos)	1.000,00	560,00	540,00	630,00	480,00	700,00	480,00	560,00	480,00	700,00	560,00	560,00
Tiendas Especializados (locales entre Quito y Guayaquil)	960,00	768,00	756,00	648,00	576,00	720,00	576,00	576,00	576,00	720,00	576,00	576,00
Venta In Situ	10,00	20,00	20,00	20,00	20,00	20,00	20,00	20,00	20,00	20,00	20,00	20,00
Venta por Internet (80% ventas Tiendas)	64,00	52,00	51,00	44,00	39,00	48,00	39,00	39,00	39,00	48,00	39,00	39,00
TOTAL	8050	5528	6695	6158	6323	5616	6323	5323	6443	6304	7091	6011

Precio de Lanzamiento (sin IVA) \$ 3,10

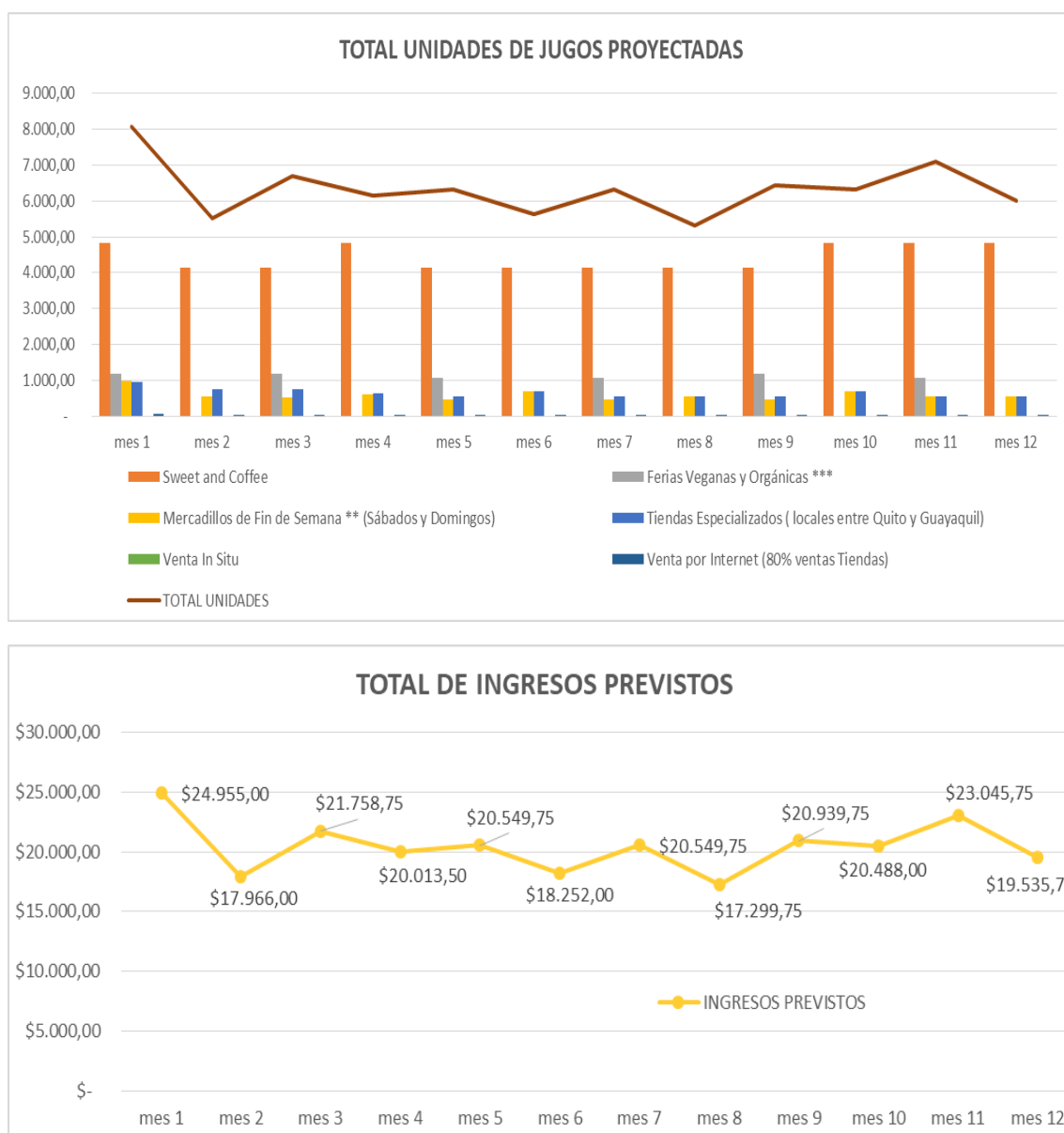
Precio Sugerido (sin IVA) \$ 3,25

INGRESOS PREVISTOS	\$ 24.955,00	\$17.966,00	\$21.758,75	\$20.013,50	\$20.549,75	\$18.252,00	\$20.549,75	\$17.299,75	\$20.939,75	\$20.488,00	\$23.045,75	\$19.535,75
---------------------------	---------------------	--------------------	--------------------	--------------------	--------------------	--------------------	--------------------	--------------------	--------------------	--------------------	--------------------	--------------------

TOTAL DE INGRESOS	\$245.353,75	en 1 año
--------------------------	---------------------	-----------------

Esta proyección de ventas procura mantener un escenario conservador de 6300 unidades promedio a nivel nacional, considerando por el momento, solo ferias veganas en Quito, Guayaquil y sus alrededores, y la presencia con Sweet and Coffee, que ayudaría a la difusión a nivel nacional, que representan un ingreso anual de **\$245353,75 dólares americanos**.

Ilustración 41: Total de Unidades e Ingresos esperados con la venta de Jugo de Agave



Elaboración: Propia

b) Miel Orgánica de Agave

Continuando con el mismo análisis que en el caso de los jugos, la miel continúa con el estilo conservador respecto a las proyecciones de consumo de la misma. La diferencia en el caso de la miel es el acceso a los canales de mayor consumo, como el Supermaxi.

Sin embargo, dado que es difícil acceder de forma inmediata a la distribución en esa cadena, se plantea que el primer mes no sea factible contar con esta alianza, pero que durante los tres meses siguientes, se llegue a un acuerdo para la distribución en sus locales de Quito y Guayaquil (35 locales), y conforme al éxito obtenido en ellos, se amplíe la distribución a nivel nacional hacia los 56 locales. De igual manera, dado la amplia oferta que tiene el Supermaxi relacionado a endulzantes, pero que solo uno de ellos es relacionado al Agave, es factible asumir un consumo promedio de 11 unidades diarias por Local, a pesar de que se espera que este consumo se traduzca a una compra de 3 unidades por fines de semana (sábados y domingos).

La recomendación de su consumo mensual, con fines medicinales, así como la facilidad de la inclusión de este elemento como endulzante saludable presente en la dieta diaria de los consumidores que se desea cautivar, asegura la frecuencia mensual de su consumo, permitiendo planificar una tendencia, en su mayoría constante, hacia la adquisición de este producto.

Con ello, manejamos un escenario de 18000 unidades promedio de consumo mensual, lo que representa un ingreso anual de **\$2'004967,20 dólares americanos**.

Tabla 19: Desglose de unidades y locales para la venta de miel de Agave

Cantidad de Unidades por Local /MES	mes 1	mes 2	mes 3	mes 4	mes 5	mes 6	mes 7	mes 8	mes 9	mes 10	mes 11	mes 12
Supermaxi	-	352	340	340	320	360	320	320	320	360	320	320
Sweet and Coffee	24	19	21	21	19	24	19	19	19	24	19	19
Ferias Veganas y Orgánicas ***	180		150		150		150		150		150	
Mercadillos de Fin de Semana ** (Sábados y Domingos)	60	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50
Tiendas Especializados (locales entre Quito y Guayaquil)	50	40	45	45	40	50	40	40	40	50	40	40
Venta In Situ	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10
Venta por Internet (80% v. Tiendas)	40	32	36	36	32	40	32	32	32	40	32	32
	364	503	652	502	621	534	621	471	621	534	621	471

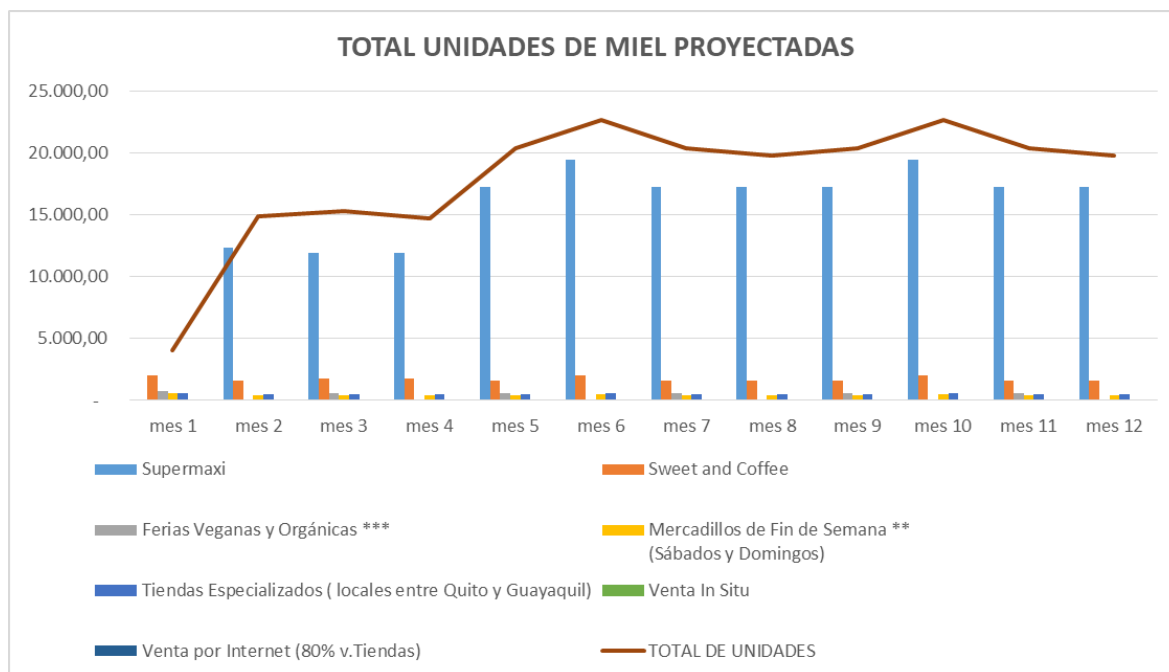
Cantidades TOTALES de Unidades	mes 1	mes 2	mes 3	mes 4	mes 5	mes 6	mes 7	mes 8	mes 9	mes 10	mes 11	mes 12
Supermaxi	-	12.320	11.900	11.900	17.280	19.440	17.280	17.280	17.280	19.440	17.280	17.280
Sweet and Coffee	2.064	1.634	1.806	1.806	1.634	2.064	1.634	1.634	1.634	2.064	1.634	1.634
Ferias Veganas y Orgánicas ***	720	-	600	-	600	-	600	-	600	-	600	-
Mercadillos de Fin de Semana ** (Sábados y Domingos)	600	400	450	450	400	500	400	400	400	500	400	400
Tiendas Especializados (locales entre Quito y Guayaquil)	600	480	540	540	480	600	480	480	480	600	480	480
Venta In Situ	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10
Venta por Internet (80% v. Tiendas)	40	32	36	36	32	40	32	32	32	40	32	32
TOTAL DE UNIDADES	4.034	14.876	15.342	14.742	20.436	22.654	20.436	19.836	20.436	22.654	20.436	19.836

Precio de Lanzamiento (sin IVA) \$ 9,00

Precio Sugerido (sin IVA) \$ 9,30

INGRESOS PREVISTOS	\$ 36.306,00	\$138.346,8	\$142.680,6	\$137.100,6	\$190.054,8	\$210.682,2	\$190.054,8	\$184.474,8	\$190.054,8	\$210.682,2	\$190.054,8	\$184.474,8
TOTAL DE INGRESOS	\$	2.004.967,20	en 1 año									

Ilustración 42: Total de Unidades e Ingresos esperados con la venta de miel de Agave



Elaboración: Propia

Como comprobación general de la rentabilidad de este negocio, en esta etapa, se ha procedido a la estimación de los costos generales de inversión y funcionamiento durante el primer año de la empresa, que se ratificarán en el siguiente capítulo del documento. Sin embargo, este escenario nos permite comprobar si las ventas proyectadas son capaces de cubrir los gastos iniciales determinados en la Tabla N°20.

Tabla 20: Inversión Inicial y Gastos Generales previstos

INVERSIÓN INICIAL & GASTOS GENERALES	
Maquinaria Miel	\$ 32.500,00
Maquinaria Jugos	\$ 36.000,00
Alquiler (1 año)	\$ 24.000,00
Equipo de Computación	\$ 1.700,00
Equipo de Oficina	\$ 400,00
Gastos de Publicidad	\$ 10.000,00
Muebles y enseres	\$ 700,00
Vehículos & Transporte	\$ 35.000,00
Capital de Trabajo	\$ 10.000,00
Salarios (1 año)	
Gerentes (2)	\$ 84.000,00
Técnicos (3)	\$ 54.000,00
Planta producción (30)	\$ 360.000,00
TOTAL	\$ 648.300,00

La metodología ideal es determinar, en primera instancia, las ventas mínimas del proyecto. Estas las obtenemos dividiendo los gastos totales identificados versus el porcentaje de rentabilidad esperado, en este caso del 30%, y con ello se obtiene que los valores de ventas de ambos productos, permiten cubrir los gastos aquí señalados durante el primer año de operación.

Tabla 21: Ventas mínimas y rentabilidad esperada

Venta Mínima =	Gastos Totales / Margen Bruto
VENTAS MÍNIMAS	\$ 2.401.111,11
Ventas proyectadas (Miel + Jugo)	\$ 2.250.320,95
Ganancias Esperadas	\$ -150.790,16
Unidades de Miel	215718
Unidades de Jugos	75865

Elaboración: Propia

En caso de verse alterado los parámetros de ventas y los porcentajes rentabilidad, escenarios realizados con la disminución del porcentaje de rentabilidad a un 27% promedio, determinarían que el proyecto será rentable a su segundo año de funcionamiento. Sin embargo, dada la coyuntura actual de impulsar el consumo de productos orgánicos y la continua búsqueda por alternativas saludables, permiten ser positivos en las proyecciones del negocio planteado.

Adicional a ello, se espera un incremento del 5% anual en las ventas (propio del sector y de este tipo de productos), así también se espera que los tres primeros meses del siguiente año de funcionamiento, continúen con las previsiones de consumo (más estables) alcanzadas durante los últimos meses del año anterior y la continuación de la alianza con SUPERMAXI y el total de sus locales.

CAPITULO 5

ANÁLISIS FINANCIERO

5.0. Introducción

Considerando la tendencia mundial y local hacia el consumo de productos orgánicos y la alta demanda por alimentos naturales que contribuyan al fortalecimiento de la salud, se ha elaborado una propuesta que utiliza un recurso endémico de nuestro país: *el Agave*; para la elaboración de bebidas tipo jugo y miel. Si bien algunas empresas han iniciado la explotación de este recurso, lo han orientado únicamente a su consumo como bebida alcohólica, por lo que, el proceso de extracción de su néctar ha sido olvidado, el agricultor desvalorizado (sin ningún tipo de estímulo que promueva continuar con su cultivo) y son muy pocas las personas que conocen o explotan adecuadamente sus beneficios.

Su gran variedad de nutrientes y el aporte nutricional para la dieta de los ecuatorianos es invaluable, por lo que junto a su aprovechamiento, se busca rescatar los conocimientos ancestrales asociados a la fabricación de la miel de Agave y jugos elaborados con dicho néctar, y convertirlo en un negocio que de valía a los antiguos mishkeros, promueva el uso responsable de la planta y su cultivo, genere fuentes de trabajo en la agricultura, capacite al agricultor en su uso y aprovechamiento, de tal manera que todos los insumos con los que se elaboren los productos, puedan contar con Certificaciones de Calidad, Productos Orgánicos y Comercio Justo.

Para esto, la empresa *AGAVE SOUL* se encargará del proceso de fabricación y comercialización los productos. Para su difusión, se han planteado alianzas con Cadenas como Supermaxi y Sweet & Coffe, y locales especializados en la venta de productos orgánicos, con

lo que se espera alcanzar un mayor consumo en las ciudades de Quito y Guayaquil, sin limitar el acceso al resto de puntos de la Costa y Sierra del Ecuador.

5.1. Supuestos Generales

Los últimos acontecimientos que enfrentan el país y el mundo por la emergencia sanitaria causada por el Coronavirus Covid-19, han demostrado que la fortaleza de un pueblo y su supervivencia, reside en las manos de los agricultores como principal fuente de abasto de productos alimenticios. Esto sumado al cambio en la forma cómo se adquieren los productos, una reducción drástica en el consumo de alimentos procesados y el incremento en la ingesta de productos con mayor valor nutricional, de origen orgánico y cuyo expendio garantice las medidas de salubridad exigidas por la actual emergencia (protocolos más estrictos en su distribución), revelan que es el momento de centrarse en las necesidades de los consumidores e ir de la mano con las tendencias de mercado. Para garantizar la sostenibilidad y rentabilidad de *AGAVE SOUL*, la empresa busca satisfacer las dolencias de los clientes en materia de provisión de alimentos, donde la mayor premisa es el cuidado de la salud. En este sentido, se prevé que la población se inclinará drásticamente hacia el consumo de alimentos naturales, fáciles de encontrar y que con el tiempo, formarán parte de la dieta regular de las personas.

Puesto que la industria alimenticia, es la que más se ha mantenido durante esta crisis, para el desarrollo del análisis financiero de esta propuesta, se plantea un escenario conservador con un crecimiento en **ventas anual del 2%**, a pesar de que el consumo de productos orgánicos está en auge en nuestro medio, y las encuestas y entrevistas realizadas así lo respaldan. Esto fundamentado a su vez, en las previsiones del Banco Mundial, que estiman

un crecimiento de aproximadamente el 3,2% en la economía del Ecuador para el año 2021 (Domínguez, Cynthia, 2020).

Ilustración 43: Crecimiento Económico Latinoamérica BMI

Perspectivas de crecimiento para los países de la región 2020 y 2021, según el FMI y el Banco Mundial

	2019	2020 *	2021 *	2020 ^	2021 ^	
América Latina y El caribe		0,1%	-5,2%	3,4%	-4,6%	2,6%
Argentina	-2,2%		-5,7%	4,4%	-5,2%	2,2%
Bolivia		2,8%	-2,9%	2,9%	-3,4%	3,7%
Brasil		1,1%	-5,3%	2,9%	-5,0%	1,5%
Chile		1,1%	-4,5%	5,3%	-3,0%	4,8%
Colombia		3,3%	-2,4%	3,7%		-3,4%
Ecuador		0,1%	-6,3%	3,9%	-6,0%	3,2%
México	-0,1%		-6,6%	3,0%	-6,0%	2,5%

Fuente: (GESTIÓN DIGITAL, 2020)

Por otro lado, se busca aprovechar las ventajas más importantes del Agave en esta industria: su alta resistencia a plagas, su capacidad de retención de agua y con ello, su supervivencia ante sequías y enfermedades (fácilmente tratables con elemento naturales), con lo que se **reduce los riesgos de variaciones de precio o falta de disponibilidad de la materia prima, necesaria para la elaboración de nuestros productos.**

Finalmente, para asegurar la producción continua, la maquinaria seleccionada para la elaboración de jugos y miel (en un escenario base), tienen una capacidad de 80.000 unidades y 250.000 unidades al año respectivamente, que superan en un 20% la cantidad anual de unidades proyectadas para la venta.

Inventarios

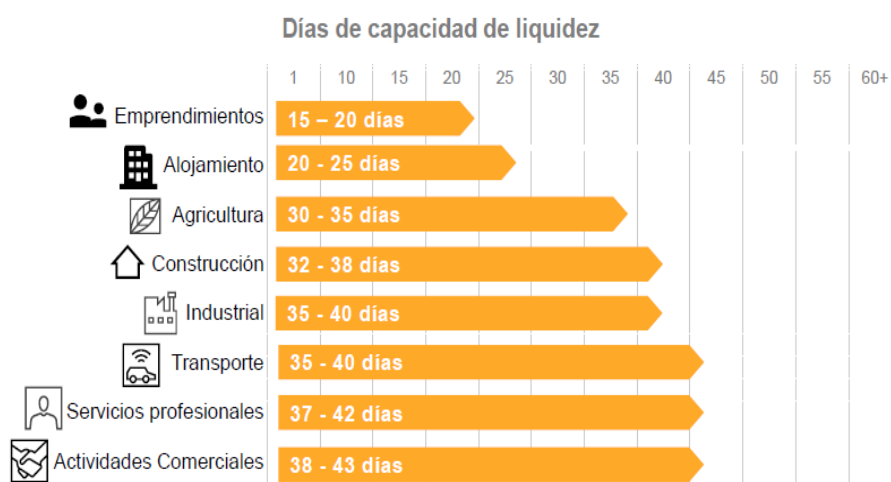
Dado que los insumos que se producen no tienen mucho tiempo de duración (en el caso de los jugos), su fabricación no requiere mayor tiempo de desarrollo (común para jugos y miel), y los proveedores de las etiquetas/frascos son nacionales durante los primeros 5 años

de la empresa, **no se requiere mantener inventario importante** dada la facilidad de acceso a dichos recursos y el grado de optimización que se desea alcanzar. Sin embargo, durante los primeros 5 años se manejará **un inventario del 4%** para ambos productos, que aseguren la provisión de **AGAVE SOUL** en todas sus presentaciones, en caso de que las proyecciones de ventas varíen (este inventario no superan el 5% dado que son productos perecibles).

Condiciones de Pago & Cobros

Las condiciones de pago a nuestros proveedores han sido favorables, puesto que acercamientos preliminares han permitido establecer un **Crédito de 30 días** y asegurar la provisión de los insumos en un máximo de 15 días de ser necesario. Por el contrario, las condiciones de cobro se han manejado conforme a nuestros clientes más importantes: cadenas de Distribución como Supermaxi, Sweet and Coffee y tiendas Especializadas, **que representan más del 80% de las ventas de ambos productos**, con lo que establecemos un **promedio de 45 días** como premisa puntual para los ingresos.

**Ilustración 44: Resistencia de liquidez de las empresas ecuatorianas
(Financiamiento Capital propio)**



Fuente: (PWC, 2020)

Precios Referenciales

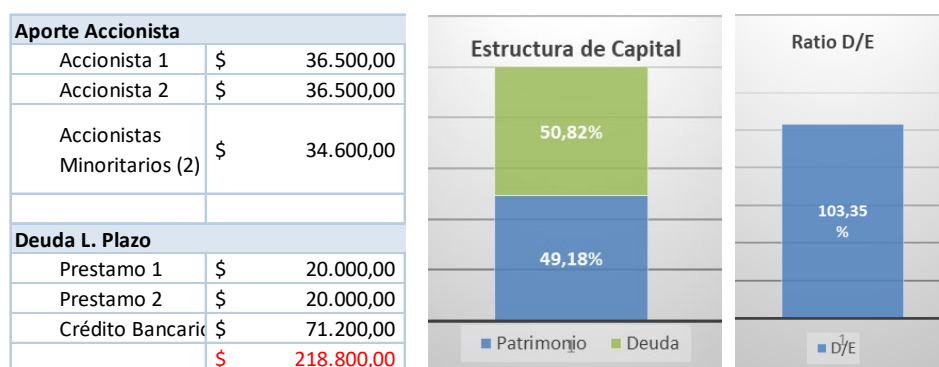
En otro ámbito, los precios establecidos para ambos productos se encuentran en un **rango promedio de productos similares disponibles**, y dada la ausencia de competidores fuertes en el mercado del Agave, estos consideran el ingreso de nuevos proveedores a este segmento (analizados previamente en el capítulo 4 de este documento), manteniendo rangos de precios accesibles al consumidor y que a su vez, evidencian el valor agregado que se ha otorgado a estos productos (*Fair Trade, Orgánicos, Reciclables, entre otros*).

5.2. Estructura de Capital y Financiamiento

En concordancia con las recomendaciones y estudios de Damodaran, en su publicación del 5 de Enero de 2020, el porcentaje de Deuda sobre Patrimonio (D/E) recomendado para la **industria de Retail de Alimentos es del 96%**, por lo que para el desarrollo de la empresa, se plantean las siguientes alternativas para implementar este ratio referencial:

- a) Con el afán de facilitar la toma de decisiones y el control sobre la empresa, se propone la **participación de 4 Socios principales**, dos socias mayoritarias quienes serán las encargadas de la dirección de la empresa y poseen el 35% de acciones cada uno, y dos socios minoritarios (30%) que complementarán el capital requerido.
- b) Una segunda parte del capital será proporcionado por **Family & Friends** de las socias y fundadoras de la empresa, a ser pagado en tres años con una tasa de interés del 8%. El resto del capital se financiará a través del **Crédito Emprendedores (CFN)**, al 9,33% promedio de interés. Para ambos créditos, se dispone de un período de gracia de 6 meses para el pago de las primeras cuotas, con lo que se obtiene la siguiente estructura de capital:

Ilustración 45: Estructura de Capital AGAVE SOUL



Fuente: Elaboración Propia

En lo referente a la **Política de Dividendos** se ha decidido distribuirlos según un **pay-out** constante en el tiempo, equivalente al 50% del beneficio neto, cancelados a partir del **tercer año** de operaciones de la empresa. Se determina la aplicación de esta política como una forma justa y atractiva de retribuir a los accionistas por su inversión en la empresa; por cuanto, como los beneficios son variables de un año a otro, los dividendos distribuidos lo serán también. De esta manera, el beneficio guardado favorecerá la autofinanciación de nuevos proyectos a mediano plazo, tratando de satisfacer las expectativas de los accionistas de retorno sobre el capital invertido y manteniendo una relación de confianza.

5.3. Estados Financieros Proyectados

En pos de alcanzar una proyección de ventas más conservadora que la inicialmente planteada en el Capítulo 4 de este documento, se ha realizado un **reducción del 20% a dichas proyecciones**, de tal forma que las variaciones de venta para cada producto en los distintos **Puntos de Distribución**, incluyan los incrementos de consumo durante los fines de semana, ferias veganas/orgánicas y la tendencia de los despachos a través de nuestra plataforma web, resumidos en la tabla N°27.

A partir del análisis de precios Unitarios desarrollado para cada producto, así como el ajuste respectivo en la estructura de costos, se construye el Balance y los asientos contables en función de las unidades producidas, inventarios, los costos de producción, equipo y transporte, gastos de publicidad y servicios, así como la evolución de los parámetros independientes al porcentaje de ventas, como son:

Talento Humano

Conforme al crecimiento esperado para la compañía, y teniendo en cuenta que es poco probable que la empresa mantenga su misma planta productiva en un período de 5 años, se ha planteado la inclusión de diversos profesionales en cada año de funcionamiento de la empresa, de tal forma que estos ajustes no conlleven un incremento innecesario en la nómina, previendo únicamente la anexión de personal Técnico y personal administrativo acorde a los requerimientos de la producción (tabla N° 23 y 24). Así también, con la intención de no inflar la nómina, muchos de los contratos se han previsto como **Contratos por servicios**, con profesionales relacionados al desarrollo de Redes sociales, marketing, capacitaciones y personal de apoyo para el área contable.

Los aspectos antes señalados, revelan que este escenario permite la generación de utilidades desde el primer año de gestión, a partir de un capital de trabajo inicial de \$147.500 dólares (detallados en la estructura de capital antes descrita), anticipando un crecimiento del 2% anual tanto para las proyecciones de ventas como el cálculo de su perpetuidad y consecuente valor terminal. Si bien es cierto, la compañía requiere inyectar mayor capital durante los primeros meses de funcionamiento, dadas las condiciones de pago convenidas y

antes señaladas, se ve compensado con el flujo de caja libre a partir del segundo año, donde ya no se requiere inyectar capital a través de deuda, puesto que la compañía es capaz de financiar sus propias operaciones.

Escenarios

Para obtener un espectro de análisis integral, se incluyeron dos escenarios adicionales a este planteamiento: optimista y pesimista, en los cuales varían las proyecciones de ventas, porcentajes de inventarios y valor terminal; lo cual, conllevan a su vez, modificaciones en el **Valor del Crédito inicial Bancario** requerido para el funcionamiento de la empresa y el **capital de trabajo**, resumidos en el siguiente cuadro y detallados ampliamente en los Anexos 14.b y 14.c

Tabla 22: Resumen Condiciones Escenarios Financieros

Parámetro	Pesimista	Conservador	Optimista
Capital Inicial de trabajo	142.500	147.500	151.000
Deuda Largo Plazo Inicial	106.200	111.200	114.700
Crecimiento en ventas anual	0%	2%	3%
Inventarios	2%	4%	5%
Préstamos adicionales	-----	-----	SI

Fuente: Elaboración Propia

Resaltamos la variación en cálculo del **valor terminal** de estos escenarios (realizado en base a la tasa de crecimiento esperado para el cálculo de la perpetuidad, empleando como tasa de descuento el valor del WACC), dado que el cambio en las proyecciones de ventas y los porcentajes de crecimiento hacia la perpetuidad, nos inclinan a pensar que el escenario Pesimista para **AGAVE SOUL** es aquel que no prevea ningún tipo de crecimiento durante el

período de análisis ni a perpetuidad. La mejor alternativa, al contrario, plantea un **crecimiento anual del 3%** desde su primer año de funcionamiento **y un 4% a perpetuidad**, lo que obliga a la empresa a invertir en maquinaria para suplir la diferencia de las nuevas unidades de producción, mientras que el escenario base mantiene una política conservadora de **crecimiento del 2%** anual y a perpetuidad, por lo que durante el período de análisis base, no se requiere invertir en nuevas máquinas para el proceso productivo. Estos escenarios, muestran un período de recuperación de 3 a 4 años de la inversión, y resultados positivos del TIR y VAN que se analizarán posteriormente.

5.4. Flujo de Efectivo Proyectado

Mediante el cálculo del flujo de caja podemos conocer cuánto dinero circulará a través del negocio anualmente, con un escenario proyectado hasta T6 para observar el comportamiento completo de la empresa, 5 años posteriores al fin de su primer año de gestión.

Las condiciones antes establecidas respecto a su financiamiento, inventario y porcentaje D/E, han permitido determinar el valor de *AGAVE SOUL* a través de su capacidad para generar flujo de efectivo; afortunadamente la empresa presenta resultados saludables ya que su actividad económica propiamente dicha, evidencia que el proyecto es rentable sin tener que recurrir a nuevos préstamos financieros durante este período, salvo en el escenario optimista, en el cual se requiere \$160.000,00 para solventar la necesidad de capital de trabajo para la producción.

También se concluye que el flujo de efectivo de los Activos de la empresa es capaz de cubrir el flujo de efectivo de los accionistas y acreedores, tal como se puede observar más detalladamente, en las Tablas N°32, 43 y 52.

Tabla 23: Cuadro comparativo de Resultados en los Escenarios Financieros

ESCENARIO	TIR	VAN	WACC	Crecimiento Perpetuidad
BASE	45,4%	\$653.363,43	16,43%	2%
OPTIMISTA	46,8%	\$739.111,24	16,31%	4%
PESIMISTA	43,8%	\$540.669,13	16,61%	0%

Fuente: Elaboración Propia

Para los tres escenarios realista, optimista y pesimista, el proyecto tiene un VAN positivo (calculado a partir del flujo de caja libre, las tasas de crecimiento a perpetuidad detalladas para cada situación y la tasa de descuento WACC), indicando que **es viable y la inversión inicial se recuperaría luego del tercer año de operación**. Así también, el TIR obtenido para todos los escenarios, supera su tasa de descuento (WACC) y de igual manera, supera el rendimiento esperado del patrimonio, del 26.55% (CAPM).

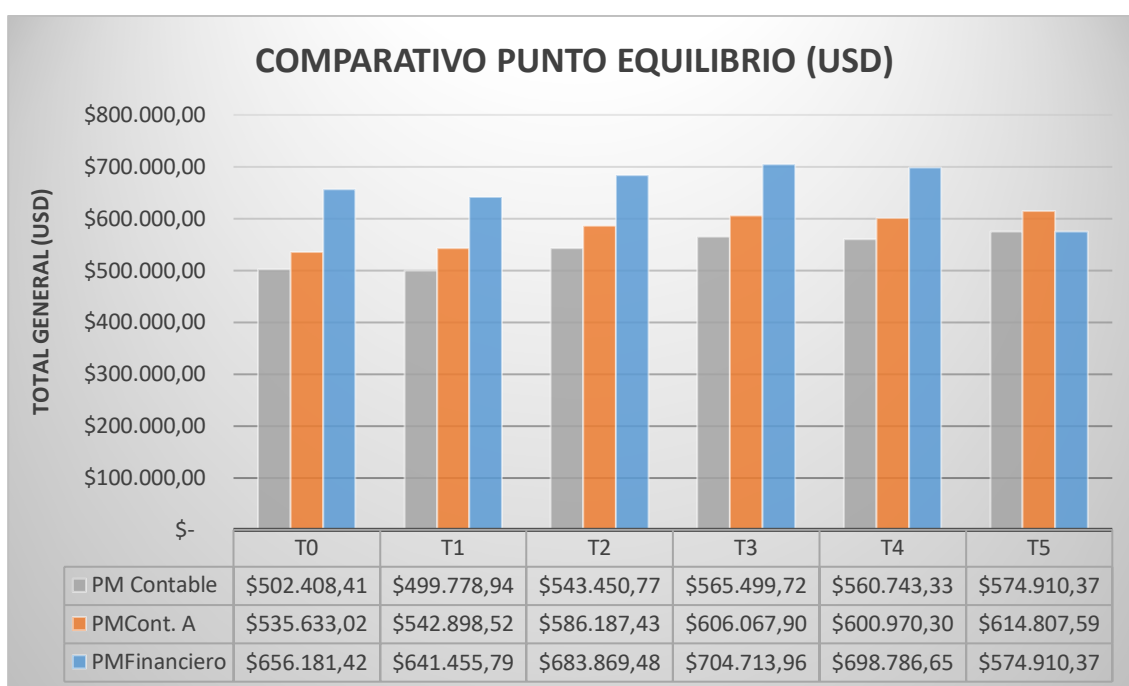
5.5. Punto de Equilibrio

Dado que la empresa maneja dos líneas de productos que comparten el uso de las instalaciones, recursos y talento humano, se analizó la **estructura de costos** para asegurar la correcta distribución de los costos fijos y variables, respetando la premisa de la compañía que el producto más fuerte y con mayor margen de rentabilidad absorbe el mayor porcentaje de los costos fijos (en este caso, la miel), y con ello se obtienen las cantidades para el **Punto de Equilibrio** por cada línea de forma individual.

Sin embargo, para obtener un resultado acorde a la ponderación de las ventas y su margen de contribución, se realizó el análisis del **Punto de equilibrio para ambas líneas en conjunto**, desde el punto de vista Contable, Contable Ajustado y Financiero, de tal forma que se pueda apreciar la incidencia de la depreciación y la inversión en las unidades requeridas para asegurar la rentabilidad de la empresa.

Los resultados, revelan que los valores y cantidades resultantes del cálculo Financiero (más elevados que los contables) no superan las cantidades obtenidas en el escenario base, por lo que se asegura que es factible recuperar la inversión y alcanzar la Utilidad Cero (mínima esperada) con el planteamiento desarrollado, dado que se espera un ingreso anual promedio de \$1'800.172 dólares, que superan los valores del Punto de Equilibrio calculado.

Ilustración 46: Punto de Equilibrio Global



Fuente: Elaboración Propia

5.7. Análisis de Razones Financieras

Respecto a los índices de solvencia, estos nos indican que la empresa tiene una buena liquidez, Podemos apreciar en la razón circulante que en el año 1, *AGAVE SOUL* tiene 1,99 dólares en activo circulante por cada dólar en pasivos circulantes; por otro lado, si bien se parte de una relación de deuda versus capital de 1,19, al año cinco se ha reducido a casi la tercera parte, lo cual ratifica que la empresa es lo suficientemente solvente para pagar sus deudas a largo plazo. Se puede apreciar además que la razón de deuda total en el año 1 es de 0,54, para el año 5, este valor disminuye a 0,25, es decir, para el año 5, la empresa tiene 0,25 dólares de deuda por cada dólar de activos.

Entre los índices de rotación de activos, el nivel de ventas respecto al valor del activo, es al menos 4 veces durante los cinco años de operación considerados en la proyección.

El ROA prácticamente se mantiene en un promedio del 22% y el margen de utilidad promedio corresponde al 7% en todo el período, este último está a la par con el mercado de productos alimentos naturales. Si bien el ROE disminuye un 20% entre el primer y último año de proyección, se debe a que el patrimonio se incrementa de manera importante mientras que la utilidad no lo hace al mismo ritmo. En la tabla No. 41 se presentan los índices financieros mencionados.

5.8. Análisis de Sensibilidad

La alta resistencia de la planta, la disponibilidad del néctar con los proveedores locales, la producción de materia prima (botellas) para la fabricación del producto, disminuyen los factores de riesgo asociados a su variación. Sin embargo, con la finalidad de determinar las

variaciones que pudieran impactar significativamente, e inclusive ser determinantes en el éxito o el fracaso de *AGAVE SOUL*, se ha realizado un estudio de sensibilidad que nos permite conocer posibles resultados ante cambios en las variables más relevantes que forman parte de los Estados Financieros, facilitando la toma de decisiones respecto de la empresa y de la inversión que se realizará para la puesta en marcha del negocio.

A continuación, se presentan las variables analizadas:

1. Cambio en el gasto de arriendo y publicidad con un incremento del 10% anual:

Se ha fijado un incremento del 10% anual debido a que en el contexto de la pandemia mundial donde va a iniciar nuestra operación, los valores de los arriendos habrán decrecido, sin embargo, los arrendatarios tenderán hacia el incremento periódico de sus rentas. Por otro lado, en lo referente a publicidad, es necesario incorporar un incremento constante a fin de ganar retentiva en el consumidor final, lo cual se verá acompañado del incremento en las ventas.

2. Cambios en las condiciones crediticias con un incremento de la tasa de interés bancario al 17%:

En caso de que la CFN no apruebe el préstamo de emprendimiento solicitado, se puede considerar la alternativa de financiar el capital de trabajo, con un préstamo bancario a y una tasa de interés del 17%. No obstante, dada la estructura de capital del proyecto el impacto no es decisivo, al menos en el horizonte planteado.

3. ***Cambio de materia prima, botellas, etiquetas y transporte con un incremento del 5% bianual.***

La situación actual que enfrenta el mundo con la emergencia causada por el coronavirus (Covid 19), ha impactado negativamente a varias industrias, incluso a algunas llevándolas hasta la quiebra; sin embargo, esto no ha sucedido con la industria de los alimentos la cual ha experimentado un incremento en su demanda como resultado de la pandemia. Sin embargo, este análisis considera los escenarios más sensibles, que incluirían variaciones desde el primer año de operación de *AGAVE SOUL* en los precios de la materia prima, botellas, etiquetas y transporte. Es así que se plantea un incremento del 5% en las variables antes señaladas, observando que si las mismas actúan de manera independiente no representan una amenaza para el proyecto; por otro lado, si el cambio de estas variables opera de manera conjunta, es decir, todas suceden al mismo tiempo (sin estar acompañadas de variaciones en el precio o incrementos en las proyecciones de ventas) provocan un serio impacto en el flujo de efectivo mensual, reducción en la utilidad esperada, VAN y TIR de proyecto; comprometiendo la rentabilidad del proyecto.

La Tabla N°35 evidencia estos resultados de forma más clara, con lo que se concluye que los costos relacionados a la producción (variaciones en los costos de materia prima y transporte) son los que más afectan el comportamiento financiero de la empresa. No obstante, dado que las industrias y la ciudadanía en general se muestran más colaborativas hasta que se pueda dar una reactivación paulatina de la economía ecuatoriana, es poco probable que estos incrementos puedan darse al iniciar este negocio.

CONCLUSIONES

El Ecuador tiene tesoros naturales escondidos tras las manos arrugadas y las miradas cansadas de nuestros mayores, quienes han trabajado la tierra y aprovechado sus frutos al máximo, para mantener su vitalidad, energía y fuerza a pesar de sus años. Sin embargo, nuestro país, no ha desarrollado la cadena de producción más allá del cultivo de la materia prima, perdiendo la oportunidad de otorgar a sus productos, mayor valor agregado y diversas funcionalidades acordes a sus propiedades. Por ello, la generación de empresas que combinen los saberes ancestrales con productos elaborados, que permitan alcanzar un cambio en la matriz productiva, son sumamente atractivas tanto para el empresario (considerando la tendencia global hacia el consumo de alimentos naturales y orgánicos), y al productor (incentivado con Políticas de Trato y Precio justo que impulsen su crecimiento).

La alimentación como medio para el cuidado de la salud cobra especial importancia en la cotidianidad de la población, por lo que, es el momento oportuno para proponer nuevas maneras de disponer con facilidad de productos sanos y naturales con atributos funcionales, cuyo propósito sea generar cambios positivos en la salud de las personas con presentaciones adaptadas a los gustos y preferencias de los consumidores. Y que sean resultado del Comercio Justo como herramienta para aplacar la desigualdad, considerando que cada vez los consumidores son más conscientes de lo que compran, por lo que, las iniciativas responsables que promueven las tendencias orgánicas y ecológicas, que amparan las sostenibilidad, el respeto y cuidado de medio ambiente; así como la conservación de las tradiciones; ganan más adeptos.

La información recopilada respecto al AGAVE en el Ecuador, evidencia un potencial increíble, si su aprovechamiento se analiza más allá de los usos tradicionales (néctar puro y

bebidas alcohólicas), esto combinado con el deseo del consumidor de cuidar su estilo de vida y contribuir a una causa social, muestra que proponer el desarrollo de una empresa con misión social, al rescate de las tradiciones, es un aliciente para los consumidores, que de acuerdo al estudio realizado, se centra en la población urbana mayor a 25 años, quienes buscan en la miel orgánica y los jugos naturales, un estilo de vida más saludable y accesible.

El modelo de negocio planteado permite al empresario alcanzar niveles de rentabilidad mayores al 20%, sin sacrificar calidad, y procurando que la comunidad se vea equitativamente beneficiada del crecimiento económico de la empresa, gracias a las certificaciones que se busca mantener en cuanto producción orgánica y trato justo, lo que le brinda reconocimiento internacional y posicionamiento, rompiendo el paradigma de “explotación = rentabilidad”, sino procurando que sea un crecimiento colaborativo, especialmente con las comunidades de la serranía ecuatoriana, donde el agave se desarrolla con mayor facilidad.

El cambio de la matriz productiva en el país, persigue el objetivo de diversificar la producción nacional, elevando sus estándares de calidad mediante el cumplimiento de normas y reglamentaciones; con la finalidad de reducir la dependencia hacia las importaciones, por lo que, el presente proyecto a futuro deberá desarrollar un plan de exportación para ingresar a mercados mayores, donde la acogida de productos orgánicos, naturales y producidos a través del Comercio Justo es superior.

REFERENCIAS

- AGAVE SPIRIT. (2019). *AGAVE SPIRIT*. Recuperado el 17 de Octubre de 2019, de <http://agavespiritecuador.com/>
- AGROCALIDAD . (2017). *Productos Orgánicos en Ecuador*. Obtenido de <http://www.agrocalidad.gob.ec/productos-organicos-en-ecuador/>
- AGROCALIDAD . (s.f.). *En Ecuador más de 500 productos orgánicos están certificados*. Obtenido de <http://www.agrocalidad.gob.ec/en-ecuador-mas-de-500-productos-organicos-estan-certificados/>
- Ainia. (2016). *Enriquece la salud y el bienestar de tus consumidores*. . Obtenido de <https://www.ainia.es/insights/enriquece-salud-bienestar-consumidores/>
- Ainia. (2016). *Tendencias: los españoles se decantan por los productos naturales y frescos*. Recuperado el 25 de Noviembre de 2019, de <https://www.ainia.es/tecnoalimentalia/consumidor/tendencias-los-espanoles-se-decantan-por-los-productos-naturales-y-frescos/>
- ALIMENTAR YA. (3 de diciembre de 2018). *Las tendencias en Bakery para el 2019*. Obtenido de <http://alimentosecuador.com/2018/12/03/las-tendencias-en-bakery-para-el-2019/>
- ALLPA. (2020). *El Agave*. Recuperado el 5 de Abril de 2020, de <https://www.allpa.org/category/plantas-y-animales/>
- Animal Gourmet. (2018). *CAMPOS DE AGAVE TEQUILERO, ¿EN ÁFRICA?* Recuperado el 14 de Octubre de 2019, de <https://www.animalgourmet.com/2018/10/04/campos-de-agave-en-africa/>
- Arias, J. P. (Octubre de 2016). *CR.HOY.COM Noticias 24/7*. Recuperado el 14 de Enero de 2020, de Alimentos orgánicos, una oportunidad para Latinoamérica: <https://www.crhoy.com/economia/alimentos-organicos-una-oportunidad-para-latinoamerica/>
- ASENDIA. (2017). *Informe de Comercio Electrónico B2C Europeo 2017*. Recuperado el 18 de Diciembre de 2019, de <https://www.asendia.es/asendia-insights/informe-de-ecommerce-b2c-europeo/>
- Ayora, D., & Quito, K. (2013). *Procesos de Extracción del mishqui y elaboración del chaguarmishqui en Ñamarín, Provincia del Azuay. Propuesta de nuevos usos Gastronómicos y bebidas*. (Tesis de Pregrado), Universidad de Cuenca, Cuenca- Ecuador.
- BANCO MUNDIAL. (Diciembre de 2019). Recuperado el 23 de Noviembre de 2019, de Datos Banco Mundial- Ecuador: <https://datos.bancomundial.org/pais/ecuador>
- BIOECO. (2018). *BIONOTICIAS*. Recuperado el 25 de Noviembre de 2019, de El consumo de productos ecológicos en España creció un 14% en 2017: <https://www.bioecoactual.com/2018/02/27/consumo-productos-ecologicos-espana-crecio-14-2017/>
- CONASI. (2017). *Sirope de agave azul crudo ecológico*. Recuperado el 17 de Octubre de 2019, de <https://www.conasi.eu/edulcorantes/926-sirope-de-agave-crudo-ecologico.html>

- CONASI. (2020). *Botellas Sanas- Libres de tóxicos*. Recuperado el 22 de 03 de 2020, de <https://www.conasi.eu/blog/consejos-de-salud/botellas-sanas/>
- Correa, M. B. (2019). *Chaguarmishqui y sus diversas aplicaciones en la gastronomía*. (tesis de pregrado), UDLA, Quito- Ecuador.
- CORREO. (2018). *Consumo en Ecuador 2018 ¿Qué esperan los clientes de las empresas?* Recuperado el 19 de Enero de 2020, de <https://www.diariocorreo.com.ec/17096/nacional/consumo-en-ecuador-2018-que-esperan-los-clientes-de-las-empresas>
- DEALER WORLD. (2013). *El comercio electrónico B2C genera casi 13.000 millones de euros en España*. Recuperado el 2018 de Diciembre de 2019, de <https://www.dealerworld.es/ecommerce/el-comercio-electronico-b2c-genera-casi-13000-millones-de-euros-en-espana>
- EcoLogical. (2018). *EL SECTOR ECOLÓGICO EN ESPAÑA 2018*. Recuperado el 23 de Noviembre de 2019, de http://pae.gencat.cat/web/.content/al_alimentacio/al01_pae/05_publicacions_material_referencia/arxiu/2018_Informe_EcoLogical.pdf
- EL COMERCIO. (Julio de 2017). *Guajango: el "tequila" medicinal que aviva la fiesta en los Andes de Ecuador*. Recuperado el 24 de Enero de 2020, de <https://www.elcomercio.com/tendencias/guajango-tequila-medicinal-fiesta-ecuador.html>
- EL COMERCIO. (Julio de 2017). *Guajango: el "tequila" medicinal que aviva la fiesta en los Andes de Ecuador*. Recuperado el 24 de Enero de 2020, de <https://www.elcomercio.com/tendencias/guajango-tequila-medicinal-fiesta-ecuador.html>
- EL COMERCIO. (Junio de 2017). *Tecnología Local extrae la esencia del tzawar*. Recuperado el 24 de Enero de 2020, de <https://www.elcomercio.com/tendencias/tecnologia-esencia-tzawar-plantasandinas-cayambe.html>
- EL FINANCIERO. (2018). *México tiene el 75% del agave del planeta: UNAM*. Recuperado el 12 de Octubre de 2019, de <https://www.elfinanciero.com.mx/nacional/mexico-tiene-el-75-del-agave-del-planeta-unam>
- El Telegrafo. (Agosto de 2014). *¿Cómo mira la comunidad indígena a sus ancianos?* Recuperado el 5 de Abril de 2020, de <https://www.eltelegrafo.com.ec/noticias/palabra/1/como-mira-la-comunidad-indigena-a-sus-ancianos>
- El Telégrafo. (2015). *La tendencia de alimentación sana impone retos y genera negocios*. Recuperado el 19 de Enero de 2020, de Redacción Economía: <https://www.eltelegrafo.com.ec/noticias/economia/4/la-tendencia-de-alimentacion-sana-impone-retos-y-genera-negocios>
- El Telégrafo. (Junio de 2015). *Un proyecto vuelve realidad la reinserción laboral de los ancianos en Pichincha*. Recuperado el 5 de Abril de 2020, de <https://www.eltelegrafo.com.ec/noticias/quito/1/un-proyecto-vuelve-realidad-la-reinsercion-laboral-de-los-ancianos-en-pichincha>
- El Telégrafo. (2018). *Ecuador retorna a la alimentación tradicional*. Recuperado el 19 de Enero de 2020, de Redacción Actualidad: <https://www.eltelegrafo.com.ec/noticias/sociedad/6/ecuador-alimentacion-tradicional>
- El Universo. (9 de marzo de 2017). *Aumenta el consumo de alimentos orgánicos* .

- EL UNIVERSO. (18 de diciembre de 2018). *Tres tendencias para el 2019*. Obtenido de <https://www.eluniverso.com/noticias/2018/12/18/nota/7103346/3-tendencias-2019>
- Erazo, F., & Lascano, S. (2014). *Estudio de prefactibilidad de la industrialización del chaguarmishqui para la comunidad de Puéllaro, Provincia de Pichincha*. (Tesis de pregrado), Universidad Central del Ecuador, Quito-Ecuador.
- EUROMONITOR INTERNATIONAL . (2019). *Las 10 principales tendencias globales de consumo para 2019*. Obtenido de <https://go.euromonitor.com/wp-thank-you-190115-SP.html?aliid=eyJpIjoicGxobzRxY1VQT2Q1QlM3SClslhQlOiJcl1Jja01nVUI2U1I2bjFoYWwRuUGJZQT09In0%25253D>
- FAIRTRADE INTERNATIONAL. (2012). *DOCUMENTO EXPLICATIVO DEL CRITERIO DE COMERCIO JUSTO FAIRTRADE PARA ORGANIZACIONES DE PEQUEÑOS PRODUCTORES*. Recuperado el 12 de Abril de 2020, de https://files.fairtrade.net/standards/2012-07-02_SP_SPO_Explan_Doc.pdf
- FAO. (2020). *Organización de las Naciones Unidas para la alimentación y la agricultura*. Recuperado el 14 de Enero de 2020, de Organic Agriculture: <http://www.fao.org/organicag/oa-faq/oa-faq10/es/>
- FEDEXPOR. (2019). *10 tendencias de consumo global para 2019*. Recuperado el 18 de Enero de 2020, de <https://www.fedexpor.com/10-tendencias-de-consumo-global-para-2019/>
- Fernández, M. (2019). *Tendencias 2019: Una visión de prospectiva*, España. (AINIA) Recuperado el 26 de Agosto de 2019, de <https://www.ainia.es/tecnoalimentalia/consumidor/tendencias-2019-una-vision-de-prospectiva/>
- Forbes. (2017). *Older Consumers: Redefining Health And Wellness As They Age*. Recuperado el 31 de Agosto de 2019, de <https://www.forbes.com/sites/thehartmangroup/2017/10/31/older-consumers-redefining-health-and-wellness-as-they-age/#329b64b615fd>
- Fundación Corresponsables. (2018). *El consumo responsable: una tendencia en auge*. Recuperado el 18 de Enero de 2020, de <https://ecuador.corresponsables.com/actualidad/opinion/consumo-responsable-tendencia-auge>
- GESTIOPOLIS. (2019). *Tipos de estructura organizacional*. Recuperado el 25 de Febrero de 2020, de <https://www.gestiopolis.com/tipos-de-estructura-organizacional/>
- Gobierno España. (2018). *Ministerio de Agricultura, Pesca y Alimentación*. Recuperado el Noviembre de 2019, de Consumo Alimentario 2018: <https://www.mapa.gob.es/es/alimentacion/temas/consumo-y-comercializacion-y-distribucion-alimentaria/panel-de-consumo-alimentario/ultimos-datos/>
- Gómez, E. (2018). *Tendencias de alimentación: Alimentos funcionales y dietas personalizadas para una población envejecida*, España. (AINIA) Recuperado el 26 de Agosto de 2019, de <https://www.ainia.es/tecnoalimentalia/consumidor/tendencias-alimentacion-alimentos-funcionales-dietas-personalizadas/>
- Gutierrez, T. (2015). *CRHOY.COM*. Recuperado el 18 de Enero de 2020, de Productores orgánicos se abren paso en el mercado, pese a las diferencias de precios: <https://www.crhoy.com/archivo/productores-organicos-se-abren-paso-en-el-mercado-pese-a-las-diferencias-de-precios/economia/>

- HARTMAN GROUP. (2017). *HEALTH + WELLNESS 2017*. Recuperado el 31 de Agosto de 2019, de EXECUTIVE SUMMARY | ORDER FORM: <http://store.hartman-group.com/content/Health-and-Wellness-2017-Report-Overview.pdf>
- Hernández, Alberto. (2018). EL MUNDO: Los alimentos ecológicos ganan terreno en la despensa. Recuperado el 25 de Noviembre de 2019, de Los alimentos ecológicos ganan terreno en la despensa: <https://www.elmundo.es/economia/ahorro-y-consumo/2018/06/06/5b1412a3e2704edc318b466b.html>
- I.N.C., Ministerio de Sanidad y Consumo. (2000). *Las tendencias del consumo y del consumidor en el siglo XXI*, Madrid. Recuperado el 7 de Septiembre de 2019, de <https://www.mschs.gob.es/consumo/normativa/estudios/docs/tendenciasConsumidorSXXI.pdf>
- ICEX. (2018). *El comercio electrónico B2C europeo sigue creciendo rápidamente, con mercados nacionales que se mueven a diferentes velocidades*. Recuperado el 18 de Diciembre de 2019, de <https://www.emarketservices.es/emarketservices/es/menu-principal/actualizate/noticias/NEW2018792825.html>
- INE. (2018). *INEbase: Censos*. Recuperado el Noviembre de 2019, de https://www.ine.es/censos2011_datos/cen11_datos_inicio.htm
- INE. (Enero de 2019). *Instituto Nacional de Estadística*. Recuperado el 23 de Noviembre de 2019, de Censos de Población y Viviendas: https://www.ine.es/censos2011_datos/cen11_datos_inicio.htm
- INE. (Enero de 2019). *Instituto Nacional de Estadística*. Recuperado el 23 de Noviembre de 2019, de Cifras de población (Población de los Municipios Españoles. Revisión del Padrón Municipal): https://www.ine.es/CDINEbase/consultar.do?mes=&operacion=Cifras+de+poblaci%F3n+%28Poblaci%F3n+de+los+Municipios+Espa%F1oles.+Revisi%F3n+del+Padr%F3n+Municipal%29&id_oper=lr
- Informador.MX. . (2017). *Crece la tendencia entre jóvenes a consumir productos naturales*. . Obtenido de <https://www.informador.mx/Suplementos/Crece-tendencia-entre-jovenes-a-consumir-productos-naturales-20170125-0027.html>
- INSights. (2017). *Tendencias que marcarán el consumo en Ecuador*. Recuperado el 19 de Enero de 2020, de <https://www.insights.la/2017/04/12/tendencias-consumo-ecuador/>
- LA NACIÓN. (2018). *Suplementos nutricionales ¿por qué la vida moderna los exige?. Diario la Nación.*, Argentina. Recuperado el 31 de Agosto de 2019, de <https://www.lanacion.com.ar/lifestyle/para-nutrirte-mucho-mejor-nid2173232>
- LÍDERES. (2015). *Lo natural y orgánico apoyan su expansión*. Recuperado el 18 de Enero de 2020, de <https://www.revistalideres.ec/lideres/natural-organico-apoyan-expansion.html>
- LÍDERES. (Julio de 2019). *El penco, esencia de sus bebidas*. Recuperado el 23 de Enero de 2020, de <https://www.revistalideres.ec/lideres/penco-esencia-bebidas-emprendedores-emprendimiento.html>
- Martínez, A., & Y., P. (2014). *El Consumo de productos ecológicos en España*. Recuperado el 25 de Noviembre de 2019, de <https://idus.us.es/xmlui/bitstream/handle/11441/28167/Trabajo%20de%20Fin%20de%20Gr>

ado.%20Gonz%C3%A1lez%20Mart%C3%ADnez%20%81lvaro%20J%2C%20P%C3%A9rez
%20Barrera%2C%20Yaiza..pdf?sequence=1&isAllowed=y

MÉXICO NUEVA ERA. (2017). *México es el principal productor de agave en el mundo*. Recuperado el 12 de Octubre de 2019, de <https://mexiconuevaera.com/nacional/2017/02/17/mexico-es-el-principal-productor-de-agave-en-el-mundo>

MINISTERIO DE SALUD PÚBLICA. (2017). *Reconocimiento de Responsabilidad Nutricional*. Obtenido de <https://www.salud.gob.ec/reconocimiento-de-responsabilidad-nutricional/>

MINTEL. (2017). Tendencias mundiales en alimentos y bebidas para 2018. (Jenny Zegler). España. Recuperado el 1 de Septiembre de 2019, de <http://www.siicex.gob.pe/siicex/documentosportal/alertas/documento/doc/277698773rad83597.pdf>

MINTEL. (2019). *GLOBAL FOOD AND DRINK TRENDS 2019*. Recuperado el 7 de Septiembre de 2019, de <https://www.mintel.com/global-food-and-drink-trends/thank-you.php>

MINTEL. (2019). *Tendencias Globales de Consumo 2030*. Obtenido de <https://es.mintel.com/tendencias-globales-de-consumidores>

MISHKYHUARMY. (2019). *Cristales de penco: Agave Americano Andino*. Recuperado el 17 de Octubre de 2019, de <http://www.mishkyhuarmy.com/>

NIELSEN. (23 de 03 de 2017). *La Revolución de los Alimentos en América Latina: La salud es una prioridad para el consumidor*. Obtenido de <https://www.nielsen.com/ec/es/insights/report/2017/la-revolucion-de-los-alimentos-en-america-latina-la-salud-es-una-prioridad-para-el-consumidor/#>

OFERTAS.es. (2019). *Sirope de agave*. Recuperado el 17 de Octubre de 2019, de <https://ofertassupermercados.es/sirope-de-agave/>

OMPI. (2018). *Organización Mundial de la Propiedad Intelectual*. Recuperado el 12 de Octubre de 2019, de El agave, una mina de oro líquido: https://www.wipo.int/ipadvantage/es/articles/article_0092.html

Organic Soil Association. (2019). *Organic Market 2019*. Obtenido de <https://www.soilassociation.org/media/18224/omr-report-2019-interactive.pdf>

PIXABAY. (2020). *IMÁGENES GRATUITAS*. Obtenido de <https://pixabay.com/es/photos/mujer-ancianos-wrinkes-mujeres-952506/>

PRO ECUADOR. (2019). *TENDENCIAS DEL MERCADO Y CARACTERIZACIÓN DEL CONSUMIDOR ESPAÑOL DE ALIMENTOS*. Madrid: Oficina Comercial del Ecuador.

Procomer. (2017). *LegisComex*. Recuperado el 25 de Noviembre de 2019, de Las Tendencias del Consumo de Alimentos en España: <https://www.legiscomex.com/Documentos/tendencias-consumo-alimentos-espana-may-19-17-16not>

PRO-ECUADOR. (2018). *INCREMENTO DE CONSUMO DE PRODUCTOS ORGÁNICOS Y DE COMERCIO JUSTO*. Madrid: Instituto de promoción de exportaciones e inversiones.

QuimiNet. (2019). *Proveedores de Agave azul*. Recuperado el 17 de Octubre de 2019, de <https://www.quiminet.com/productos/agave-azul-82863700174/proveedores.htm>

- QUITSATO. (2020). *Experiencias Culturales*. Recuperado el 28 de Enero de 2020, de <https://www.quitsato.org/experiencias-culturales/>
- Resenterra, A. U. (2019). *PYMERANG*. Recuperado el 25 de Febrero de 2020, de Tipos de estructuras organizacionales: <http://www.pymerang.com/direccion-de-negocios/estrategia-de-negocios/planeacion-estrategica/procesos-de-diseno-institucional/343-just-in-time-el-metodo-toyota>
- Revista ESPACIOS . (2017). *Estrategias de Marketing para el mercado de productos orgánicos en el Ecuador*. Obtenido de <https://www.revistaespacios.com/a18v39n08/a18v39n08p24.pdf>
- RT. (Noviembre de 2019). *Chawarmisqui, la bebida de la eterna juventud y materia prima del miske ('el tequila ecuatoriano')*. Recuperado el 25 de Enero de 2020, de <https://actualidad.rt.com/actualidad/333721-rescate-agave-andino-bebida-ancestral-ecuador>
- SEGURA, A. (2018). *El lado oscuro de los suplementos nutricionales*. Revista *La Vanguardia - Tendencias*, España. Recuperado el 30 de Agosto de 2019, de <https://www.lavanguardia.com/comer/tendencias/20181005/452166739774/el-lado-oscuro-de-los-suplementos-nutricionales.html>
- SEGURA, J. (2006). *El Maguey. Memoria sobre el cultivo y beneficio de sus productos*. Revista *Geográfica Agrícola*. . Obtenido de <https://www.redalyc.org/pdf/757/75703709.pdf>
- TELEAMAZONAS. (Junio de 2016). *LA DURA REALIDAD DE ENVEJECER EN ECUADOR*. Recuperado el 4 de Abril de 2020, de <http://www.teleamazonas.com/2016/06/la-dura-realidad-de-envejecer-en-nuestro-pais/>
- ÚLTIMAS NOTICIAS. (Abril de 2016). *Chaguarmishqui tiene su truco*. Recuperado el 25 de Enero de 2020, de <https://www.ultimasnoticias.ec/noticias/31604-chaguarmishqui-dulce-tradicion-sierra.html>
- Vidal, N. (2018). *Alimentación saludable, la gran tendencia de consumo actual. 7 claves orientativas*, España. (AINIA) Recuperado el 26 de Agosto de 2019, de <https://www.ainia.es/tecnoalimentalia/consumidor/alimentacion-saludable-la-gran-tendencia-de-consumo-actual-7-claves-orientativas/>
- Villarreal, V. (2018). *“Análisis de la oferta de Miel de Penco y su relación con la demanda potencial insatisfecha en la provincia del Carchi”*. (tesis de pregrado), Universidad Politécnica Estatal del Carchi, Tulcán.

ÍNDICE DE ANEXOS

ANEXO 1	145
Análisis de las fuerzas de Porter.....	145
a. Rivalidad	145
b. Amenaza de entrada	145
c. Sustitutos	146
d. Proveedores	146
e. Consumidores	147
 ANEXO 2	 149
Tabulación de datos de la encuesta realizada	149
 ANEXO 3	 154
PRODUCTORES ECUATORIANOS	154
Ejemplo de estos productos Orgánicos	156
 ANEXO 4	 158
Encuesta: Superalimentos, una opción Natural.....	158
 ANEXO 5	 163
Entrevista. Superalimentos, una opción natural.....	163

ANEXO 6	165
Resultados de las encuestas realizadas	165
ANEXO 7	169
Frecuencia de consumo relacionado al estilo de vida y rango de edad.....	169
ANEXO 8	170
Resultados Generales de las Entrevistas	170
ANEXO 9	178
MODELO CANVAS PARA “PROPUESTA DE VALOR”	178
ANEXO 10	181
CANVAS PARA “MODELO DE NEGOCIO”	181
A. Segmento de clientes.....	181
B. Propuesta de valor	181
C. Canales de distribución	182
D. Relaciones con los clientes	183
E. Fuente de ingresos.....	183
F. Recursos clave	183
G. Actividades clave.....	184
H. Asociaciones clave	185
I. Estructura de costos.....	185

ANEXO 11	186
ANÁLISIS FODA	186
ANEXO 12	187
HOJAS DE VIDA	187
ANEXO 13	189
LISTA DE REQUISITOS FAIRTRADE PARA OPP POR AÑO.....	189
ANEXO 14	194
DETALLE DEL ANÁLISIS FINANCIERO.....	194
a) Supuestos Generales.....	194
b) Detalle de la situación laboral	195
ANEXO 14.a	197
ESCENARIO BASE	197
a) Proyección de Ventas por unidades (incluido inventario)	198
b) Detalle de Inversión y depreciación.....	199
c) ESTRUCTURA DE CAPITAL Y CÁLCULO DEL COSTO DE LA DEUDA	200
d) Tablas de amortización de la Deuda	202
e) Estados Financieros.....	204
f) Análisis de Sensibilidad	207
g) Flujos de efectivo y Capital de Trabajo	208
h) Punto de Equilibrio Contable y Financiero.....	210

i) Razones Financieras	213
ANEXO 14.b	214
ESCENARIO PESIMISTA	214
a) Proyección de Ventas por unidades (incluido inventario)	215
b) Tablas de amortización de la Deuda	216
c) Estados Financieros.....	217
d) Flujos de efectivo y Capital de Trabajo	220
ANEXO 14.c	222
ESCENARIO OPTIMISTA.....	222
a) Proyección de Ventas por unidades (incluido inventario)	223
b) Detalle de Inversión y depreciación.....	224
c) Tablas de amortización de la Deuda	225
d) Estados Financieros.....	228
e) Flujos de efectivo y Capital de Trabajo	231

ANEXO 1

Análisis de las fuerzas de Porter

Con el afán de identificar cuáles son las oportunidades o retos que presenta el sector, se realiza el análisis de las cinco fuerzas de Porter para el sector:

a. Rivalidad _____ *MODERADA-BAJA*

La demanda de productos naturales en el mercado ecuatoriano es una tendencia que ha permitido la aparición de varios emprendimientos enfocados a la comercialización de alimentos y bebidas elaborados a base de elementos sin químicos ni preservantes.

Por otra parte, si bien existe una tendencia creciente en el mercado ecuatoriano hacia el consumo de alimentos naturales y orgánicos, este crecimiento es moderado por lo que las empresas crecen por medio de la captura de la cuota de mercado entre sí, lo que conduce a una competencia moderada.

En cuanto a barreras de salida, la diversidad de oportunidades que tiene el mercado, hacen que éstas sean inexistentes, sin embargo a su vez incrementa el riesgo justamente por la cantidad de oferentes.

b. Amenaza de entrada _____ *ALTA*

La constante aparición de nuevas marcas y productos orgánicos y naturales ocasiona que pocos clientes sean leales a una marca, por cuanto los consumidores buscan productos con un valor agregado, independiente del lugar en donde estos productos sean distribuidos.

Este mercado representa un reto, puesto que los consumidores prefieren el supermercado como principal canal de distribución, cuyos niveles de exigencia, calidad, cantidad y precio son elevados.

En segundo lugar se encuentran las ventas por Internet, con menores estándares de regulación pero con las mismas exigencias en cuanto a certificaciones de calidad y Comercio Justo.

c. Sustitutos _____ **ALTA**

Los productos sustitutos identificados son aquellos que sin ser necesariamente naturales pueden cubrir déficits nutricionales y ayudar a tratar dolencias de salud tales como: multivitamínicos; suplementos alimenticios; productos para adelgazar; proteínas; jarabes de jengibre, menta, matico, etc., estos últimos comúnmente usados en afecciones gripales y respiratorias. Por lo que, considerando que cada vez más alimentos y bebidas son desarrollados para ayudar a las personas a consumir de una forma más práctica, rápida y eficiente las vitaminas y minerales que el cuerpo demanda para su sano funcionamiento, se puede afirmar que existe una alta cantidad de productos sustitutos.

d. Proveedores _____ **BAJA**

Actualmente existe la Asociación Nacional de las Cadenas Productivas del Penco y la Cabuya del Ecuador (ANAGAVEC), misma que con el apoyo del Ministerio de Producción, Comercio Exterior, Inversiones y Pesca, a través del Sistema

Interinstitucional para el Fomento y Protección de Denominaciones de Origen e Indicaciones Geográficas en el Ecuador, se encuentra llevando a cabo talleres para la evaluación de condiciones para la obtención de una Denominación de Origen (DO)¹ con el objetivo de promover y desarrollar el posicionamiento de los productos derivados del agave, particularmente del MISHKE que es el destilado de agaves ecuatorianos.

En ese sentido, se evidencia que existe un cierto nivel de organización de los productores del penco o agave en Ecuador, quienes a través de ANAGAVEC procuran el manejo y aprovechamiento sustentable de las diferentes especies de agave. Sin embargo; al ser el agave una planta aún poco aprovechada y conocida para fines productivos, los proveedores son abundantes por lo que su capacidad de ejercer presión sobre los precios es baja.

e. Consumidores _____ **MODERADA-BAJA**

El análisis de los consumidores se va a centrar en cuatro aspectos principales: tamaño de consumidores en el sector, concentración de consumidores, nivel de información del consumidor y perfil del producto.

En lo que respecta al tamaño de consumidores en el sector, de acuerdo al reporte “Global Food and Drink Trends 2019” elaborado por MINTEL GROUP Ltd., el envejecimiento saludable propone una oportunidad para la entrada de alimentos

¹ Con la declaratoria de Denominación de Origen, un producto adquiere identidad y pertenencia, que certifica al consumidor un nivel de calidad único, además dicha distinción protege e impulsa los productos cuya autenticidad proviene de un origen geográfico específico y que incluye métodos particulares de producción

(comidas y bebidas) que ayudan a las personas de todas las edades a mejorar su salud ósea, articular y cerebral puesto que una vida más saludable es particularmente relevante en la actualidad ya que los consumidores ven la salud y el bienestar como una búsqueda holística, proactiva y continua. Por lo que, el sector está orientado a consumidores que adquieren superalimentos para su consumo individual con el fin de cubrir sus necesidades nutricionales individuales y de su familia.

La concentración de consumidores puede ser analizada considerando que el sector está caracterizado por la existencia de varias empresas de características similares que compiten entre sí, sin que ninguna de ellas ejerza una presencia predominante; por lo que se puede afirmar que el sector es fragmentado.

Referente al nivel de información del consumidor, actualmente la cantidad de información acerca de los superalimentos y sobre cómo incorporarlos en la dieta de las personas es moderada-alta, es decir, existe un significativo conocimiento de las personas sobre los superalimentos y la importancia de su incorporación en la dieta diaria.

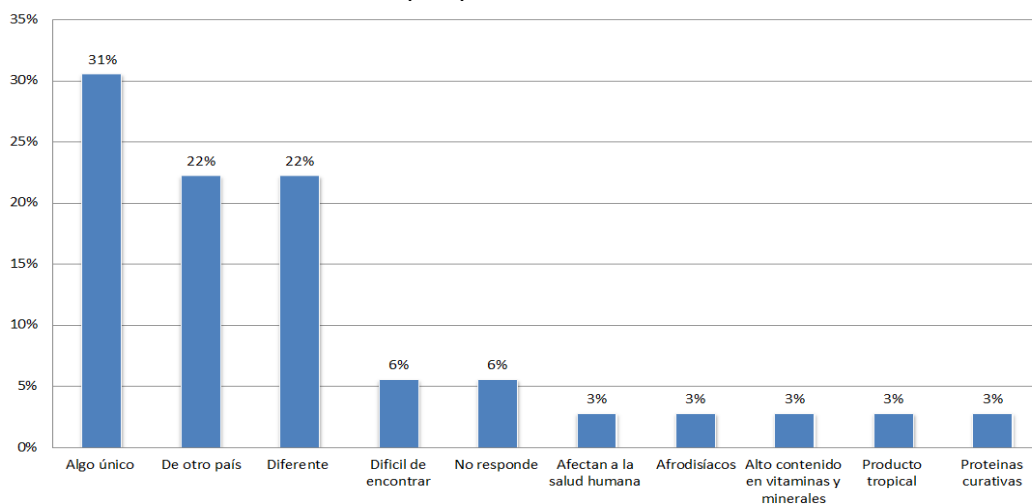
El aspecto más sobresaliente del perfil del producto es su diferenciación debido a su origen natural, con propiedades alimenticias, y preventivas de enfermedades; dicha diferencia unida a las tendencias actuales de consumo de superalimentos logran que estos productos sean atractivos para su consumo.

Por lo que, el poder de negociación del consumidor en lo que se refiere a superalimentos es moderado-bajo y por lo tanto existen considerables probabilidades de obtener rentabilidad en el sector.

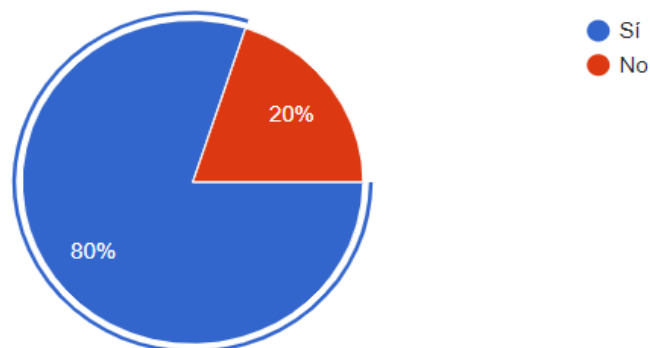
ANEXO 2

Tabulación de datos de la encuesta realizada

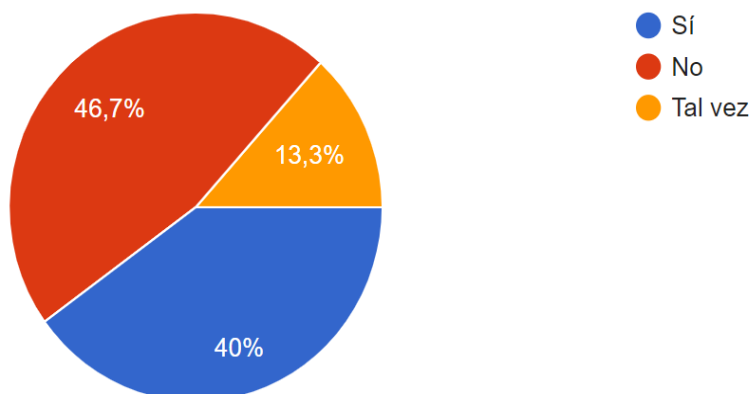
1. ¿Qué entiende o conoce usted por producto exótico?



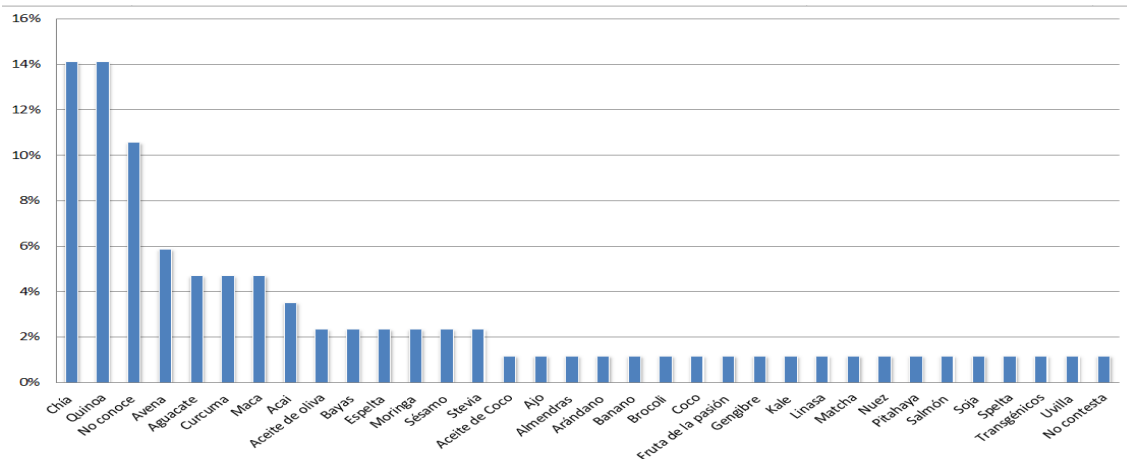
2. ¿Le atraen los productos exóticos?



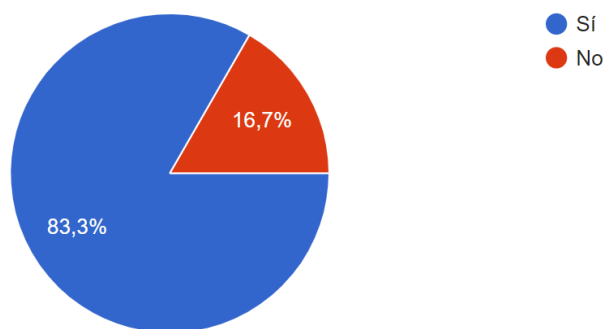
3. ¿Conoce usted que son los superalimentos?



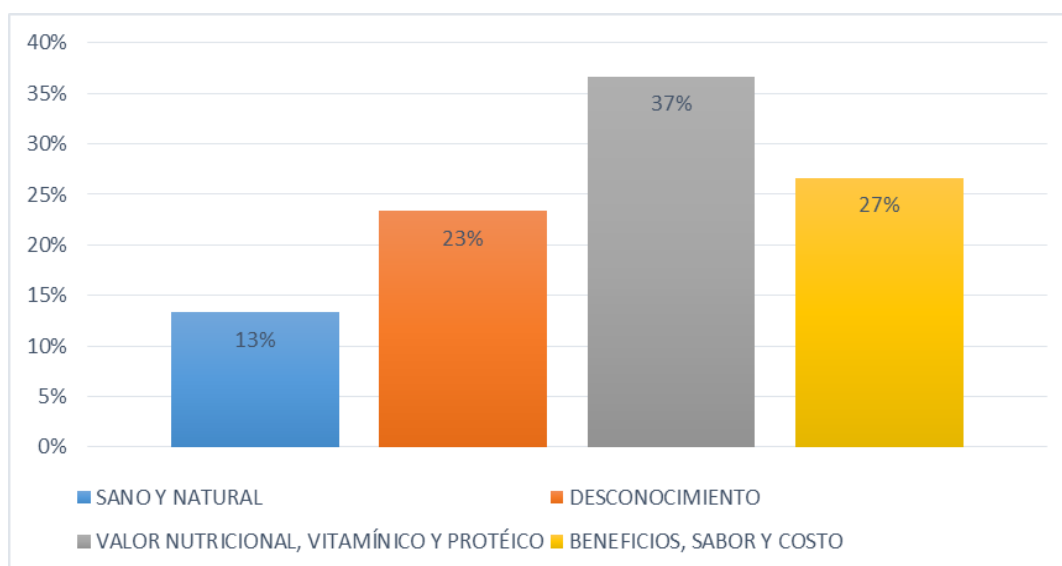
4. Mencione cinco superalimentos que conozca O que haya escuchado mencionar



5. ¿Consumiría usted un superalimento como una medida preventiva para cuidar su salud?



6. En su opinión, ¿Qué es lo más importante para elegir O clasificar un producto como superalimento? (Mencione tres aspectos)



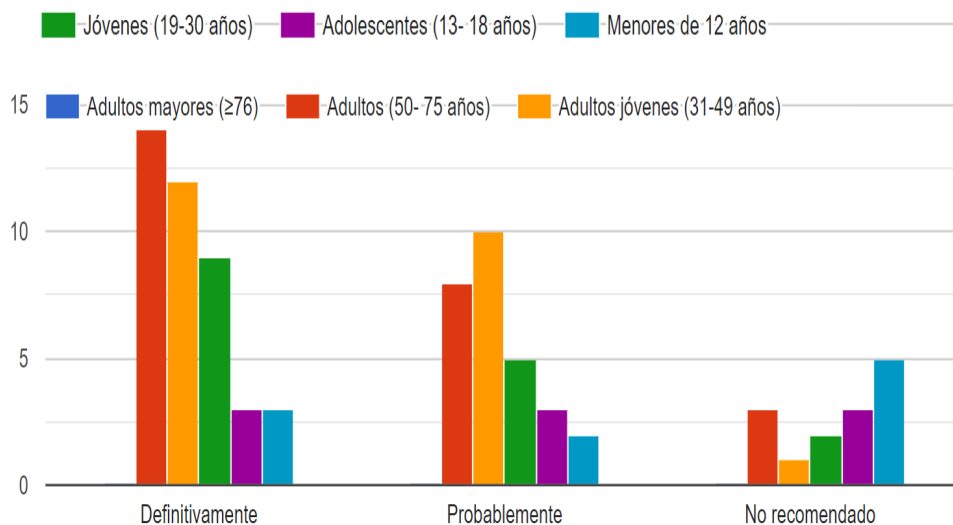
SANO Y NATURAL		4
Salud, equilibrio alimenticio, fuente de nutrientes	13%	1
Nutritivo, y natural, y curativo.		1
Sano, bueno, natural		1
Que tenga nutrientes esenciales para el cuerpo, que sea natural. Considero que una buena alimentación tiene que ser variada, con pocas grasas y sin procesados. No basada exclusivamente en superalimentos.		1

DESCONOCIMIENTO		7
N/a	23%	1
-		1
No sé lo que un superalimento		1
No conozco		1
No lo sé		1
Coco, cúrcuma, bayas		1
....		1

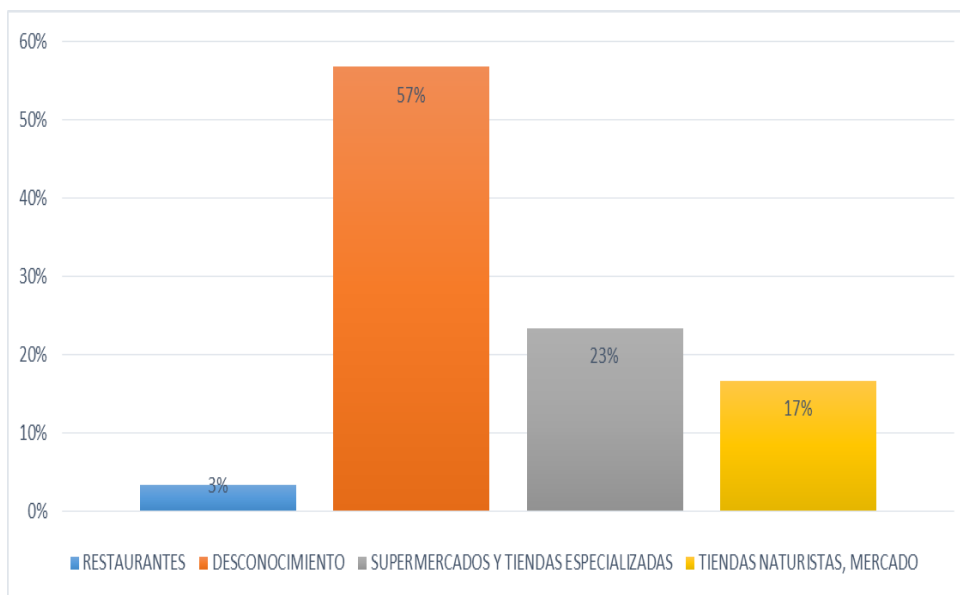
VALOR NUTRICIONAL, VITAMÍNICO Y PROTEICO		11
nutrientes, antioxidantes, vitaminas	37%	1
Su aporte nutricional Accesibilidad		1
Las vitaminas, la cantidad de grasa y los aportes al sistema digestivo		1
Que sea natural, que tenga nutrientes y buenas propiedades.		1
Información nutricional, beneficios para la salud, costo		1
Proteína		2
Muchas vitaminas		1
su poder nutricional, sabor, diversidad de uso		1
Aspectos nutricionales REALES		1
Aporte saciante, nutricional y sabor		1

BENEFICIOS, SABOR Y COSTO		8
Qué aporte beneficios a la salud, que esté verificado el beneficio	27%	1
Beneficios otorgados, Forma de consumo, la presentación		1
Origen, beneficios		1
Beneficioso para la salud, evitar comer tanta carne y quizás más económico		1
Beneficios, costo, facilidad de compra		1
Calidad precio propiedades alimentación		1
Calidad precio sabor		1
Calidad y precio		1

7. ¿A qué personas recomendaría el consumo de superalimentos?



8. Al hablar de superalimentos, que distribuidores se le vienen a la mente en su localidad (mencione tres de ellos)



RESTAURANTES	3%	1
Go green freshii		1

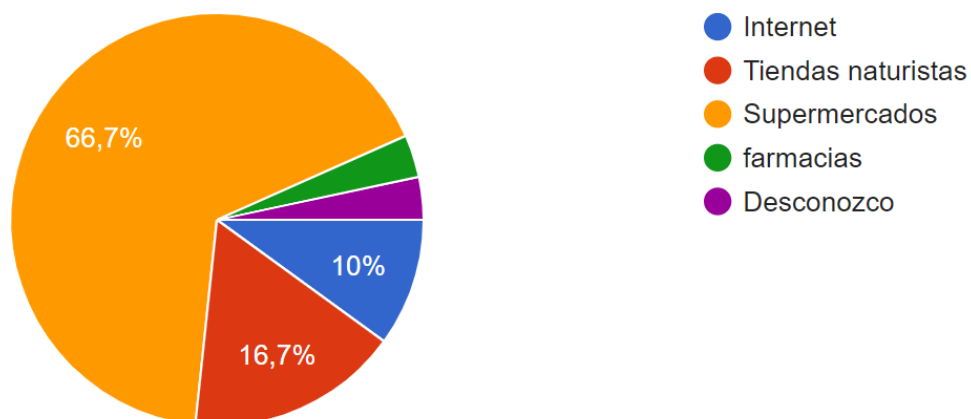
DESCONOCIMIENTO	57%	17
Ninguno		4
N/A		3
-		3
No conozco		4
Ni idea		1

No lo sé		2
----------	--	---

SUPERMERCADOS Y TIENDAS ESPECIALIZADAS		7
Supermercados, latinos	23%	1
Cereales y embutidos		1
Mercados y tienda online		1
Naturalheard (Nature's Heart)		1

TIENDAS NATURISTAS, MERCADO		5
Herbolario, mercadona, consum	17%	1
Tiendas ecológicas		1
Herbolarios, mercado, tiendas ecológicas		1
Herbolarios y supermercados!,tiendas naturalistas		1
Aceite de oliva , cereales, frutereros		1

9. ¿A través de qué medio o en qué lugares preferiría comprar superalimentos?



ANEXO 3

PRODUCTORES ECUATORIANOS

1. **Agave Spirit Ecuador** cuyo objetivo empresarial es “elaborar productos 100% naturales extraídos directamente de la savia de agaves silvestres”, como parte de su cartera de productos cuenta con: cerveza de agave, mishke de agave, miel de agave, alcaparras de flor de agave en conserva y jugos de agave con sabores de naranjilla, maracuyá, frutilla y natural de chaguarmisqui.

Ilustración 47: Productos Agave Spirit Ecuador



Fuente: AGAVE SPIRIT. (2019).

2. **Mishky Huarmi** dedicada a la producción y comercialización a nivel local de productos artesanales tales como: mishke de agave, miel de agave, mermeladas de agave y bebida natural de chaguarmisqui.

Ilustración 48: Productos Mishky Huarmi



Fuente: (MISHKYHUARMY, 2019)

3. **Asociación Nacional de las Cadenas Productivas del Penco y la Cabuya del Ecuador (ANAGAVEC):** como ya se han mencionado, corresponde a pequeños productores sin mayor presencia en el mercado, con productos de fabricación artesanal.

Ilustración 49: Productos Artesanales



Fuente: Sr. Guido Paucar, productor artesanal sector de los Valles, Quito.

Ejemplo de estos productos Orgánicos

	<p>Bebida de Almendra.</p> <p>Bebidas saludables libres de lactosa, libres de gluten y libres de transgénicos con alto contenido nutricional.</p>
	<p>Bebida de Guayusa.</p> <p>Bebidas de infusión 100% naturales, refrescantes, energizantes, antioxidantes elaboradas con jugo de frutas y hojas naturales.</p>
	<p>Bebidas de té.</p> <p>Bebidas de infusión de té con frutas, plantas naturales y sabores naturales.</p>
	<p>Bebida de Quínoa</p> <p>Bebidas de Quinoa Orgánica, Libres de Lactosa 100% nutritivas.</p>
	<p>Bebidas hidratantes naturales</p> <p>hidratantes naturales en base a agua de coco y sal marina</p>



Bebidas frutales

Bebidas tipo jugo – Infusión, elaboradas con frutas naturales



Bebidas probióticas funcionales

Kombucha Infusión de té con probióticos naturales.



Miel orgánica

Cosechada de colmena de abejas libre de productos químicos.



Bebidas Alternativas

Bebidas a base de productos alternativos como chocos, que satisfacen los requerimientos de la comunidad vegana a la parte que aportan nutrientes y vitaminas.

ANEXO 4

Encuesta: Superalimentos, una opción Natural

Esta encuesta tiene por objeto conocer sus preferencias y necesidades reales en cuanto a la oferta de superalimentos que tienen en su Localidad

1. Seleccione su rango de edad *



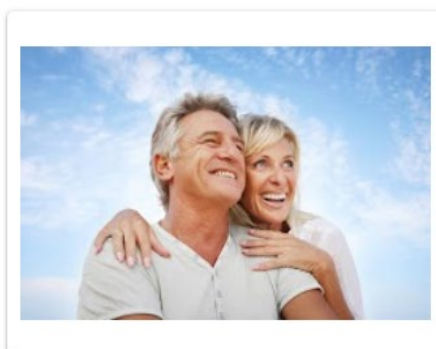
20-29 años



30-39 años

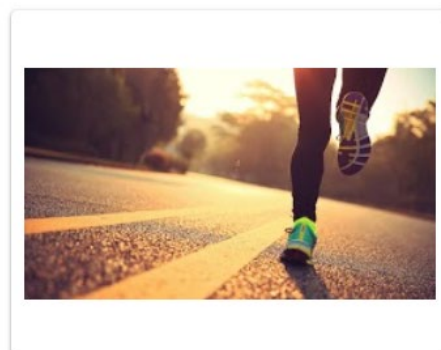


40-49 años

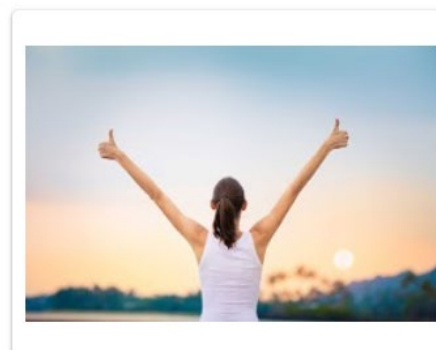


50 años en adelante

2. Cómo clasificaría su estilo de vida *



Deportista (Dieta equilibrada y ejercicio diario)



Saludable (Dieta equilibrada y ejercicio ocasional)



Estándar (dieta normal y ejercicio escaso)



Sedentario

3. ¿Usted se inclina a la compra de productos naturales? *

- Siempre
- Casi Siempre
- Rara vez
- Nunca

4. Elija uno o más aspectos que motivarían la adquisición de un superalimento como complemento del cuidado de su salud: *

- Medida Preventiva para el cuidado de la salud
- Paliativo Ocasional para dolencias/ malestares
- Complemento para tratamiento de una enfermedad
- Beneficios Adicionales (vitaminas, antioxidantes, etc.)
- Dieta Saludable
- Ninguna de las anteriores

5. Califique cada uno de los aspectos de un producto detallados en la tabla a continuación, en función de lo que es más importante para usted el momento de elegir un superalimento.

	Relevante	Indiferente	Irrelevante
Beneficio	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Sabor	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Precio	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Origen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Valor nutricional / vitamínico	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

6. ¿Qué factores le brindan mayor seguridad previo a la compra de este tipo de productos?*

- Testimonios
- Resultados Médicos
- Estadísticas
- Referido (por familiares o amigos)
- Ninguno en especial

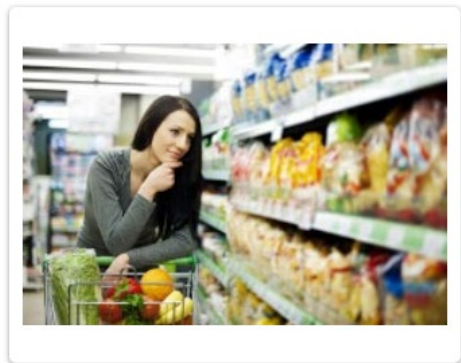
7. A través de que medio o en qué lugares preferiría comprar superalimentos? *Puede elegir una o varias opciones *



Internet



Tiendas naturistas



Supermercados

Otro:

8. Es necesario para usted contar con la asesoría de un vendedor al momento de la compra?

- Sí
- No
- Tal vez

9. Conoce usted las propiedades del Agave? *

- Sí
- No

(en caso de que su respuesta sea No, le invitamos a conocer las propiedades del Ágave y a continuar con la encuesta)

10. Al conocer las propiedades del Agave, en qué presentación preferiría consumirlo (puede seleccionar varias alternativas): *



Néctar puro

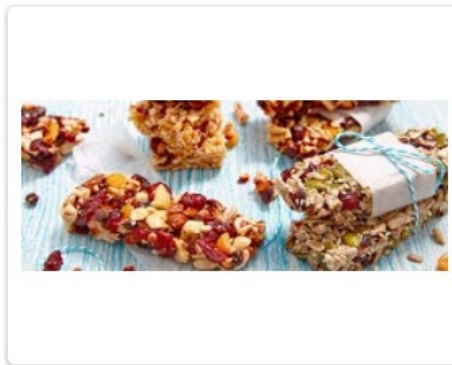


Miel



Bebidas combinadas con otras frutas

Otro:



Snacks saludables

11. Es importante para usted aspectos como:

	Alta	Media Alta	Moderada	Media Baja	Baja
Productos Socialmente Responsables (Comercio justo)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Orgánicos / Ecológicos	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Producción nacional	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Sabores exóticos	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

ANEXO 5

Entrevista. Superalimentos, una opción natural

La presente entrevista tiene el propósito de conocer su criterio y opinión respecto de los Superalimentos. La presente entrevista está dirigida a distintos profesionales relacionados a campos como: Salud (nutricionistas y médicos), entrenadores, deportistas, administradores de gimnasios, mujeres mayores de 50 años, Militares/ Policías en servicio activo, estos últimos considerando que su formación profesional demanda del cuidado de su estado físico.

1. Cuéntenos un poco de su usted, Cómo describiría su estilo de vida? sus hábitos alimenticios?
2. En la actualidad, parece existir una tendencia hacia el consumo de alimentos orgánicos /ecológicos, qué opina al respecto? es solo una moda? y los superalimentos?
3. Considera usted que el estilo de vida define la necesidad de consumir en mayor medida algún tipo de superalimento como complemento nutricional? Por favor explique su respuesta.
4. En su hogar, todos los aspectos relacionados a la salud (alimentación adecuada, ejercicios, chequeos médicos), son "monitoreados" por usted? o por otro familiar (madre, padre, hij@s, espos@s)

5. Cuando se presenta ligeras molestias propias de la edad o dolencias menores/lesiones por la práctica de deportes, ha intentado aliviarlas con productos naturales? Coméntenos su experiencia.

6. ¿Al momento de elegir el consumo de un producto natural “superalimento”, que beneficios para su salud esperaría a través de su consumo?

7. ¿En qué presentación preferiría usted consumir un “superalimento”? Coméntenos con un ejemplo:

8. ¿Dónde preferiría usted comprar productos naturales “Superalimentos”? Es importante para usted la asesoría de un profesional o referencias indirectas (marketing)?

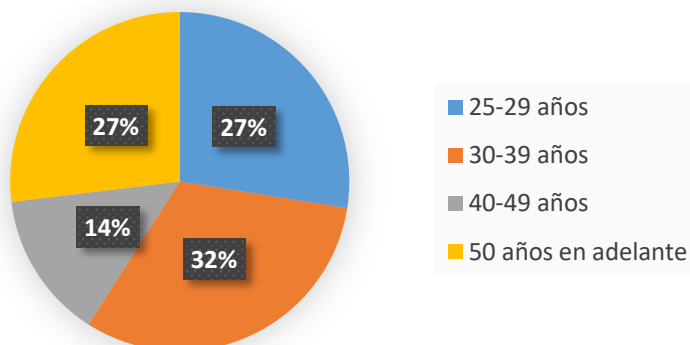
9. ¿Qué atributos despiertan en usted el interés por consumir un producto natural?, ¿qué debe contener su empaque?

10. ¿Qué grupo de la población por rango de edades considera usted que son más propensos a consumir alimentos naturales/ Superalimentos? *

ANEXO 6

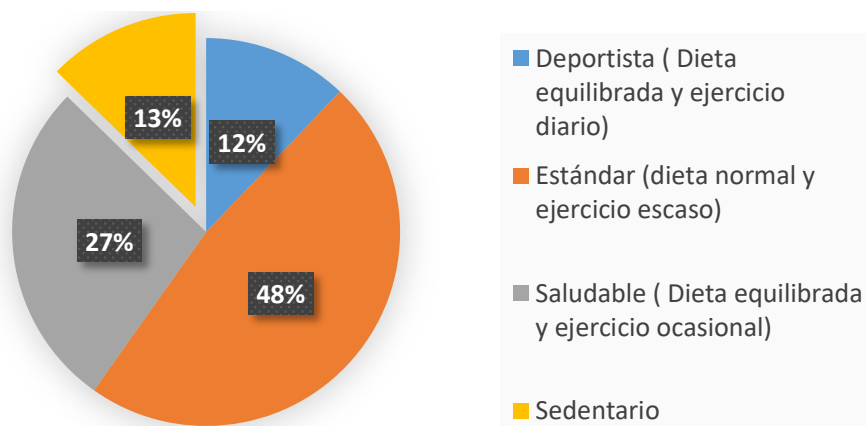
Resultados de las encuestas realizadas

1. Seleccione su rango de edad *

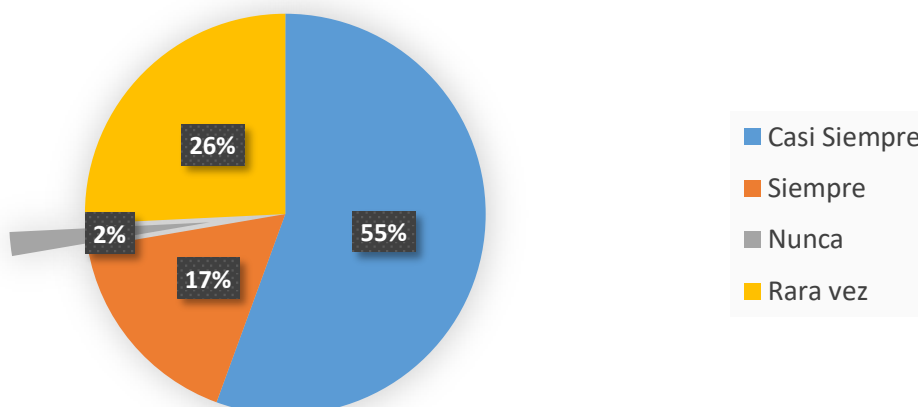


	25-29 años	30-39 años	40-49 años	50 años en adelante
Encuestados	143,00	164,00	73,00	140,00

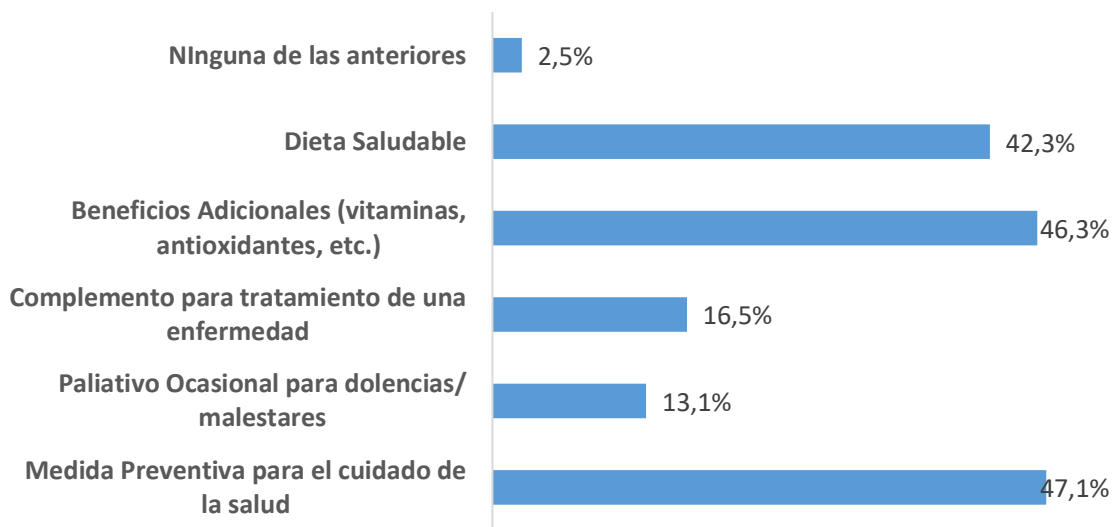
2. Cómo clasificaría su estilo de vida *



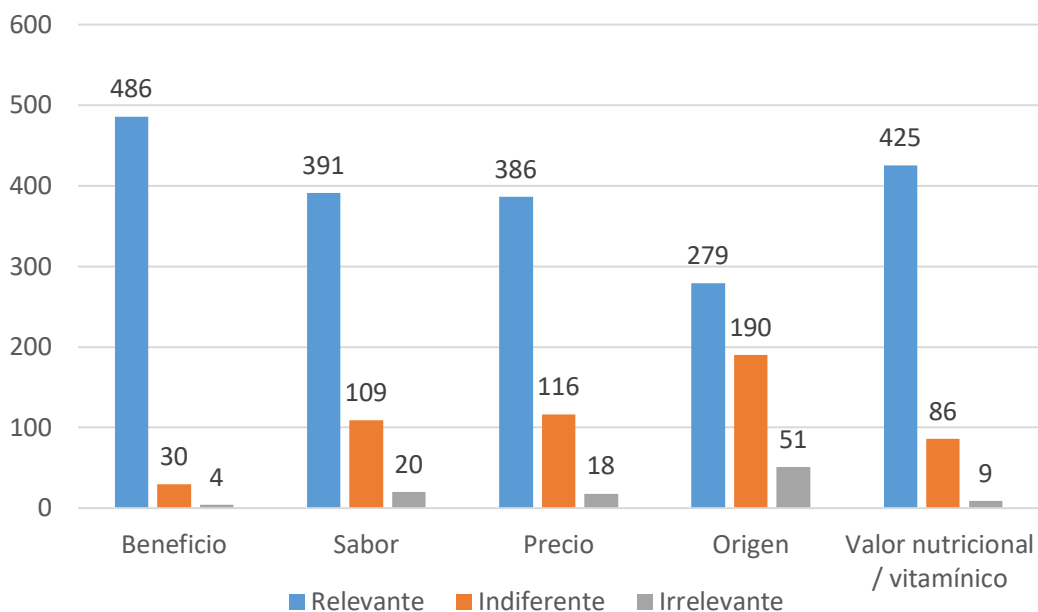
3. ¿Usted se inclina a la compra de productos naturales? *



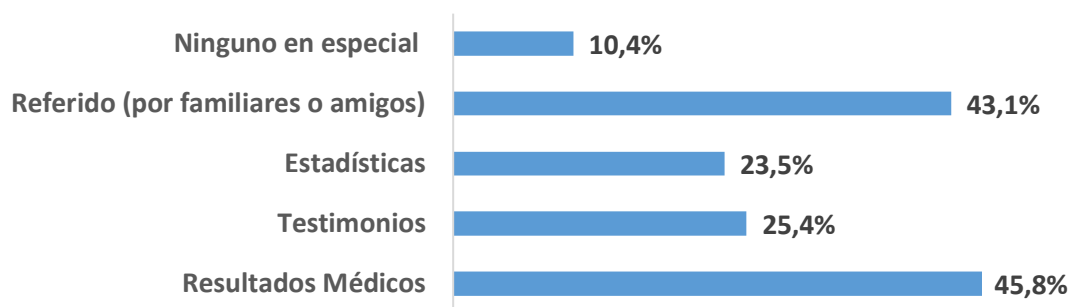
4. Elija uno o más aspectos que motivarían la adquisición de un superalimento como complemento del cuidado de su salud: *



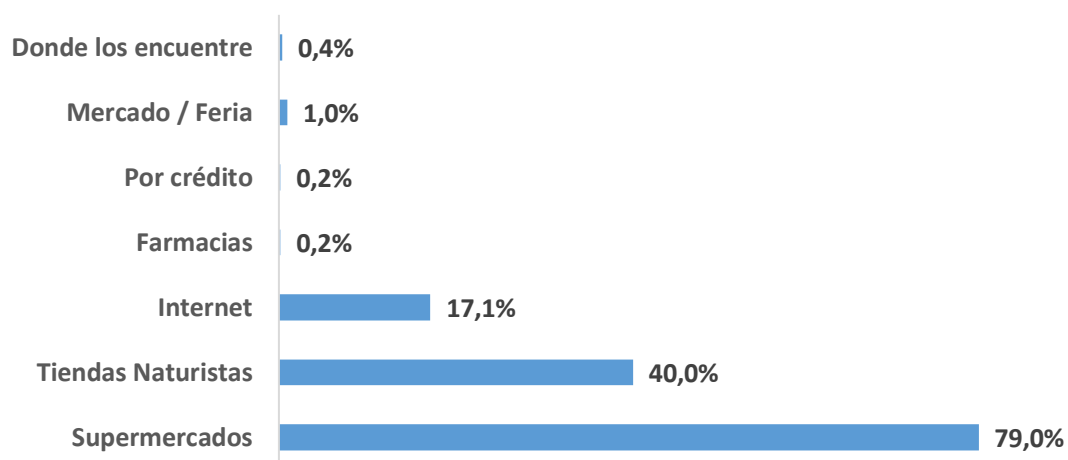
5. Califique cada uno de los aspectos de un producto detallados en la tabla a continuación, en función de lo que es más importante para usted el momento de elegir un superalimento.



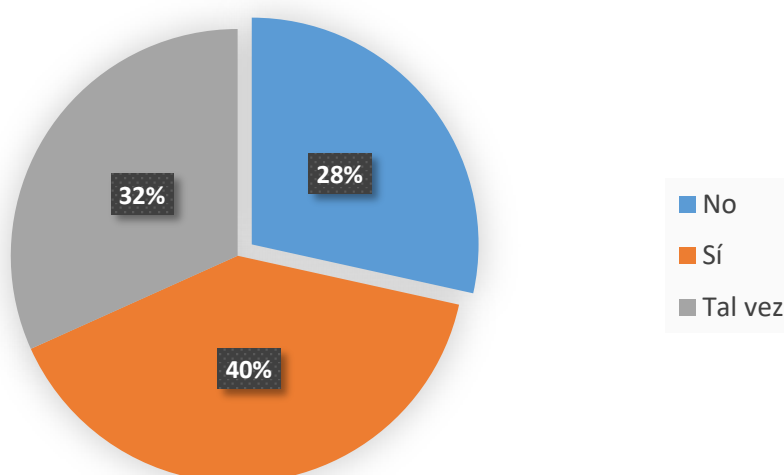
6. ¿Qué factores le brindan mayor seguridad previo a la compra de este tipo de productos?*



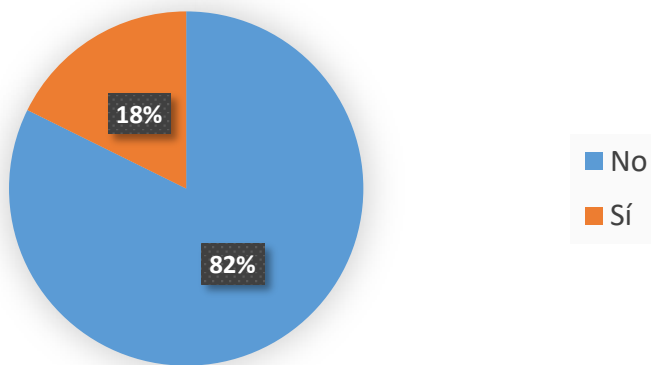
7. A través de que medio o en qué lugares preferiría comprar superalimentos? *Puede elegir una o varias opciones *



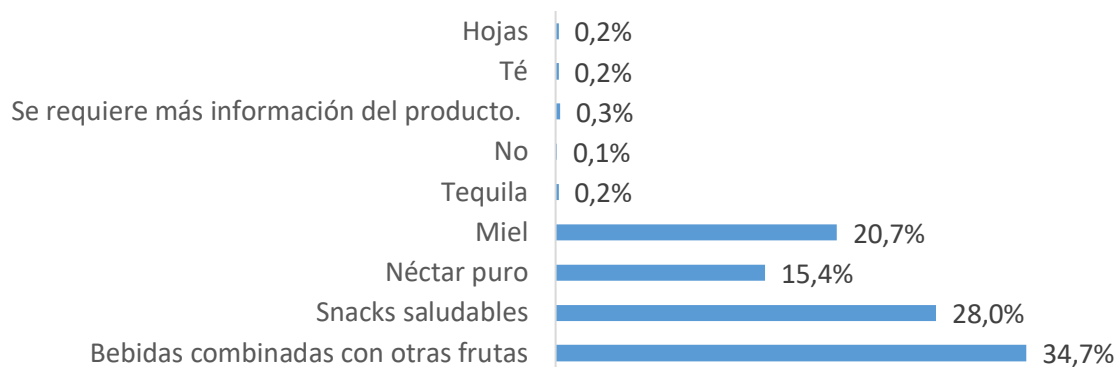
8. Es necesario para usted contar con la asesoría de un vendedor al momento de la compra?



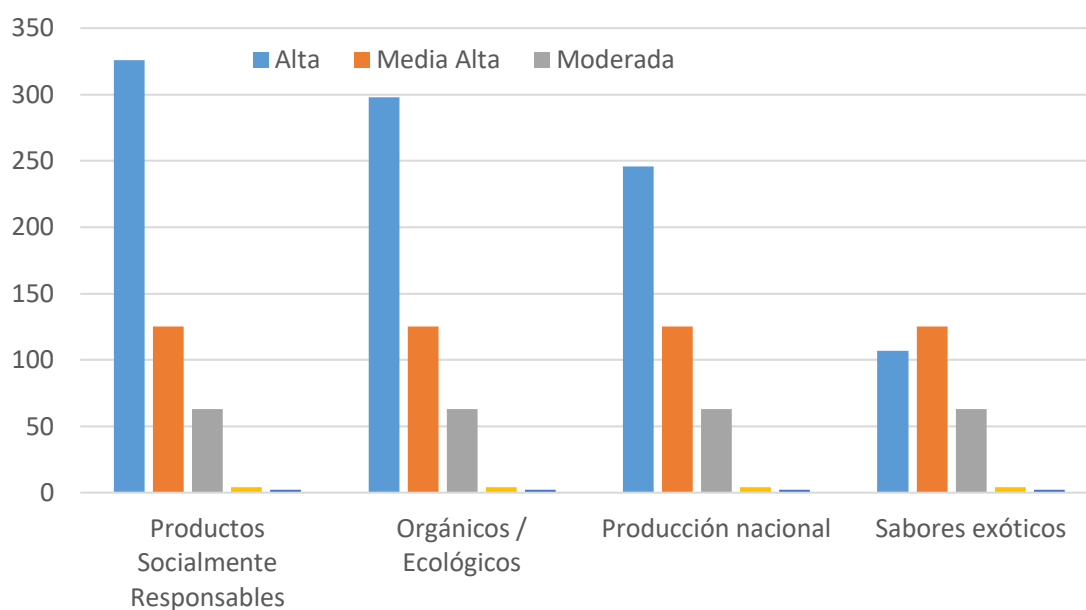
9. Conoce usted las propiedades del Agave? *



10. Al conocer las propiedades del Agave, en qué presentación preferiría consumirlo (puede seleccionar varias alternativas): *



11. Es importante para usted aspectos como:



ANEXO 7

Frecuencia de consumo relacionado al estilo de vida y rango de edad

		25-29 años		30-39 años		40-49 años		50 años en adelante	
Encuestados		143	27,5%	164	31,5%	73	14,0%	140	26,9%
Deportista (Dieta equilibrada y ejercicio diario)	Casi Siempre	10	7,0%	14	8,5%	3	4,1%	13	9,3%
	Siempre	5	3,5%	6	3,7%	1	1,4%	3	2,1%
	Nunca	0	0,0%	0	0,0%	1	1,4%	1	0,7%
	Rara vez	0	0,0%	3	1,8%	2	2,7%	1	0,7%
		15	10,5%	23	16,1%	7	4,9%	18	12,6%
Estándar (dieta normal y ejercicio escaso)	Casi Siempre	37	25,9%	34	20,7%	19	26,0%	36	25,7%
	Siempre	5	3,5%	8	4,9%	4	5,5%	5	3,6%
	Nunca	1	0,7%	1	0,6%	0	0,0%	0	0,0%
	Rara vez	28	19,6%	27	16,5%	17	23,3%	26	18,6%
		71	49,7%	70	49,0%	40	28,0%	67	46,9%
Saludable (Dieta equilibrada y ejercicio ocasional)	Casi Siempre	32	22,4%	36	22,0%	5	6,8%	13	9,3%
	Siempre	8	5,6%	10	6,1%	7	9,6%	17	12,1%
	Nunca	0	0,0%	0	0,0%	1	1,4%	1	0,7%
	Rara vez	2	1,4%	5	3,0%	1	1,4%	5	3,6%
		42	29,4%	51	35,7%	14	9,8%	36	25,2%
Sedentario	Casi Siempre	8	5,6%	11	6,7%	8	11,0%	10	7,1%
	Siempre	0	0,0%	1	0,6%	2	2,7%	5	3,6%
	Nunca	2	1,4%	2	1,2%	0	0,0%	0	0,0%
	Rara vez	5	3,5%	6	3,7%	2	2,7%	4	2,9%
		15	10,5%	20	14,0%	12	8,4%	19	13,3%

ANEXO 8

Resultados Generales de las Entrevistas

ENTREVISTAS CON EXPERTOS	SUPERALIMENTOS, UNA OPCIÓN NATURAL
ENTREVISTADO:	FRANKLIN TENORIO
DESARROLLO DE LA ENTREVISTA:	
<p>¿Quién es el entrevistado?</p> <p>Deportista profesional: participó en 2 juegos Olímpicos, 8 campeonatos mundiales, y varias carreras de atletismo, nacionales e internacionales.</p> <p>Entrenador de deportistas profesionales y amateurs.</p> <p>Principales Reflexiones</p> <p>A través del deporte manifiesta su compromiso para hacer cambios en la sociedad y en el modo de ver la vida de los ecuatorianos.</p> <p>Aristas importantes en el deporte son el campo nutricional y el descanso adecuado. Adicional a los planes de entrenamiento debe existir una dieta balanceada para recuperar el desgaste calórico producido por la combinación de las actividades deportivas y las cotidianas en el trabajo y el hogar.</p> <p>Los ecuatorianos han evolucionado o presentan cambios sustanciales en el modo de vivir, principalmente en la ciudad de Quito. En primer lugar el acelerado ritmo de vida de las personas dio paso hacia el consumo de alimentos procesados que no presentaban un aporte nutricional importante y solo se enfocaban en el sabor incluyendo grandes cantidades de saborizantes artificiales, dando paso a la aparición de nuevas enfermedades, así como el incremento de los casos de enfermedades catastróficas cada vez en una población más joven. Razón por la cual en la actualidad hay un vuelco de la sociedad hacia el consumo de alimentos orgánicos y saludables para mejorar la nutrición, partiendo del consumo de</p>	

alimentos ancestrales, producidos como lo hacían nuestros antepasados sin la presencia de plaguicidas, pesticidas o preservantes.

Respecto de la medicina natural o alimentos naturales utilizados, la práctica de deportes lleva al deportista hacia el autoconocimiento y hacia la búsqueda del cuidado de la salud mediante la alimentación sana y rica en nutrientes que repercuten en el rendimiento deportivo. Ejemplos claros de la importancia de la alimentación natural y saludable son los logros de los deportistas de antes, Jefferson Pérez, Rolando Vera, Martha Tenorio, entre otros.

Es importante motivar a los niños y adolescentes el consumo de alimentos orgánicos, para que disfruten los beneficios a futuro con una salud más robusta y libre de enfermedades.

La gente busca *volver los ojos al campo*, hacia los alimentos de antes y educar a los niños en el consumo de alimentos saludables.

ENTREVISTAS CON EXPERTOS	SUPERALIMENTOS, UNA OPCIÓN NATURAL
ENTREVISTADO:	ESTEFANÍA MALO
DESARROLLO DE LA ENTREVISTA:	
<p data-bbox="284 533 639 568">¿Quién es el entrevistado?</p> <p data-bbox="284 678 1225 748">Nutricionista clínica certificada en el manejo de trastornos alimentarios. Estudios en Auditoría Médica.</p> <p data-bbox="284 835 592 871">Principales Reflexiones</p> <p data-bbox="284 981 1334 1234">El consumo de lo orgánico es una tendencia que se va a seguir manteniendo, la cual ha estado presente alrededor de 5 años entre los ecuatorianos pero va cobrando cada vez mayor importancia. Se recalca que la presencia de secciones de venta de productos orgánicos en los supermercados ha facilitado el consumo de estos productos y la gente tiene cada vez más conciencia de las diferencias entre los productos orgánicos y los que no lo son.</p> <p data-bbox="284 1272 1334 1440">El grupo poblacional que más se orienta en cuidar su salud se encuentra entre el rango de 25 años en adelante, y por lo general tienen estudios superiores, algunos de ellos han empezado a hacer actividad física, estas personas se dan cuenta que tienen que cambiar su estilo de vida y buscan asesorías nutricionales.</p> <p data-bbox="284 1478 1334 1599">Respecto de los superalimentos el consumo de estos depende del estilo de vida y de su nivel de actividad física, enfocados en la demanda calórica que requiere cada individuo.</p> <p data-bbox="284 1637 1334 1758">Las personas mayores de 40 años acuden a asesoría únicamente si tienen una enfermedad crónica, como hipertensión, diabetes; por lo que se evidencia que aún no existe el hábito de la prevención en ese grupo de la población.</p>	

ENTREVISTAS CON EXPERTOS	SUPERALIMENTOS, UNA OPCIÓN NATURAL
ENTREVISTADO:	MARCELO ORDOÑEZ
DESARROLLO DE LA ENTREVISTA:	
<p>¿Quién es el entrevistado?</p> <p>Ingeniero de alimentos</p> <p>Principales Reflexiones</p> <p>Dada la presencia de intolerancia hacia ciertos alimentos cada vez se desarrollan más productos como alimentos sustitutos, que satisfagan las necesidades nutricionales de la población.</p> <p>En la actualidad tanto hombres como mujeres se preocupan más por su imagen, por lo que se observan tendencias basadas en los conceptos de la vida sana, considerándose que esta tendencia si se va a mantener en el tiempo.</p> <p>La industria de los alimentos se está enfocando en producir productos sanos, conforme avance esta tendencia tendremos disponibles para consumo productos 100% saludables y sanos.</p> <p>El rango de edad en la que se evidencia esta tendencia de cuidado de la salud preventiva se estima que se encuentra entre los 25 y 40 años. Por otro lado, a partir de los 40 años emplean productos naturales como una forma paliativa ante la presencia de ciertas dolencias.</p> <p>De forma adicional existe la tendencia hacia el rescate de los productos endémicos que aportan sustancialmente a la nutrición. En Ecuador existe una gran cantidad de este tipo de materias primas que permitirían trabajar en un abanico de posibilidades de productos naturales. Sin embargo, es necesario el respaldo de una marca para promover el consumo de productos ancestrales, para intentar generar impacto en el mercado.</p> <p>Los pequeños mercados artesanales son emprendimientos importantes pero pueden suponer riesgos en el cuidado del procesamiento de los alimentos en temas de inocuidad en el manejo, por lo que es indispensable que los productos artesanales cumplan con lo establecido por la ley como por ejemplo registro sanitario y declarar lo que contiene el alimento, evitando el uso de publicidad engañosa; es decir, que en caso de afirmarse alguna propiedad médica o curativa</p>	

del alimento esta deberá ser ampliamente demostrada previo a colocar en la etiqueta dicha propiedad.

ENTREVISTAS CON EXPERTOS	SUPERALIMENTOS, UNA OPCIÓN NATURAL
ENTREVISTADOS:	ANDRÉS YANCHAPAXI
DESARROLLO DE LA ENTREVISTA:	
<p>¿Quién es el entrevistado?</p> <p>Químico Farmacéutico y triatlonista.</p> <p>Principales Reflexiones</p> <p>El consumo de productos ancestrales permite tener una alimentación más balanceada, con beneficios para la salud y mejoras en el rendimiento deportivo. Sin embargo, la ingesta de estos alimentos ancestrales se ve disminuida por el ritmo de vida ajetreado, puesto que se prefieren los alimentos que se encuentran elaborados y al alcance para su consumo inmediato.</p> <p>Por otra parte, los grupos más asiduos a la práctica regular de deportes buscan opciones que les permitan mejorar su rendimiento, entre estas opciones pueden inclinarse hacia el consumo de alimentos naturales con alto aporte nutricional como los superalimentos o hacia el consumo de complementos nutricionales y deportivos procesados con alto contenido químico. En este punto es necesario que se difunda de una manera más clara las bondades y beneficios de los alimentos naturales.</p> <p>En un experimento personal realizado constató que efectivamente el consumo de alimentos naturales en entrenamientos trae mayores beneficios con mejorías de rendimiento pero sobre todo sin la presencia de efectos secundarios al no utilizar productos químicos como bebidas hidratantes.</p> <p>Por otro lado se asegura que si existe una tendencia hacia el cuidado de la salud y hacia una alimentación más natural y saludable, esta tendencia inicia a partir de los 25 años aproximadamente donde existe un cambio en la rutina de las personas quienes generalmente a esa edad ya se encuentran inmersos en la vida laboral. Para incrementar el consumo de los superalimentos es necesario que los mismos sean mejor promocionados y se encuentren disponibles a precios</p>	

accesibles, siendo importante que cuenten con una presentación individual para fácil consumo.

ENTREVISTAS CON EXPERTOS	SUPERALIMENTOS, UNA OPCIÓN NATURAL
ENTREVISTADOS:	PABLO ALBÁN
DESARROLLO DE LA ENTREVISTA:	
<p>¿Quién es el entrevistado?</p> <p>Médico Cirujano y triatlonista.</p> <p>Principales Reflexiones</p> <p>En los profesionales las dificultades para equilibrar las extensas horas de trabajo, las actividades personales y a la vez llevar una adecuada alimentación son cada vez más grandes.</p> <p>Las opciones de alimentación que se encuentran fácilmente disponibles en su gran mayoría no contienen un menú saludable con productos orgánicos y son pocos los restaurantes que si tienen esta oferta.</p> <p>Uno de los grupos poblacionales más interesado en alimentos ricos en nutrientes y que aporten beneficios a la salud es la población con un estilo de vida activo, deportistas profesionales y particularmente deportistas no profesionales, ya que la inclinación hacia la práctica de deportes a una edad adulta deriva de la necesidad de obtener una mejor condición física, bajar de peso, ganar musculatura, verse y sentirse mejor por lo que la alimentación sana es clave.</p> <p>Otro aspecto importante a nivel familiar y del que toman especial cuidado las madres de familia es la salud mental/intelectual, por lo que una oferta de productos naturales ricos en vitaminas también son beneficios valorados y apreciados; más aún si esta oferta se da con alimentos orgánicos y su presentación conserva las características naturales del producto.</p>	

ENTREVISTAS CON EXPERTOS	SUPERALIMENTOS, UNA OPCIÓN NATURAL
ENTREVISTADOS:	EDMUNDO TAFUR (ET) FERNANDO ESPINOZA (FE)
DESARROLLO DE LA ENTREVISTA:	
<p>¿Quién es el entrevistado?</p> <p>Ex Profesor del Colegio Militar (ET) Preparador físico de Escuelas Militares y Policiales (FE)</p> <p>Principales Reflexiones</p> <p>La alimentación y el deporte van de la mano, procurando el consumo de verduras y legumbres por sobre los carbohidratos.</p> <p>Las encargadas de los procesos de compra de los alimentos en los hogares generalmente son las mujeres por lo que son ellas quienes en gran medida establecen la dieta de un hogar.</p>	

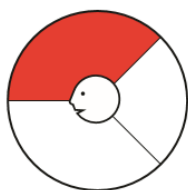
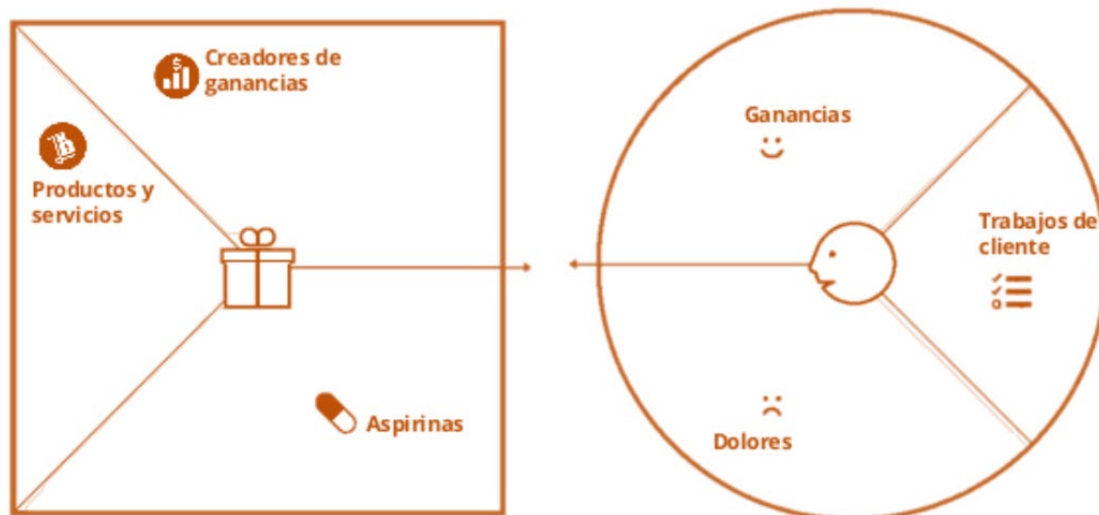
ENTREVISTAS CON EXPERTOS	SUPERALIMENTOS, UNA OPCIÓN NATURAL
ENTREVISTADO:	PEDRO MALDONADO
DESARROLLO DE LA ENTREVISTA:	
<p>¿Quién es el entrevistado?</p> <p>Militar en la rama de Ingeniería.</p> <p>Principales Reflexiones</p> <p>El rango principal de edad donde existe una inclinación hacia el cuidado de la salud se encuentra a partir de los 25 años hasta los 40 años, antes de la edad los jóvenes viven más el día a día.</p>	

La novedad de los superalimentos radica en que deben ser consumidos casi en estado puro pero a la vez las presentaciones para su venta deben facilitar al consumidor su ingesta.

ENTREVISTAS CON EXPERTOS	SUPERALIMENTOS, UNA OPCIÓN NATURAL
ENTREVISTADO:	ANA MARÍA VILLEGAS
DESARROLLO DE LA ENTREVISTA:	
<p>¿Quién es el entrevistado?</p> <p>Ingeniera Comercial. Especialista en proyectos en Moderna Alimentos. Triatlonista</p> <p>Principales Reflexiones</p> <p>Existen estudios sobre cómo han afectado los alimentos que utilizan transgénicos y químicos para el cuidado de plagas o desarrollo acelerado, gracias a estos estudios se ha fomentado una mayor concientización en las personas sobre lo que consumen.</p> <p>Las personas que aspiran cuidarse con ejercicio y una dieta sana buscan alimentos óptimos para su consumo a diferencia de las personas que no dan mayor importancia a su estilo de vida.</p>	

ANEXO 9

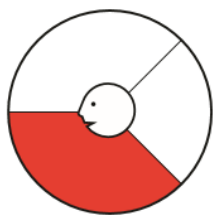
MODELO CANVAS PARA “PROPUESTA DE VALOR”

***Ganancias***

Los consumidores buscan cuidar de sí mismos a través de su correcta alimentación, manteniendo su salud, energía y belleza de forma natural, reemplazando la ingesta de bebidas azucaradas y buscando endulzantes alternativos que no afecten su salud en el corto y largo plazo. Las bebidas y miel de Agave propuestas buscan dar al consumidor una alternativa enfocada en sus preocupaciones.

Fácil de encontrar en tiendas especializadas y supermercados.

Se garantiza que los consumidores están apoyando e incentivando a los productores de materia prima locales y perpetuando las tradiciones ancestrales de preparación de los productos.

Dolores

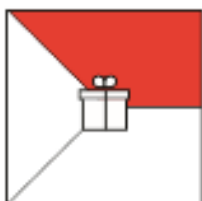
Gran cantidad de productos naturales de los cuales no se conocen sus propiedades o aportes nutricionales.

Poca presencia de alimentos preparados o producidos que aporten beneficios claves a la salud.

Desaprovechamiento del conocimiento ancestral y de la materia prima disponible en el Ecuador.

Poca difusión y conocimiento de productos elaborados localmente

La mayoría de productos que son saludables y ayudan a cuidar y mantener la salud que son elaborados localmente son difíciles de encontrar, no tienen registro sanitario o certificaciones que avalen que son productos orgánicos.

Creadores de ganancias

Bebida natural y miel con un aporte elevado de nutrientes necesarios para el buen funcionamiento del organismo, certificados como orgánicos.

Productos asequibles en forma y precio, dado que si bien el Agave (Chaguarmiske) es conocido por sus propiedades medicinales, su consumo se dificulta debido a la falta de lugares donde conseguir el producto y a su vez por la forma (presentación) como usualmente es vendido.

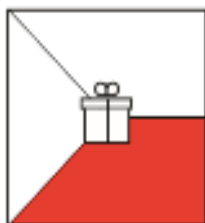
Las bebidas de Ágave y la miel son fuente de alimento y cuidado de la salud desarrollados específicamente con base en un superalimento adaptado al consumo masivo, respetando en

el proceso productivo las técnicas ancestrales y garantizando el comercio justo en la provisión de la materia prima y rescatando el ***orgullo por lo local***.

Productos de calidad adaptados a las expectativas y conocimiento de los consumidores.

Contienen ingredientes activos y atributos funcionales, que ayudan en tratamientos como regeneración de articulaciones, osteoporosis, tos, asma, insomnio, anemia, colitis, gastritis, así como para reducir los niveles de triglicéridos, colesterol, control de diabetes y obesidad. De esta manera, los productos elegidos además de poseer sabores, aromas y texturas que conduzcan a un alto grado de aceptación de los consumidores aportaran beneficios palpables a la salud de los consumidores.

Aspirinas



Consumir productos con una propuesta saludable es posible, sin necesidad de realizar preparaciones elaboradas.

Se presenta la opción de consumir un alimento ancestral que posee propiedades medicinales probadas, no solo curativas sino preventivas.

La miel de agave por su bajo índice glucémico es la respuesta para aquellos consumidores que buscan un endulzante natural que mantenga bajos los niveles de azúcar en la sangre.

ANEXO 10

CANVAS PARA “MODELO DE NEGOCIO”

A. Segmento de clientes

El segmento de clientes hacia el cual enfocamos nuestros productos se encuentra descrito en el numeral 2.1 Volumen de Negocio, literal a) “Selección del segmento de consumidores”, donde se señala que los **principales consumidores** lo constituyen los hombres y mujeres con edades comprendidas entre los 50 años a más, por ser un grupo en el que por efecto de la edad empiezan a experimentar molestias o enfermedades relacionadas con el envejecimiento natural, o buscan prevenirlas mediante el consumo de alimentos ancestrales con propiedades medicinales como el jarabe de penco o agave. Así como personas entre los 25 a 49 años con un estilo de vida activo con una inclinación hacia el cuidado de la salud con alternativas naturales.

Los **consumidores suplementarios** son personas mayores a los 25 años deportistas profesionales y amateurs con preferencia hacia el consumo de productos naturales.

B. Propuesta de valor

La propuesta de valor única del proyecto consiste en que los consumidores encuentren de forma asequible/fácil en el mercado ecuatoriano bebidas y miel elaboradas a base de Agave orgánico, que ayuden en la regeneración de articulaciones, osteoporosis, tos, asma, insomnio, anemia, colitis, gastritis, reductor de niveles de triglicéridos, colesterol, control de diabetes y obesidad; con su consumo habitual. Promoviendo el orgullo por lo local, garantizando el respeto hacia las técnicas de elaboración ancestrales con procesos socialmente responsable

que aporten a nuestra sociedad ecuatoriana; así como transmitiendo con claridad los atributos funcionales de los productos para que sean conocidos los beneficios para la salud de los mismos.

C. Canales de distribución

Conforme las respuestas obtenidas en la encuesta aplicada a una muestra poblacional (Anexo 2), respecto de que distribuidores se le vienen a la mente al hablar de superalimentos, se identificó que los Supermercados y tiendas especializadas con un 23% y tiendas naturistas con el 17% son los lugares donde las personas compran este tipo de alimentos. Por lo que se ha pensado en dos canales de distribución: directa e indirecta

Distribución Directa

- Puntos de venta ubicados en las instalaciones de la fábrica, con opciones de compra al por mayor y por menor.
- Ferias de emprendimiento
- Ferias orgánicas
- Visitas comerciales.

Distribución indirecta

- Cadenas de supermercados
- Tiendas especializadas
- Cadenas de productos naturales.
- Tiendas.

D. Relaciones con los clientes

La relación con los clientes estará enfocada en generar retentiva de marca, a través de la creación de un estilo de vida preocupado por el cuidado de la salud e interesado en la compra de productos locales que rescaten la producción ancestral. Dada las características alimenticias y medicinales de Ágave se estima que se podrá entablar relación con los clientes mediante generación de contenidos, ponencias, congresos, artículos en prensa. Sin embargo, también será necesaria la publicidad en medios, radio, publicidad online. Para lograr fidelidad por parte de los clientes, nos relacionaremos con ellos creando comunidad a través de redes sociales para que sean los propios consumidores quienes nos permitan captar nuevos clientes por medio de la experiencia con el producto.

E. Fuente de ingresos

Como fuente inicial de ingresos se encuentra la venta de dos productos: bebidas y miel de agave. A largo plazo se planea incorporar nuevos productos al portafolio de la empresa.

F. Recursos clave

<i>Físicos</i>	<p>Equipos y maquinaria</p> <p>Área para centro de acopio y fabricación de los productos.</p> <p>Vehículos</p> <p>Equipos de computación</p> <p>Muebles y enseres</p>
-----------------------	---

<i>Económicos</i>	Capital de Trabajo Préstamo Bancario
<i>Intelectuales</i>	Marca Formulación de Alimentos Patentes
<i>Humanos</i>	Ing. Civil Ing. Comercial

G. Actividades clave

<i>Producción</i>	Formulación de alimentos sustentados por buenas prácticas de manufactura. Pruebas de sabores y texturas para mantener las recetas autóctonas y tradicionales. Certificación internacional como producto 100% orgánico. Envases amigables con el medio ambiente.
<i>Comercialización</i>	Negociar canales de distribución Campañas de publicidad

<p><i>Desarrollo de marca</i></p>	<p>Desarrollar la marca de la empresa para que se constituya en una imagen que genere confianza al consumidor, logrando captar el interés hacia la oferta de productos.</p> <p>Manejo de plataformas web (redes sociales, página web, social media, etc.)</p>
--	---

H. Asociaciones clave

Alianzas estratégicas con dietistas, nutricionistas, médicos, gimnasios, spas y cadenas distribuidoras de alimentos masivos como supermercados.

Relaciones con proveedores para garantizar la calidad de la materia prima, así como el proceso productivo, empoderando y dignificando los métodos ancestrales de producción.

I. Estructura de costos

De acuerdo con los recursos y actividades clave determinados, los principales costos en los cuales se incurrirá son: materia prima, mano de obra, infraestructura, maquinaria, obtención de certificaciones, apoyo en capacitación a los mishkeros tradicionales, publicidad y distribución.

ANEXO 11

ANÁLISIS FODA

	FORTALEZAS	DEBILIDADES
INTERNOS	<ul style="list-style-type: none"> • Propiedades medicinales y curativas: Tratamiento para regeneración de articulaciones, osteoporosis, tos, asma, insomnio, anemia, colitis, gastritis. Salud Preventiva: como un reductor de niveles de triglicéridos, colesterol, control de diabetes y obesidad. • Condiciones climáticas favorables para la siembra en la serranía. • La tecnología que se necesita para la elaboración de los productos es baja. • Factibilidad de ubicar la planta de producción cercana a los sembríos de los proveedores de la materia prima. • Equipo humano conocedor y capacitado para la elaboración del producto 	<ul style="list-style-type: none"> • Al encontrarse los productos en etapa inicial existe un conocimiento limitado de la industria • Limitada capacidad financiera y escasos incentivos para que los agricultores opten por realizar cultivos orgánicos. • Limitada capacidad logística para el manejo de la materia prima y de los productos terminados. • Escasa fuerza de venta para cubrir el territorio ecuatoriano (zonas urbanas)
	OPORTUNIDADES	AMENAZAS
EXTERNOS	<p>Incremento del número de personas orientadas a las tendencias de consumo de productos saludables y orgánicos.</p> <p>Promover la identidad nacional mediante la revalorización de los alimentos ancestrales.</p> <p>Generación de fuentes de empleo</p> <p>Cambio en la matriz productiva</p>	<p>Gran cantidad de sustitutos.</p> <p>Los productos son fácilmente imitables por lo que pueden ingresar nuevos competidores</p> <p>Alta sensibilidad a los precios de venta</p> <p>Falta de conocimiento de los beneficios para la salud del Ágave</p>

ANEXO 12

HOJAS DE VIDA

EVELYN SOFÍA NAVARRETE CHAMORRO

Pasaje Guillermo Reiss y Boussingault ☐ Quito ☐
 Teléfono: (02)2 223377/ 0984084001 ☐
 Correo electrónico: vln.navarrete@gmail.com ☐

Datos Personales:

Nombre completo: Evelyn Sofia Navarrete Chamorro
 Estado Civil: Soltera
 Nacionalidad: Ecuatoriana
 Fecha de nacimiento: 25 de febrero de 1986

Profesional con conocimientos para trabajar en las diversas especializaciones de la administración, especialmente en la gestión para la provisión de bienes y servicios y elaboración de proyectos. Así como también, en la realización de investigaciones que contribuyan al mejoramiento de la gestión administrativa.

Educación:

Maestría en Administración de Empresas U. San Francisco de Quito
 Actualmente cursando el segundo año de la maestría desde agosto de 2018

Graduada de Ingeniera Empresarial Escuela Politécnica Nacional
 Octubre 2004- Octubre 2009

Experiencia

Coordinadora de Contratos de Operaciones |
PETROAMAZONAS EP
 Noviembre 2015 – Hasta la fecha

Especialista de Contratos de Operaciones
PETROAMAZONAS EP
 Julio 2013 – Hasta Noviembre 2015

Planner de Mantenimiento | PETROAMAZONAS EP
 Abril 2011 – Hasta Julio 2013

**Referencias:**

Dario Cuenca, ENAP-SIPEC
 Gerente de Producción
 0993493324

Maria Fernanda Ortiz, Cónдор Servicios Petroleros Consepetro S.A.
 Administradora de Contratos
 0992744036

Tomás Marquez, Petroamazonas EP
 Asesor
 0992430145

Conocimientos en:

- Gestión de adquisición de servicios.
- Elaboración de órdenes de servicios y contratos.
- Elaboración de bases técnicas para servicios.
- Control y monitoreo de la gestión de los servicios
- Elaborar evaluaciones económicas y valoración de alternativas.
- Elaborar matrices de riesgo y matrices de responsabilidades

KATYUSKA MIROSLAVA SANGURIMA REINOSO

Telf. 022808046 Cel.: 0998191558
hello_katyu@hotmail.com

Datos Personales:

Lugar de Nacimiento: Pichincha, Quito/González Suarez
Nacionalidad: Ecuatoriana CI: 17170534-5
Edad: 29 años E. Civil: Soltera
Dirección: AV. Diego de Vásquez y Antonio Núñez, Torres Einstein
Depto. 506B - Quito

Educación:

Colegio Militar "Eloy Alfaro" 2000 - 2006
Bachiller en Ciencias Mejor Egresada, promoción 2005-2006 Abanderada
Pabellón Nacional

Escuela Politécnica del Ejército 2009-2013
Mejor promedio académico semestre 2009-2010
Mejor Egresada de la Facultad de Ingeniería Civil
Mejor promedio de graduación en el programa de carreras técnicas

Universidad San Francisco de Quito 2018 - Actualidad
MBA

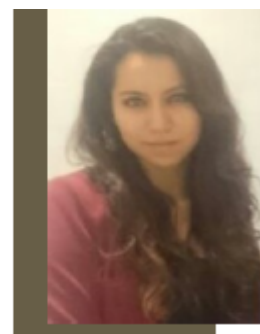
Experiencia

Control y planificación de proyectos Mayo- Septiembre 2013
Negrete In. G.Quito
Control de proyectos, planificación y establecimiento de un Sist.Control de avances (Curvas S y reportes). Manejo y coordinación con el personal.

Calculista Estructural: "Vivienda Unifamiliar Casa Henry-Fanny" 2016
Calderón: Barrio Luz y Vida

Jefe de Adquisiciones Octubre 2013- Marzo 2018
Miracielo S.A. – Uribe & Schwarzkopf
Implementación de un Proceso de Compras, manejo de adquisiciones, Negociación y convenios con proveedores, supervisión de despachos, análisis de proveedores y materiales (resistencia, rendimiento, economía de los mismos).

Coordinador de Proyectos Abril 2018- actualidad
Miracielo S.A. – Uribe & Schwarzkopf
Control de todos los proyectos activos de la empresa: alcance, avance e ingenierías.
Desarrollo de cronogramas y coordinación de los equipos de trabajo (nacionales e internacionales), Control de documentación y registro-entrega de información

**Idiomas:**

Español

Curso de Italiano Avanzado

Quito.- Centro Culturale Italiano

Suficiencia en el Idioma Inglés

Quito.- Instituto de Idiomas Escuela Politécnica del Ejército

Conocimientos en:

- AutoCAD
- MathLab
- ETABS // SAP
- MICROSOFT PROJECT
- PREZI
- OFFICE (WORD, POWER POINT)
- EXCEL AVANZADO

Referencias:

M.Sc. Ing. Verónica Rea Jefe de Presupuestos URIBE & SCHWARZKOPF

cel.: 0984014985

Ing. Jorge Zúñiga Ex Director del Dpto. Ingeniería Civil- ESPE

cel.: 0999667664

Arq. Luis Tirado Director de Obra

Proyecto UNIQUE- Quito

cel.: 0998955211

ANEXO 13

LISTA DE REQUISITOS FAIRTRADE PARA OPP POR AÑO

#	B/D		O/M	<input checked="" type="checkbox"/>
Antes de obtener la certificación Fairtrade				
1.1.1	B	Aceptar auditorías y proporcionar la información relevante	O	<input type="checkbox"/>
1.1.2	B	Tener una persona de contacto para certificación	O	<input type="checkbox"/>
1.2.1	B	Estar compuesto por mayoría de pequeños productores	O	<input type="checkbox"/>
1.2.2	B	50% del volumen de ventas de cada producto procede de pequeños productores	O	<input type="checkbox"/>
2.1.1	B	Separar producto de miembros y de no miembros.	O	<input type="checkbox"/>
2.1.2	B	Tener por escrito una descripción del flujo del producto desde los miembros hasta el primer comprador.	O	<input type="checkbox"/>
2.1.3	B	Llevar registros del producto comprado a los miembros.	O	<input type="checkbox"/>
2.1.4	B	Identificar como Fairtrade los documentos de venta.	O	<input type="checkbox"/>
2.1.5	B	Llevar registros de las ventas Fairtrade.	O	<input type="checkbox"/>
2.1.6	B	Llevar registros de procesamiento.	O	<input type="checkbox"/>
2.1.7	B	Marcar físicamente los productos que sean Fairtrade.	O	<input type="checkbox"/>
2.1.8	B	Para los productores de cacao, azúcar o té no es necesaria la trazabilidad física durante el procesamiento.	O	<input type="checkbox"/>
2.2.1	B	Los productores recién certificados pueden vender como Fairtrade el producto que llevaba almacenado como máximo un año.	O	<input type="checkbox"/>
2.3.1	B	No firmar nuevos contratos Fairtrade si están suspendidos	O	<input type="checkbox"/>
2.3.2	B	Dejar de vender producto Fairtrade inmediatamente si están descertificados.	O	<input type="checkbox"/>
2.3.3	B	Nuevos precios Fairtrade para contratos nuevos. Los contratos firmados no se modifican incluso si se publican nuevos precios.	O	<input type="checkbox"/>
2.4.1	B	Todos deben tener un permiso para utilizar la marca Fairtrade en el material promocional	O	<input type="checkbox"/>
3.1.1	B	Informar a los miembros sobre los requisitos de producción	O	<input type="checkbox"/>
3.2.1	B	Tener a una persona responsable de los requisitos medioambientales	O	<input type="checkbox"/>
3.2.9	B	El almacén central de químicos peligrosos debe ser seguro	O	<input type="checkbox"/>
3.2.13	B	No reutilizar contenedores de plaguicidas para agua o alimentos.	O	M <input type="checkbox"/>

3.2.15	B	Tener una lista de los plaguicidas empleados identificando si están en la lista roja o amarilla	O		<input type="checkbox"/>
3.2.16	B	No usar plaguicidas de la lista de materiales prohibidos + si los hay marcar que no son para usarlos en los cultivos Fairtrade	O	M	<input type="checkbox"/>
3.2.17	B	Solicitar el uso excepcional de ciertos materiales prohibidos	O	M	<input type="checkbox"/>
3.2.32	B	No utilizar OMGs + implementar medidas de prevención	O	M	<input type="checkbox"/>
3.2.33	B	No tener un impacto negativo en las áreas protegidas y de AVC		M	<input type="checkbox"/>
3.3.1	B	No discriminar	O	M	<input type="checkbox"/>
3.3.2	B	No realizar análisis durante la contratación	O	M	<input type="checkbox"/>
3.3.3	B	No castigo corporal	O	M	<input type="checkbox"/>
3.3.4	B	No acoso sexual	O	M	<input type="checkbox"/>
3.3.5	B	No hay trabajo forzoso. Explicar a los trabajadores que tienen derecho a irse	O	M	<input type="checkbox"/>
3.3.6	B	No hay trabajo condicional para los cónyuges	O	M	<input type="checkbox"/>
3.3.7	B	No emplear a menores de 15 años	O	M	<input type="checkbox"/>
3.3.8	B	Los menores de 15 solo pueden ayudar en las fincas bajo estrictas condiciones		M	<input type="checkbox"/>
3.3.9	B	Garantizar que los menores de 18 no trabajan en condiciones de explotación, inseguras o insalubres	O	M	<input type="checkbox"/>
4.2.1	B	Tener una Asamblea General (AG) como mayor órgano de decisión una vez al año	O		<input type="checkbox"/>
4.2.2	B	Tener un consejo elegido democráticamente	O		<input type="checkbox"/>
4.2.3	B	Tener una lista de miembros y reglas de membresía	O		<input type="checkbox"/>
4.2.4	B	Seguir las reglas propias	O		<input type="checkbox"/>
4.2.5	B	Informar a los miembros sobre la AG	O		<input type="checkbox"/>
4.2.6	B	Levantar actas de las reuniones de la AG	O		<input type="checkbox"/>
4.2.7	B	Aprobación de las cuentas en la AG	O		<input type="checkbox"/>
4.2.8	B	Administración existente	O		<input type="checkbox"/>
4.2.9	B	Llevar libros y registros	O		<input type="checkbox"/>
4.2.10	B	Tener una cuenta bancaria	O		<input type="checkbox"/>
4.3.1	B	No discriminación	O		<input type="checkbox"/>
4.3.2	B	Tener reglas de membresía no discriminatorias	O		<input type="checkbox"/>
SOLO si hay un número significativo de trabajadores					
3.3.12	B	Declarar la libertad de asociación	O	M	<input type="checkbox"/>
3.3.13	B	Permitir a los sindicatos que se reúnan con los trabajadores	O	M	<input type="checkbox"/>
3.3.14	B	No discriminar por afiliación a un sindicato	O	M	<input type="checkbox"/>
3.3.17	B	Garantizar el salario mínimo	O	M	<input type="checkbox"/>
3.3.18	B	Garantizar el salario mínimo también en el trabajo a	O	M	<input type="checkbox"/>

		destajo			
3.3.19	B	Pago regular	O	M	<input type="checkbox"/>
3.3.26	B	Lugares de trabajo seguros	O	M	<input type="checkbox"/>
3.3.27	B	Garantizar que las personas vulnerables estén protegidas de las causas de riesgo	O	M	<input type="checkbox"/>
3.3.28	B	Trabajo alternativo para personas vulnerables garantizado, si es necesario	O	M	<input type="checkbox"/>
3.3.29	B	Botiquines de primeros auxilios y personal capacitado	O	M	<input type="checkbox"/>
3.3.30	B	Proporcionar agua y servicios a los trabajadores	O	M	<input type="checkbox"/>
En el primer año de certificación					
3.1.2	B	Identificar el riesgo de que haya no conformidades	O		<input type="checkbox"/>
3.2.7	B	Cuando se fumiga con plaguicidas, mantener una distancia respecto a las personas	O	M	<input type="checkbox"/>
3.2.8	B	Cuando se fumiga desde el aire, no fumigar sobre lugares con actividad humana y agua	O	M	<input type="checkbox"/>
3.2.18	B	Medidas preventivas contra el uso de materiales prohibidos	O		<input type="checkbox"/>
3.2.29	B	No hay residuos peligrosos en las fincas		M	<input type="checkbox"/>
3.2.36	B	Asegurar una recolección silvestre sostenible	O	M	<input type="checkbox"/>
3.3.10	B	Garantizar que los niños no entren en peores formas de trabajo	O	M	<input type="checkbox"/>
4.1.1	B	Desarrollar un Plan de Desarrollo Fairtrade (PDF)	O		<input type="checkbox"/>
4.1.2	B	Incluir la Prima en el PDF	O		<input type="checkbox"/>
4.1.3	B	La Asamblea General (AG) aprueba el PDF	O		<input type="checkbox"/>
4.1.4	B	Contabilidad del PDF, incluyendo la Prima	O		<input type="checkbox"/>
4.1.5	B	Actualizar el PDF cuando la actividad se haya completado	O		<input type="checkbox"/>
En el año 3					
3.1.3	D	Repetir la identificación de riesgo de que haya no conformidades.	O		<input type="checkbox"/>
3.1.4	D	Tener un procedimiento para monitorear el desempeño.	O		<input type="checkbox"/>
3.2.2	D	Capacitar sobre Manejo Integrado de Plagas.	O		<input type="checkbox"/>
3.2.4	B	Capacitar a todos los manipuladores de plaguicidas	O		<input type="checkbox"/>
3.2.5	B	Garantizar EPP para todos los miembros y trabajadores	O		<input type="checkbox"/>
3.2.6	D	Concienciar sobre los peligros y riesgos de los plaguicidas a aquellos que no los manipulan	O		<input type="checkbox"/>
3.2.10	B	Almacenar plaguicidas y otro material peligroso adecuadamente		M	<input type="checkbox"/>
3.2.11	D	Etiquetar adecuadamente todos los plaguicidas y químicos peligrosos		M	<input type="checkbox"/>

3.2.14	D	Triple lavado, perforar y almacenar adecuadamente los envases vacíos	O	M	<input type="checkbox"/>
3.2.19	D	Reducir el uso de herbicidas	O		<input type="checkbox"/>
3.2.20	D	Identificar suelo en riesgo de erosión y erosionado	O		<input type="checkbox"/>
3.2.23	D	Reportar medidas para mejorar la fertilidad	O		<input type="checkbox"/>
3.2.24	D	Hacer un listado de fuentes de agua	O		<input type="checkbox"/>
3.2.26	D	Capacitar sobre el uso eficiente del agua	O		<input type="checkbox"/>
3.2.30	D	Tener áreas designadas para la eliminación	O	M	<input type="checkbox"/>
3.2.31	D	Concienciar sobre la reutilización de residuos orgánicos	O		<input type="checkbox"/>
3.2.37	D	Concienciar sobre especies amenazadas	O		<input type="checkbox"/>
3.2.38	D	Concienciar sobre especies exóticas invasoras	O		<input type="checkbox"/>
3.2.39	D	Registrar el uso de energía en las instalaciones de procesamiento centrales, hacer más eficiente el uso de energía y reemplazar por fuentes renovables	O		<input type="checkbox"/>
3.3.11	D	Implementar medidas preventivas si el trabajo infantil se ha identificado como un riesgo	O	M	<input type="checkbox"/>
4.1.6	B	Reportar los resultados del PDF a la AG	O		<input type="checkbox"/>
4.1.7	D	Incluir una actividad para trabajadores en el PDF	O		<input type="checkbox"/>
4.1.8	D	Invitar a los trabajadores a la AG	O		<input type="checkbox"/>
4.2.11	D	Capacitar en control interno	O		<input type="checkbox"/>
4.3.3	D	Identificar minorías en desventaja	O		<input type="checkbox"/>
SOLO si hay un número significativo de trabajadores					
3.3.15	D	Fomentar las organizaciones de trabajadores	O	M	<input type="checkbox"/>
3.3.21	D	Tener contratos legales con todos los trabajadores	O	M	<input type="checkbox"/>
3.3.22	D	Proporcionar una copia de los contratos a todos los trabajadores	O	M	<input type="checkbox"/>
3.3.23	D	Aumentar los salarios por encima del mínimo legal	O	M	<input type="checkbox"/>
3.3.24	D	Asignar el trabajo regular a trabajadores permanentes	O	M	<input type="checkbox"/>
3.3.31	D	Tener un representante de salud y seguridad	O	M	<input type="checkbox"/>
3.3.32	B	Capacitar a los trabajadores en trabajos peligrosos	O	M	<input type="checkbox"/>
3.3.33	B	Mostrar información de seguridad	O	M	<input type="checkbox"/>
3.3.34	B	Proporcionar EPP a los trabajadores para trabajos peligrosos	O	M	<input type="checkbox"/>
3.3.35	D	Mejorar las condiciones de salud y seguridad	O	M	<input type="checkbox"/>

En el año 6				
3.2.3	D	Demostrar que la aplicación de plaguicidas se basa en conocimiento	M	<input type="checkbox"/>
3.2.12	D	Tener equipamiento para derrames+ planificar la fumigación para que quede la menor cantidad de solución posible	M	<input type="checkbox"/>
3.2.21	D	Capacitar sobre cómo prevenir y reducir la erosión	O	<input type="checkbox"/>
3.2.22	D	Capacitar sobre el uso adecuado de fertilizantes	O	<input type="checkbox"/>
3.2.25	D	Mantenerse informado sobre las fuentes de agua	O	<input type="checkbox"/>
3.2.27	D	Manejar adecuadamente las aguas residuales de instalaciones centrales	O	<input type="checkbox"/>
3.2.28	D	Capacitar sobre los riesgos de las aguas residuales	O	<input type="checkbox"/>
3.2.34	D	Reportar sobre la biodiversidad	O	<input type="checkbox"/>
3.2.35	D	Mantener zonas de amortiguación alrededor de cuerpos de agua y entre la producción y las áreas de AVC	O	M <input type="checkbox"/>
3.2.40	D	Reportar sobre medidas de mitigación del cambio climático	O	<input type="checkbox"/>
4.1.9	D	Incluir una actividad ambiental en el PDF	O	<input type="checkbox"/>
4.1.10	D	Implementar un proceso para recopilar las necesidades de desarrollo	O	<input type="checkbox"/>
4.3.4	D	Tener programas de apoyo para las minorías	O	<input type="checkbox"/>
SOLO si hay un número significativo de trabajadores				
3.3.16	D	Capacitar a los trabajadores en sus derechos	O	M <input type="checkbox"/>
3.3.20	D	Establecer el permiso por maternidad y otros beneficios sociales	O	M <input type="checkbox"/>
3.3.25	D	Proporcionar los mismos beneficios a trabajadores temporales y migrantes	O	M <input type="checkbox"/>

ANEXO 14 DETALLE DEL ANÁLISIS FINANCIERO

A continuación se detallan las características generales del proyecto, cuya evolución no se encuentran condicionada a las proyecciones de ventas y es común para los distintos escenarios analizados.

a) Supuestos Generales

Tabla 24: Supuestos Generales

SUPUESTOS GENERALES	DATOS
Crecimiento económico Ecuador	3.2% año 2021
Crecimiento Económico Latinoamérica	2.6% año 2021
Crecimiento esperado para la empresa	2%
Depreciación de Activos	
<ul style="list-style-type: none"> • Maquinaria • <i>Equipos de computación</i> • <i>Equipo de oficina</i> • <i>Muebles y enseres</i> • <i>Camión</i> 	5 años 3 años 10 años 10 años 5 años
Préstamos (resumen)	
<ul style="list-style-type: none"> • <i>Préstamo 1 Friends&Family</i> • <i>Préstamo 2 Friends&Family</i> • <i>Crédito Bancario (escenario base)</i> 	\$20.000,00 \$20.000,00 \$71.200,00
CAPACIDAD DE LA MAQUINARIA	
<ul style="list-style-type: none"> • <i>Jugos (unidades por año)</i> • <i>Miel (unidades por año)</i> 	80.000 250.000

b) Detalle de la situación laboral

Tabla 25: Evolución de la Nómina

SUELDO T1			
CARGO	CANTIDAD	SUELDO	TOTAL
Gerente Técnico / General	2	\$ 2.000,00	\$ 4.000,00
Mantenimiento Limpieza	2	\$ 700,00	\$ 1.400,00
JEFE DE PRODUCCIÓN (Ing Alimentos)	1	\$ 1.200,00	\$ 1.200,00
Miskeros	2	\$ 950,00	\$ 1.900,00
Chofer	1	\$ 700,00	\$ 700,00
Producción	30	\$ 900,00	\$ 27.000,00
TOTAL			\$ 36.200,00

SUELDO T2			
CARGO	CANTIDAD	SUELDO	TOTAL
Gerente Técnico / General	2	\$ 2.000,00	\$ 4.000,00
Mantenimiento Limpieza	2	\$ 700,00	\$ 1.400,00
JEFE DE PRODUCCIÓN (Ing Alimentos)	1	\$ 1.200,00	\$ 1.200,00
Miskeros	3	\$ 950,00	\$ 2.850,00
Chofer	1	\$ 700,00	\$ 700,00
Producción	30	\$ 900,00	\$ 27.000,00
TOTAL			\$ 37.150,00

SUELDO T3			
CARGO	CANTIDAD	SUELDO	TOTAL
Gerente Técnico / General	2	\$ 2.000,00	\$ 4.000,00
Mantenimiento Limpieza	2	\$ 700,00	\$ 1.400,00
JEFE DE PRODUCCIÓN (Ing Alimentos)	1	\$ 1.500,00	\$ 1.500,00
Miskeros	4	\$ 950,00	\$ 3.800,00
Chofer	1	\$ 700,00	\$ 700,00
Producción	30	\$ 900,00	\$ 27.000,00
TOTAL			\$ 38.400,00

SUELDO T4			
CARGO	CANTIDAD	SUELDO	TOTAL
Gerente Técnico / General	2	\$ 2.000,00	\$ 4.000,00
Mantenimiento Limpieza	3	\$ 700,00	\$ 2.100,00
JEFE DE PRODUCCIÓN (Ing Alimentos)	1	\$ 1.500,00	\$ 1.500,00
Miskeros	4	\$ 950,00	\$ 3.800,00
Chofer	1	\$ 700,00	\$ 700,00
Producción	30	\$ 900,00	\$ 27.000,00
TOTAL			\$ 39.100,00

SUELDO T5			
CARGO	CANTIDAD	SUELDO	TOTAL
Gerente Técnico / General	2	\$ 2.000,00	\$ 4.000,00
Mantenimiento Limpieza	3	\$ 700,00	\$ 2.100,00
JEFE DE PRODUCCIÓN (Ing Alimentos)	1	\$ 1.500,00	\$ 1.500,00
Miskeros	4	\$ 950,00	\$ 3.800,00
Chofer	1	\$ 700,00	\$ 700,00
Producción	30	\$ 900,00	\$ 27.000,00
TOTAL			\$ 39.100,00

SUELDO T6			
CARGO	CANTIDAD	SUELDO	TOTAL
Gerente Técnico / General	2	\$ 2.000,00	\$ 4.000,00
Mantenimiento Limpieza	3	\$ 700,00	\$ 2.100,00
JEFE DE PRODUCCIÓN (Ing Alimentos)	1	\$ 2.000,00	\$ 2.000,00
Miskeros	4	\$ 950,00	\$ 3.800,00
Chofer	1	\$ 700,00	\$ 700,00
Producción	30	\$ 900,00	\$ 27.000,00
TOTAL			\$ 39.600,00

Tabla 26: Provisiones Sociales Relacionadas a la Nómina

	13º Sueldo	14º Sueldo	Fondo de Reserva	Vacaciones	less Personal	less Patronal
T1	\$ 36.200,00	\$ 15.200,00	\$ -	\$ 18.100,00	\$ 41.050,80	\$ 52.779,60
T2	\$ 37.150,00	\$ 15.600,00	\$ 37.150,00	\$ 18.575,00	\$ 42.128,10	\$ 54.164,70
T3	\$ 38.400,00	\$ 16.000,00	\$ 38.400,00	\$ 19.200,00	\$ 43.545,60	\$ 55.987,20
T4	\$ 39.100,00	\$ 16.400,00	\$ 39.100,00	\$ 19.550,00	\$ 44.339,40	\$ 57.007,80
T5	\$ 39.100,00	\$ 16.400,00	\$ 39.100,00	\$ 19.550,00	\$ 44.339,40	\$ 57.007,80
T6	\$ 39.600,00	\$ 16.400,00	\$ 39.600,00	\$ 19.800,00	\$ 44.906,40	\$ 57.736,80
TOTAL	\$ 229.550	\$ 96.000	\$ 193.350	\$ 114.775	\$ 260.309,7	\$ 334.683,9

Contratos por Servicios Profesionales

	Contador / Financiero	Redes Sociales & Diseño	Marketing	Capacit. Ancestral	TOTAL SERVICIOS Mensual	TOTAL SERVICIOS ANUALES
T1	\$ 800,00	\$ 115,00	\$ 1.000,00	\$ 200,00	\$ 2.115,00	\$ 25.380,00
T2	\$ 800,00	\$ 150,00	\$ 500,00	\$ 200,00	\$ 1.650,00	\$ 19.800,00
T3	\$ 800,00	\$ 150,00	\$ 500,00	\$ 200,00	\$ 1.650,00	\$ 19.800,00
T4	\$ 800,00	\$ 150,00	\$ 500,00	\$ 200,00	\$ 1.650,00	\$ 19.800,00
T5	\$ 800,00	\$ 150,00	\$ 500,00	\$ 200,00	\$ 1.650,00	\$ 19.800,00
T6	\$ 800,00	\$ 150,00	\$ 500,00	\$ 200,00	\$ 1.650,00	\$ 19.800,00

ANEXO 14.a
ESCENARIO BASE

a) Proyección de Ventas por unidades (incluido inventario)

Las proyecciones analizadas para la producción de unidades de jugo y miel, con un **2% de crecimiento anual** en ventas y un **4% de inventario**.

Tabla 27: Proyecciones Ventas MIEL & Jugos (u)

Período	mes 1	mes 2	mes 3	mes 4	mes 5	mes 6	mes 7	mes 8	mes 9	mes 10	mes 11	mes 12	TOTAL u/año
PRODUCCIÓN MIEL													
T0	3356	12376	12763	12264	17001	18847	17001	16502	17001	18847	17001	16502	179461
T1	19530	17941	18138	17639	17342	19224	17342	16833	17342	19224	17342	16833	214730
T2	19921	18299	18501	17992	17689	19609	17689	17170	17689	19609	17689	17170	219027
T3	20319	18665	18871	18351	18042	20001	18042	17513	18042	20001	18042	17513	223402
T4	20726	19039	19249	18718	18403	20401	18403	17864	18403	20401	18403	17864	227874
T5	21141	19419	19634	19093	18772	20809	18772	18221	18772	20809	18772	18221	232435
PRODUCCIÓN JUGOS													
T0	6697	4598	5570	5123	5260	4671	5260	4428	5360	5244	5898	5000	63109
T1	6831	4690	5681	5226	5365	4765	5365	4516	5467	5349	6016	5100	64371
T2	6968	4784	5794	5331	5472	4860	5472	4607	5576	5456	6137	5202	65659
T3	7107	4879	5910	5438	5581	4957	5581	4699	5687	5566	6259	5306	66970
T4	7249	4977	6028	5547	5692	5056	5692	4793	5801	5677	6384	5412	68308
T5	7394	5077	6149	5658	5806	5157	5806	4889	5917	5790	6512	5520	69675

b) Detalle de Inversión y depreciación

Tabla 28: Activos Fijos y Depreciación (escenario Base y pesimista)

Compra de Activo fijo	VALOR	FECHA DE ADQUISICIÓN
Maquinaria Miel <i>Capacidad: 250.000 botellas/año</i>	\$32.500,00	Ene T0
Maquinaria Jugos <i>Capacidad: 80.000 botellas/año</i>	\$36.000,00	Ene T0
Equipo de Computación	\$1.700,00	Ene T0
Equipo de Oficina	\$400,00	Ene T0
Muebles y enseres	\$700,00	Ene T0
Camión	\$28.990,00	Sept. T0

DEPRECIACIÓN	T1	T2	T3	T4	T5	T6
Maquinaria Miel	\$ 3.250	\$ 3.250	\$ 3.250	\$ 3.250	\$ 3.250	\$ 3.250
Maquinaria Jugos	\$ 3.600	\$ 3.600	\$ 3.600	\$ 3.600	\$ 3.600	\$ 3.600
Equipo de Computación	\$ 567	\$ 567	\$ 567			
Equipo de Oficina	\$ 40	\$ 40	\$ 40	\$ 40	\$ 40	\$ 40
Muebles y enseres	\$ 70	\$ 70	\$ 70	\$ 70	\$ 70	\$ 70
Camión	\$ 1.933	\$ 5.798	\$ 5.798	\$ 5.798	\$ 5.798	\$ 5.798
TOTAL DEPRECIACIÓN	\$ 9.459,33	\$ 13.324,67	\$ 13.324,67	\$ 12.758	\$ 12.758	\$ 12.758

c) ESTRUCTURA DE CAPITAL Y CÁLCULO DEL COSTO DE LA DEUDA

Tabla 29: Estructura de Capital (Escenario Base)

ESTRUCTURA DE CAPITAL		
Inversión Inicial		
Maquinaria Miel	\$	32.500,00
Maquinaria Jugos	\$	36.000,00
Equipo de Computación	\$	1.700,00
Equipo de Oficina	\$	400,00
Muebles y enseres	\$	700,00
Capital Requerido		
Flujo de Caja inicial	\$	147.500,00
Aporte Accionista		
Accionista 1 <i>Venta automóvil + ahorros</i>	\$	36.500,00
Accionista 2 <i>Venta automóvil + ahorros</i>	\$	36.500,00
Accionista 3 <i>Invitado</i>	\$	34.600,00
Deuda L. Plazo		
Préstamo 1	\$	20.000,00
Préstamo 2	\$	20.000,00
Crédito Bancario	\$	71.200,00
	\$	218.800,00
	\$	218.800,00

Préstamos Familiares		
F&F Accionista 1	\$	20.000,00
F&F Accionista 2	\$	20.000,00
Retorno Esperado	8%	
		Tasa Referencial
		Depósitos a plazo 7,24% abr-20

Crédito Bancario		
	\$	71.200,00
		Tasa Referencial
		Crédito de Consumo 9,33% abr-20

COSTO DE LA DEUDA			
	Valor	Peso	Tasa Interés
Family & Friends	\$ 40.000,00	35,97%	8%
Crédito Bancario	\$ 71.200,00	64,03%	9,33%
Deuda Total	\$ 111.200,00		8,85%
Kd (costo de la deuda)	8,85 %		
Patrimonio	\$ 107.600,00	D/E	103,346%
ESTRUCTURA DE CAPITAL			
D/D+E	50,82%		D/E _ 96,659%
E/D+E	49,18%		<i>referencial de la industria</i>

Tabla 30: Cálculo del CAPM & WACC

Cálculo CAPM		Valores
Rm	rentabilidad esperada del mercado accionario (promedio 10Y)	10,802%
Rf	tasa libre de riesgo para Tbonds (promedio 10Y)	4,374%
Rm-Rf	Prima de riesgo de mercado (promedio 10Y)	6,428%
BI	beta que considera el apalancamiento	0,605
Rp	riesgo país	18,29%
Re	rendimiento esperado del patrimonio	26,55%

BETA DESAPALANCADA		Valores
Bu	Beta ponderada sin apalancamiento de empresas similares en USA	
	Retail (Grocery and Food)	0,34
T	Tasa impositiva en el Ecuador	25%
D/E	Índice Deuda/Patrimonio para nuestra empresa	1,033
BI	Beta apalancada para nuestra compañía en Ecuador	0,605

Cálculo WACC		Valores
D/D+E	Índice Deuda sobre el valor de la empresa	50,823%
E/D+E	Índice Patrimonio sobre el valor de la empresa	49,177%
Kd	Costo de la Deuda Tipo 1 (F&F)	8,852%
tx	Tasa de Impuestos Ecuador	25,00%
WACC		16,43%

d) Tablas de amortización de la Deuda

Tabla 31: Tabla de Amortización de la Deuda (Créditos Family & Friends)

VALOR CRÉDITO	20.000,00			MES DE PAGO	1-jul
TASA	8%			CUOTA	\$ 626,73
TIEMPO	36	meses			
N°	FECHA	PAGO DE CAPITAL	PAGO DE INTERÉS	CUOTA	SALDO DE CAPITAL
1	31/7/2020	\$ 493,39	\$ 133,33	\$ 626,73	\$ 19.506,61
2	30/8/2020	\$ 496,68	\$ 130,04	\$ 626,73	\$ 19.009,92
3	29/9/2020	\$ 499,99	\$ 126,73	\$ 626,73	\$ 18.509,93
4	29/10/2020	\$ 503,33	\$ 123,40	\$ 626,73	\$ 18.006,60
5	28/11/2020	\$ 506,68	\$ 120,04	\$ 626,73	\$ 17.499,92
6	28/12/2020	\$ 510,06	\$ 116,67	\$ 626,73	\$ 16.989,86
7	27/1/2021	\$ 513,46	\$ 113,27	\$ 626,73	\$ 16.476,39
8	26/2/2021	\$ 516,88	\$ 109,84	\$ 626,73	\$ 15.959,51
9	28/3/2021	\$ 520,33	\$ 106,40	\$ 626,73	\$ 15.439,18
10	27/4/2021	\$ 523,80	\$ 102,93	\$ 626,73	\$ 14.915,38
11	27/5/2021	\$ 527,29	\$ 99,44	\$ 626,73	\$ 14.388,09
12	26/6/2021	\$ 530,81	\$ 95,92	\$ 626,73	\$ 13.857,28
13	26/7/2021	\$ 534,35	\$ 92,38	\$ 626,73	\$ 13.322,94
14	25/8/2021	\$ 537,91	\$ 88,82	\$ 626,73	\$ 12.785,03
15	24/9/2021	\$ 541,49	\$ 85,23	\$ 626,73	\$ 12.243,53
16	24/10/2021	\$ 545,10	\$ 81,62	\$ 626,73	\$ 11.698,43
17	23/11/2021	\$ 548,74	\$ 77,99	\$ 626,73	\$ 11.149,69
18	23/12/2021	\$ 552,40	\$ 74,33	\$ 626,73	\$ 10.597,30
19	22/1/2022	\$ 556,08	\$ 70,65	\$ 626,73	\$ 10.041,22
20	21/2/2022	\$ 559,79	\$ 66,94	\$ 626,73	\$ 9.481,43
21	23/3/2022	\$ 563,52	\$ 63,21	\$ 626,73	\$ 8.917,91
22	22/4/2022	\$ 567,27	\$ 59,45	\$ 626,73	\$ 8.350,64
23	22/5/2022	\$ 571,06	\$ 55,67	\$ 626,73	\$ 7.779,58
24	21/6/2022	\$ 574,86	\$ 51,86	\$ 626,73	\$ 7.204,72
25	21/7/2022	\$ 578,70	\$ 48,03	\$ 626,73	\$ 6.626,02
26	20/8/2022	\$ 582,55	\$ 44,17	\$ 626,73	\$ 6.043,47
27	19/9/2022	\$ 586,44	\$ 40,29	\$ 626,73	\$ 5.457,03
28	19/10/2022	\$ 590,35	\$ 36,38	\$ 626,73	\$ 4.866,69
29	18/11/2022	\$ 594,28	\$ 32,44	\$ 626,73	\$ 4.272,40
30	18/12/2022	\$ 598,24	\$ 28,48	\$ 626,73	\$ 3.674,16
31	17/1/2023	\$ 602,23	\$ 24,49	\$ 626,73	\$ 3.071,93
32	16/2/2023	\$ 606,25	\$ 20,48	\$ 626,73	\$ 2.465,68
33	18/3/2023	\$ 610,29	\$ 16,44	\$ 626,73	\$ 1.855,39
34	17/4/2023	\$ 614,36	\$ 12,37	\$ 626,73	\$ 1.241,03
35	17/5/2023	\$ 618,45	\$ 8,27	\$ 626,73	\$ 622,58
36	16/6/2023	\$ 622,58	\$ 4,15	\$ 626,73	\$ 0,00
		\$ 20.000,00	2.562,18	\$ 22.562,18	

NOTA: Válido para los dos créditos Family & Friends

Tabla 32: Tabla de Amortización de la Deuda (Créditos Bancario)

VALOR CRÉDITO	71.200,00		MES DE PAGO	1-jul
TASA	9,33%		CUOTA	\$ 2.275,09
TIEMPO	36,00	meses		

N°	FECHA	PAGO DE CAPITAL	PAGO DE INTERÉS	CUOTA	SALDO DE CAPITAL
1	31/7/2020	\$ 1.721,51	\$ 553,58	\$ 2.275,09	\$ 69.478,49
2	30/8/2020	\$ 1.734,90	\$ 540,20	\$ 2.275,09	\$ 67.743,59
3	29/9/2020	\$ 1.748,39	\$ 526,71	\$ 2.275,09	\$ 65.995,21
4	29/10/2020	\$ 1.761,98	\$ 513,11	\$ 2.275,09	\$ 64.233,23
5	28/11/2020	\$ 1.775,68	\$ 499,41	\$ 2.275,09	\$ 62.457,55
6	28/12/2020	\$ 1.789,48	\$ 485,61	\$ 2.275,09	\$ 60.668,06
7	27/1/2021	\$ 1.803,40	\$ 471,69	\$ 2.275,09	\$ 58.864,66
8	26/2/2021	\$ 1.817,42	\$ 457,67	\$ 2.275,09	\$ 57.047,24
9	28/3/2021	\$ 1.831,55	\$ 443,54	\$ 2.275,09	\$ 55.215,70
10	27/4/2021	\$ 1.845,79	\$ 429,30	\$ 2.275,09	\$ 53.369,90
11	27/5/2021	\$ 1.860,14	\$ 414,95	\$ 2.275,09	\$ 51.509,76
12	26/6/2021	\$ 1.874,60	\$ 400,49	\$ 2.275,09	\$ 49.635,16
13	26/7/2021	\$ 1.889,18	\$ 385,91	\$ 2.275,09	\$ 47.745,98
14	25/8/2021	\$ 1.903,87	\$ 371,23	\$ 2.275,09	\$ 45.842,11
15	24/9/2021	\$ 1.918,67	\$ 356,42	\$ 2.275,09	\$ 43.923,44
16	24/10/2021	\$ 1.933,59	\$ 341,50	\$ 2.275,09	\$ 41.989,86
17	23/11/2021	\$ 1.948,62	\$ 326,47	\$ 2.275,09	\$ 40.041,24
18	23/12/2021	\$ 1.963,77	\$ 311,32	\$ 2.275,09	\$ 38.077,46
19	22/1/2022	\$ 1.979,04	\$ 296,05	\$ 2.275,09	\$ 36.098,42
20	21/2/2022	\$ 1.994,43	\$ 280,67	\$ 2.275,09	\$ 34.104,00
21	23/3/2022	\$ 2.009,93	\$ 265,16	\$ 2.275,09	\$ 32.094,06
22	22/4/2022	\$ 2.025,56	\$ 249,53	\$ 2.275,09	\$ 30.068,50
23	22/5/2022	\$ 2.041,31	\$ 233,78	\$ 2.275,09	\$ 28.027,19
24	21/6/2022	\$ 2.057,18	\$ 217,91	\$ 2.275,09	\$ 25.970,01
25	21/7/2022	\$ 2.073,18	\$ 201,92	\$ 2.275,09	\$ 23.896,84
26	20/8/2022	\$ 2.089,29	\$ 185,80	\$ 2.275,09	\$ 21.807,54
27	19/9/2022	\$ 2.105,54	\$ 169,55	\$ 2.275,09	\$ 19.702,01
28	19/10/2022	\$ 2.121,91	\$ 153,18	\$ 2.275,09	\$ 17.580,10
29	18/11/2022	\$ 2.138,41	\$ 136,69	\$ 2.275,09	\$ 15.441,69
30	18/12/2022	\$ 2.155,03	\$ 120,06	\$ 2.275,09	\$ 13.286,66
31	17/1/2023	\$ 2.171,79	\$ 103,30	\$ 2.275,09	\$ 11.114,87
32	16/2/2023	\$ 2.188,67	\$ 86,42	\$ 2.275,09	\$ 8.926,19
33	18/3/2023	\$ 2.205,69	\$ 69,40	\$ 2.275,09	\$ 6.720,50
34	17/4/2023	\$ 2.222,84	\$ 52,25	\$ 2.275,09	\$ 4.497,66
35	17/5/2023	\$ 2.240,12	\$ 34,97	\$ 2.275,09	\$ 2.257,54
36	16/6/2023	\$ 2.257,54	\$ 17,55	\$ 2.275,09	\$ (0,00)
		\$ 71.200,00	10.703,32	\$ 81.903,32	

e) Estados Financieros

Tabla 33: Estructura Financiero (Base)

ESTADO DE RESULTADOS						
	T1	T2	T3	T4	T5	T6
INGRESOS						
INGRESOS-MIEL USD	1.603.905	1.920.208	1.958.645	1.997.807	2.037.779	2.078.541
INGRESOS-JUGOS USD	196.267	201.175	205.199	209.300	213.483	217.750
INGRESOS TOTALES	1.800.172	2.121.383	2.163.844	2.207.107	2.251.262	2.296.291
COSTOS PRODUCCIÓN						
COSTO MIEL AGAVE	1.278.145	1.473.984	1.506.020	1.535.953	1.560.100	1.587.932
COSTO JUGOS	167.275	168.499	172.597	176.021	178.385	181.351
TOTAL COSTO	1.445.420	1.642.483	1.678.617	1.711.973	1.738.485	1.769.283
GASTOS						
BENEFICIOS SOCIALES	122.280	162.640	167.987	171.158	171.158	173.137
GASTOS PUBLICIDAD & ARRIENDO	31.200	31.200	31.200	31.200	31.200	31.200
GASTOS SERVICIOS BÁSICOS	1.440	1.440	1.440	1.440	1.440	1.440
CONTRATOS POR SERVICIOS	25.380	19.800	19.800	19.800	19.800	19.800
GASTOS TOTALES	180.300	215.080	220.427	223.598	223.598	225.577
EBITDA	174.452	263.820	264.800	271.536	289.179	301.431
GASTO DEPRECIACIÓN ACTIVOS FIJOS	9.459	13.325	13.325	12.758	12.758	12.758
EBIT (Utilidad de operación)	164.993	250.496	251.475	258.778	276.421	288.673
INTERÉS PRÉSTAMO 1	750	1.128	598	86	-	-
INTERÉS PRÉSTAMO 2	750	1.128	598	86	-	-
INTERÉS PRÉSTAMO 3	3.119	4.711	2.510	364	-	-
EBI (Antes de Impuestos)	160.374	243.529	247.770	258.242	276.421	288.673
15% PARTICIPACIÓN TRABAJADORES	24.056	36.529	37.165	38.736	41.463	43.301
IMPUESTO A LA RENTA CAUSADO	34.079	51.750	52.651	54.876	58.739	61.343
RESULTADOS A DISTRIBUIR	102.238	155.250	157.953	164.629	176.218	184.029

BALANCE GENERAL :ESCENARIO CONSERVADOR

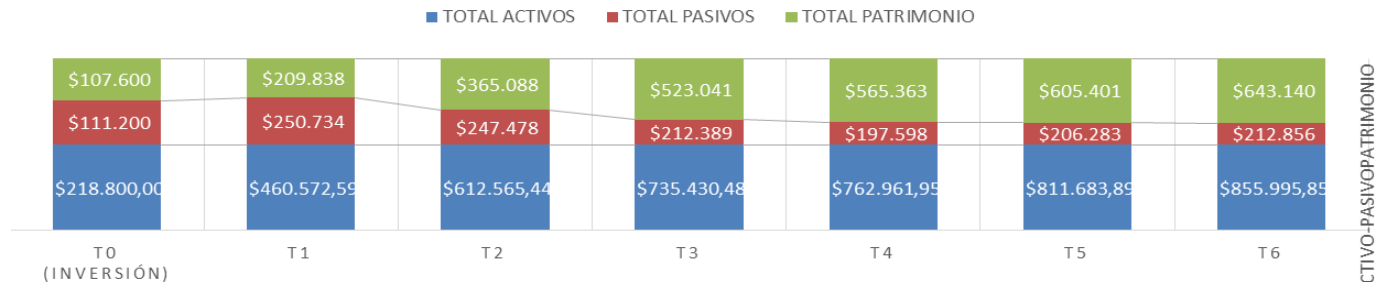


Tabla 34: Flujo de Caja, TIR y VAN (Base)

Tasa de Crecimiento Perpetuidad

2%

WACC=

16,43%

FLUJO DE EFECTIVO

	0	1	2	3	4	5	6	Perpetuidad
Inversión	\$ -218.800,00							
Flujo de Efectivo	\$ (218.800,00)	\$ (39.690,61)	\$ 131.026,50	\$ 100.952,26	\$ 108.521,13	\$ 123.089,75	\$ 126.685,22	\$ 895.393,27
Flujo de Efectivo (con Vterminal)	\$ -218.800,00	\$ -39.690,61	\$ 131.026,50	\$ 100.952,26	\$ 108.521,13	\$ 123.089,75	\$ 1.022.078,48	
VP	\$ (218.800,00)	\$ -34.089,23	\$ 96.653,58	\$ 63.959,39	\$ 59.051,64	\$ 57.526,63	\$ 50.851,34	\$ 359.410,09
VP (con Vterminal)	\$ -218.800,00	\$ -34.089,23	\$ 96.653,58	\$ 63.959,39	\$ 59.051,64	\$ 57.526,63	\$ 410.261,43	

VAN \$ 653.363,43

TIR 45,4%

ACEPTO

f) Análisis de Sensibilidad

Tabla 35: Análisis Sensibilidad (Base)

		ESCENARIO ORIGINAL	CAMBIO MATERIA PRIMA (Néctar)	BOTELLAS & ETIQUETAS	TRANSPORTE	TASA INTERÉS BANCARIO	GASTOS (arriendo & Publicidad)	COSTOS DE PRODUCCIÓN (M.Prima, Botellas & Transporte)
Condición		0%	5%	5%	5%	17%	10%	5%
UTILIDAD NETA	T1	\$ 100.579,52	\$ 85.736,64	\$ 102.238,36	\$ 102.238,36	\$ 100.579,52	\$ 102.238,36	\$ 84.077,80
	T2	\$ 152.607,40	\$ 134.431,14	\$ 148.264,39	\$ 155.249,54	\$ 152.607,40	\$ 153.402,50	\$ 124.803,85
	T3	\$ 156.441,35	\$ 117.048,33	\$ 150.570,15	\$ 157.953,16	\$ 156.441,35	\$ 154.087,10	\$ 108.153,51
	T4	\$ 164.397,34	\$ 120.274,13	\$ 150.070,64	\$ 164.629,17	\$ 164.397,34	\$ 158.545,43	\$ 105.483,77
	T5	\$ 176.218,36	\$ 111.121,75	\$ 160.471,84	\$ 176.218,36	\$ 176.218,36	\$ 167.698,98	\$ 95.375,23
	T6	\$ 184.029,03	\$ 113.089,41	\$ 160.922,82	\$ 184.029,03	\$ 184.029,03	\$ 172.834,78	\$ 89.983,20
M. Contribución	T1	\$ 2,29	\$ 2,18	\$ 2,29	\$ 2,29	\$ 2,29	\$ 2,29	\$ 2,18
	T2	\$ 2,54	\$ 2,42	\$ 2,50	\$ 2,54	\$ 2,54	\$ 2,54	\$ 2,38
	T3	\$ 2,56	\$ 2,32	\$ 2,52	\$ 2,56	\$ 2,56	\$ 2,56	\$ 2,28
	T4	\$ 2,59	\$ 2,34	\$ 2,50	\$ 2,59	\$ 2,59	\$ 2,59	\$ 2,25
	T5	\$ 2,61	\$ 2,23	\$ 2,52	\$ 2,61	\$ 2,61	\$ 2,61	\$ 2,14
	T6	\$ 2,63	\$ 2,24	\$ 2,50	\$ 2,63	\$ 2,63	\$ 2,63	\$ 2,11
TIR	45%	20%	39%	46%	45%	43%	5%	
VAN	\$ 647.515,36	\$ 258.532,54	\$ 522.688,39	\$ 655.731,85	\$ 647.515,36	\$ 590.848,43	\$ 127.479,32	

g) Flujos de efectivo y Capital de Trabajo

Tabla 36: Flujo de Efectivo Contable (Escenario Base)

FLUJO DE EFECTIVO CONTABLE						
	T1	T2	T3	T4	T5	T6
Utilidad Neta	\$ 102.238,36	\$ 155.249,54	\$ 157.953,16	\$ 164.629,17	\$ 176.218,36	\$ 184.029,03
(+) Depreciación	\$ 9.459,33	\$ 13.324,67	\$ 13.324,67	\$ 12.758,00	\$ 12.758,00	\$ 12.758,00
Cambio en activos y pasivos corrientes						
Cuentas por cobrar	\$ (248.433,60)	\$ (4.973,58)	\$ (5.073,30)	\$ (5.166,75)	\$ (5.274,15)	\$ (5.383,17)
Inventarios	\$ (59.041,16)	\$ (64.693,15)	\$ (68.801,23)	\$ (69.543,31)	\$ (69.297,17)	\$ (71.290,99)
Cuentas por pagar	\$ 97.950,93	\$ 1.975,40	\$ 2.011,63	\$ 2.047,85	\$ 2.094,77	\$ 2.130,99
Documentos por pagar	\$ 58.135,54	\$ 30.143,62	\$ 1.537,35	\$ 3.796,16	\$ 6.589,93	\$ 4.441,36
Total flujo operativo	\$ -39.690,61	\$ 131.026,50	\$ 100.952,26	\$ 108.521,13	\$ 123.089,75	\$ 126.685,22
Adquisición activos fijos	\$ (28.990,00)	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Venta activos fijos	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Total flujo de actividades de inversión	\$ -28.990,00	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Contratación de deuda largo plazo	\$ (16.552,23)	\$ (35.375,72)	\$ (38.637,08)	\$ (20.634,97)	\$ -	\$ -
Dividendos pagados	\$ -	\$ -	\$ -	\$ (122.306,75)	\$ (136.181,12)	\$ (146.289,42)
Emisión de nuevas acciones	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Total flujo de financiamiento	\$ -16.552,23	\$ -35.375,72	\$ -38.637,08	\$ -142.941,73	\$ -136.181,12	\$ -146.289,42
Variación del flujo de caja	\$ -85.232,84	\$ 95.650,78	\$ 62.315,18	\$ -34.420,59	\$ -13.091,38	\$ -19.604,20

COMPROBACIÓN

<i>Flujo de efectivo al inicio</i>	\$ 147.500,00	\$ 62.267,16	\$ 157.917,95	\$ 220.233,13	\$ 185.812,53	\$ 172.721,16
<i>Flujo de efectivo al final</i>	\$ 62.267,16	\$ 157.917,95	\$ 220.233,13	\$ 185.812,53	\$ 172.721,16	\$ 153.116,95
	\$ -85.232,84	\$ 95.650,78	\$ 62.315,18	\$ -34.420,59	\$ -13.091,38	\$ -19.604,20

Tabla 37: Flujo de Efectivo Financiero (Escenario Base)

FLUJOS FINANCIEROS						
FLUJO DE CAJA DE ACTIVOS (CFA)	T1	T2	T3	T4	T5	T6
(+) Utilidad antes de intereses e impuestos (EBIT)	\$ 164.992,95	\$ 250.495,54	\$ 251.475,13	\$ 258.778,14	\$ 276.420,96	\$ 288.672,98
(+) Depreciacion	\$ 9.459,33	\$ 13.324,67	\$ 13.324,67	\$ 12.758,00	\$ 12.758,00	\$ 12.758,00
(-) Impuestos	\$ -58.135,54	\$ -88.279,15	\$ -89.816,50	\$ -93.612,66	\$ -100.202,60	\$ -104.643,96
(-) Inventarios	\$ -59.041,16	\$ -64.693,15	\$ -68.801,23	\$ -69.543,31	\$ -69.297,17	\$ -71.290,99
(+) Flujo de efectivo Operativo	\$ 57.275,58	\$ 110.847,90	\$ 106.182,06	\$ 108.380,17	\$ 119.679,20	\$ 125.496,04
(+) Activos fijos netos al final del período	\$ 90.830,67	\$ 77.506,00	\$ 64.181,33	\$ 51.423,33	\$ 38.665,33	\$ 25.907,33
(-) Activos fijos netos al inicio del período	\$ -71.300,00	\$ -90.830,67	\$ -77.506,00	\$ -64.181,33	\$ -51.423,33	\$ -38.665,33
(+) Depreciacion	\$ 9.459,33	\$ 13.324,67	\$ 13.324,67	\$ 12.758,00	\$ 12.758,00	\$ 12.758,00
(-) Gasto de Capital Neto	\$ 28.990,00	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
CAMBIO DE CAPITAL DE TRABAJO						
	T1	T2	T3	T4	T5	T6
(+) Capital de trabajo final	\$ 154.614,30	\$ 223.119,64	\$ 286.959,15	\$ 251.861,28	\$ 235.359,36	\$ 214.565,98
(-) Capital de trabajo inicial	\$ -147.500,00	\$ -154.614,30	\$ -223.119,64	\$ -286.959,15	\$ -251.861,28	\$ -235.359,36
(-) Cambio en C.Trabajo Neto	\$ 7.114,30	\$ 68.505,34	\$ 63.839,50	\$ -35.097,86	\$ -16.501,93	\$ -20.793,38
Flujo de efectivo de los activos (CFA)	\$ 21.171	\$ 42.343	\$ 42.343	\$ 143.478	\$ 136.181	\$ 146.289
FLUJO DE CAJA DE PASIVOS O ACREEDORES (CFC)						
(+) Interés pagado	\$ 4.619,05	\$ 6.966,85	\$ 3.705,48	\$ 536,31	\$ -	\$ -
(-) Nuevos Préstamos neto	\$ 16.552,23	\$ 35.375,72	\$ 38.637,08	\$ 20.634,97	\$ -	\$ -
(+) Flujo de Efectivo a los acreedores (CFC)	\$ 21.171,28	\$ 42.342,56	\$ 42.342,56	\$ 21.171,28	\$ -	\$ -
FLUJO DE CAJA DE ACCIONISTAS (CFS)						
(+) Dividendos pagados	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 122.306,75	\$ 136.181,12	\$ 146.289,42
(-) Fondo neto de emisión de acciones	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
(+) Flujo de Efectivo hacia los accionistas (CFS)	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 122.306,75	\$ 136.181,12	\$ 146.289,42
Flujo de efectivo de los acreedores + accionistas	\$ 21.171	\$ 42.343	\$ 42.343	\$ 143.478	\$ 136.181	\$ 146.289

Tabla 38: Variación Capital de Trabajo (Base)

CAMBIO DE CAPITAL DE TRABAJO	T1	T2	T3	T4	T5	T6
(+) Capital de trabajo final	\$ 154.614,30	\$ 223.119,64	\$ 286.959,15	\$ 251.861,28	\$ 235.359,36	\$ 214.565,98
(-) Capital de trabajo inicial	\$ -147.500,00	\$ -154.614,30	\$ -223.119,64	\$ -286.959,15	\$ -251.861,28	\$ -235.359,36
(-) Cambio en C.Trabajo Neto	\$ 7.114,30	\$ 68.505,34	\$ 63.839,50	\$ -35.097,86	\$ -16.501,93	\$ -20.793,38

h) Punto de Equilibrio Contable y Financiero

Tabla 39: Punto de Equilibrio: Datos Base resultado por línea

	Costo Unitario Variable Total		Costo Unitario Total		Apalancamiento operativo	
	JUGO	MIEL	JUGO	MIEL	JUGO	MIEL
T0	\$ 2,50	\$ 6,89	\$ 2,84	\$ 7,57	0,14	0,10
T1	\$ 2,44	\$ 6,65	\$ 2,80	\$ 7,26	0,15	0,09
T2	\$ 2,43	\$ 6,63	\$ 2,81	\$ 7,28	0,16	0,10
T3	\$ 2,41	\$ 6,60	\$ 2,81	\$ 7,28	0,17	0,10
T4	\$ 2,40	\$ 6,58	\$ 2,79	\$ 7,24	0,16	0,10
T5	\$ 2,38	\$ 6,55	\$ 2,78	\$ 7,23	0,17	0,10

	Margen bruto		Margen contrib.	
	JUGO	MIEL	JUGO	MIEL
T0	\$ 0,41	\$ 1,73	\$ 0,75	\$ 2,41
T1	\$ 0,45	\$ 2,04	\$ 0,81	\$ 2,65
T2	\$ 0,44	\$ 2,02	\$ 0,82	\$ 2,67
T3	\$ 0,44	\$ 2,02	\$ 0,84	\$ 2,70
T4	\$ 0,46	\$ 2,06	\$ 0,85	\$ 2,72
T5	\$ 0,47	\$ 2,07	\$ 0,87	\$ 2,75

PUNTO DE EQUILIBRIO POR LÍNEA				
	UNIDADES		USD	
	JUGO	MIEL	JUGO	MIEL
T0	28.496	50.448	\$ 92.611,23	\$ 469.170,78
T1	28.595	49.569	\$ 92.934,99	\$ 460.993,24
T2	30.809	53.872	\$ 100.130,69	\$ 501.007,18
T3	31.779	56.026	\$ 103.280,31	\$ 521.045,68
T4	31.249	55.529	\$ 101.559,23	\$ 516.415,76
T5	31.784	56.906	\$ 103.296,44	\$ 529.228,33

Tabla 40: Punto de Equilibrio Análisis Global

Datos de los productos	T0	T1	T2	T3	T4	T5
Número de unidades producidas	242.570	279101	284686	290372	296182	302110
Número de unidades vendidas	233.254	268.374	273.745	279.218	284.803	290.499
Costo variable total	\$ 1.394.061,03	\$ 1.585.376,45	\$ 1.610.617,84	\$ 1.636.316,76	\$ 1.662.581,95	\$ 1.689.373,90
Costo variable unitario	\$ 5,75	\$ 5,68	\$ 5,66	\$ 5,64	\$ 5,61	\$ 5,59
Costo fijo total	\$ 143.040,00	\$ 154.440,00	\$ 169.440,00	\$ 177.840,00	\$ 177.840,00	\$ 183.840,00
Costo fijo unitario	\$ 0,59	\$ 0,55	\$ 0,60	\$ 0,61	\$ 0,60	\$ 0,61
Costo unitario total	\$ 6,34	\$ 6,23	\$ 6,25	\$ 6,25	\$ 6,21	\$ 6,20
Precio venta /un prom	\$ 8,03	\$ 8,22	\$ 8,22	\$ 8,22	\$ 8,22	\$ 8,22
Ingreso total ventas	\$ 1.874.091,55	\$ 2.206.194,75	\$ 2.250.342,85	\$ 2.295.291,10	\$ 2.341.229,20	\$ 2.388.089,25
Margen bruto	\$ 1,70	\$ 1,99	\$ 1,97	\$ 1,97	\$ 2,01	\$ 2,02
Margen contrib.	\$ 2,29	\$ 2,54	\$ 2,56	\$ 2,59	\$ 2,61	\$ 2,63

PUNTO DE EQUILIBRIO CONTABLE
Gastos Fijos / Margen Contribución

PM GLOBAL (un)	62.531	60.796	66.109	68.792	68.213	69.935
PM Contable	\$ 502.408,41	\$ 499.778,94	\$ 543.450,77	\$ 565.499,72	\$ 560.743,33	\$ 574.910,37
JUGOS %	10,94%	9,48%	9,48%	9,48%	9,48%	9,48%
MIEL %	89,06%	90,52%	90,52%	90,52%	90,52%	90,52%

PM GLOBAL (un) REAL	Los criterios son más estables y basados en volumen de ventas					
JUGOS PMC	16.918,33	14.582,24	15.856,44	16.499,66	16.360,32	16.773,61
MIEL PMC	48.110,09	48.643,73	52.894,34	55.040,41	54.577,67	55.956,57

PUNTO DE EQUILIBRIO CONTABLE AJUSTADO
(Gastos Fijo+ Depreciación) / Margen Contribución

Costo fijo total	\$ 143.040,00	\$ 154.440,00	\$ 169.440,00	\$ 177.840,00	\$ 177.840,00	\$ 183.840,00
Depreciación (T _n)	\$ 9.459,33	\$ 13.324,67	\$ 13.324,67	\$ 12.758,00	\$ 12.758,00	\$ 12.758,00
M.Contribución	\$ 2,29	\$ 2,54	\$ 2,56	\$ 2,59	\$ 2,61	\$ 2,63
PM GLOBAL (un)	66.666,19	66.041,25	71.307,30	73.727,06	73.106,10	74.788,24
PMCont. A	\$ 535.633,02	\$ 542.898,52	\$ 586.187,43	\$ 606.067,90	\$ 600.970,30	\$ 614.807,59
PM GLOBAL (un) REAL						
JUGOS PMCA	18.037	15.840	17.103	17.683	17.534	17.938
MIEL PMCA	51.292	52.841	57.054	58.989	58.493	59.840

PUNTO DE EQUILIBRIO FINANCIERO
(Gastos Fijo+Inversión) / Margen Contribución

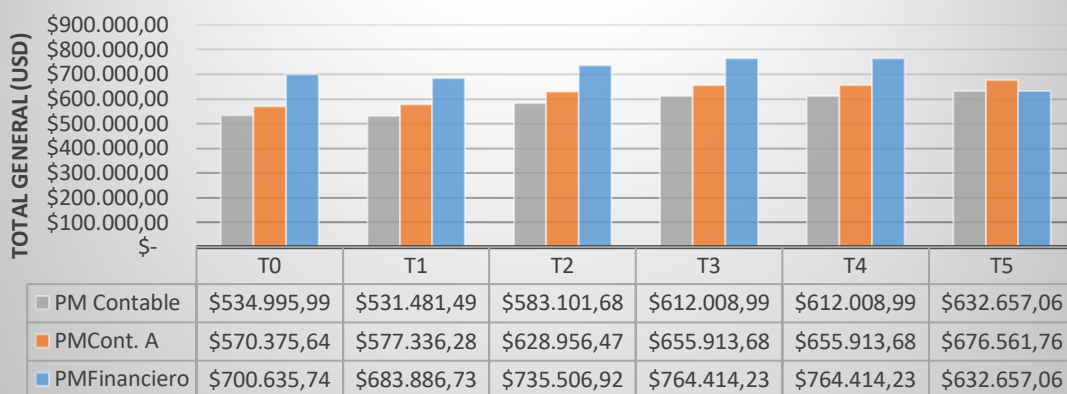
Costo fijo total	\$ 143.040,00	\$ 154.440,00	\$ 169.440,00	\$ 177.840,00	\$ 177.840,00	\$ 183.840,00
Inversión (PV)	\$ 218.800,00		n (años)	5		
Inversión (FV)	\$ -		i	40%		

Inversión VPN	\$ 44.286,52	\$ 44.286,52	\$ 44.286,52	\$ 44.286,52	\$ 44.286,52	
M.Contribución	\$ 2,29	\$ 2,54	\$ 2,56	\$ 2,59	\$ 2,61	\$ 2,63

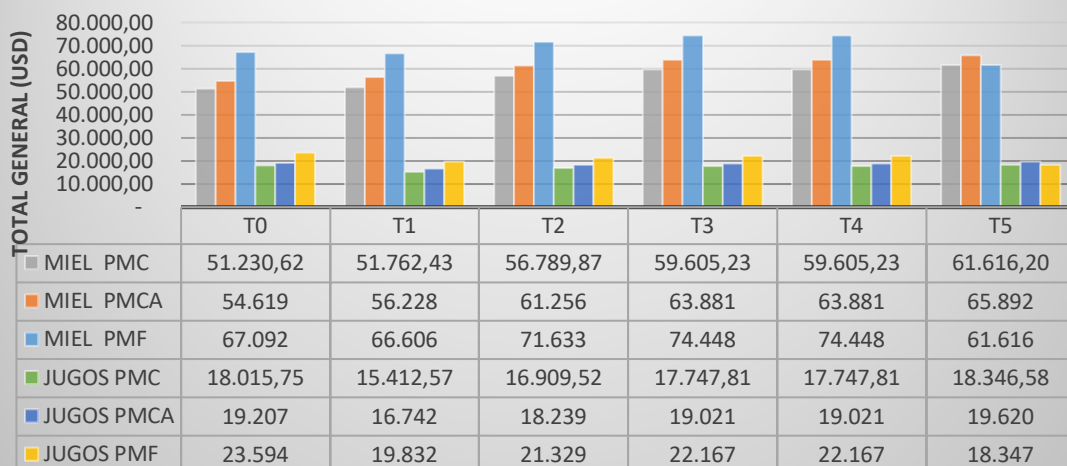
PM GLOBAL (un)	81891	78230	83387	85923	85199	69935
PMFinanciero	\$ 657.958,74	\$ 643.093,31	\$ 685.492,45	\$ 706.323,01	\$ 700.382,17	\$ 574.910,37

PM GLOBAL (un) REAL						
JUGOS PMF	22.156	18.764	20.001	20.608	20.434	16.774
MIEL PMF	63.005	62.593	66.719	68.747	68.169	55.957

COMPARATIVO PUNTO EQUILIBRIO (USD)



COMPARATIVO PUNTO EQUILIBRIO (Unidades)



i) Razones Financieras

Tabla 41: Resumen de Razones Financieras (base)

ITEMS	Escenario Original T1	T2	T3	T4	T5	T6
Razón Circulante	1,99	2,19	2,50	2,27	2,14	2,01
Razón Rápida	1,61	1,53	1,49	0,95	0,53	0,12
Rotación de los activos totales	3,91	3,46	2,94	2,89	2,77	2,68
Rotación CxC	7,25	8,37	8,37	8,37	8,37	8,37
Razón Deuda Total	0,54	0,40	0,29	0,26	0,25	0,25
Razón Deuda a Capital Contable	1,19	0,68	0,41	0,35	0,34	0,33
Multiplicador del capital contable	2,19	1,68	1,41	1,35	1,34	1,33
Cobertura de los intereses	35,72	35,96	67,87	482,52		
Margen de utilidad neta	0,06	0,07	0,07	0,07	0,08	0,08
Rendimiento sobre los activos ROA	0,22	0,25	0,21	0,22	0,22	0,21
Rendimiento sobre el capital contable ROE	0,49	0,43	0,30	0,29	0,29	0,29

ANEXO 14.b

ESCENARIO PESIMISTA

a) Proyección de Ventas por unidades (incluido inventario)

Las proyecciones analizadas para la producción de unidades de jugo y miel, con un **0% de crecimiento anual** en ventas y un **2% de inventario**.

Tabla 42: Proyecciones Ventas MIEL & Jugos (u)

Período	mes 1	mes 2	mes 3	mes 4	mes 5	mes 6	mes 7	mes 8	mes 9	mes 10	mes 11	mes 12	TOTAL u/año
PRODUCCIÓN MIEL													
T0	3291	12138	12518	12028	16674	18485	16674	16185	16674	18485	16674	16185	176011
T1	19154	17596	17789	17300	16674	18485	16674	16185	16674	18485	16674	16185	207875
T2	19154	17596	17789	17300	16674	18485	16674	16185	16674	18485	16674	16185	207875
T3	19154	17596	17789	17300	16674	18485	16674	16185	16674	18485	16674	16185	207875
T4	19154	17596	17789	17300	16674	18485	16674	16185	16674	18485	16674	16185	207875
T5	19154	17596	17789	17300	16674	18485	16674	16185	16674	18485	16674	16185	207875
PRODUCCIÓN JUGOS													
T0	6568	4510	5463	5024	5159	4581	5159	4343	5257	5143	5785	4904	61896
T1	6568	4510	5463	5024	5159	4581	5159	4343	5257	5143	5785	4904	61896
T2	6568	4510	5463	5024	5159	4581	5159	4343	5257	5143	5785	4904	61896
T3	6568	4510	5463	5024	5159	4581	5159	4343	5257	5143	5785	4904	61896
T4	6568	4510	5463	5024	5159	4581	5159	4343	5257	5143	5785	4904	61896
T5	6568	4510	5463	5024	5159	4581	5159	4343	5257	5143	5785	4904	61896

b) Tablas de amortización de la Deuda

En este escenario varían únicamente las consideraciones para el préstamo bancario requerido (menor que el escenario base)

Tabla 43: Tabla de Amortización de la Deuda (Créditos Bancario)

VALOR CRÉDITO	66.200,00	MES DE PAGO	1-jul		
TASA	9,33%	CUOTA	\$ 2.115,32		
TIEMPO	36,00 meses				
N°	FECHA	PAGO DE CAPITAL	PAGO DE INTERÉS	CUOTA	SALDO DE CAPITAL
1	31/7/2020	\$ 1.600,62	\$ 514,71	\$ 2.115,32	\$ 64.599,38
2	30/8/2020	\$ 1.613,06	\$ 502,26	\$ 2.115,32	\$ 62.986,32
3	29/9/2020	\$ 1.625,61	\$ 489,72	\$ 2.115,32	\$ 61.360,71
4	29/10/2020	\$ 1.638,24	\$ 477,08	\$ 2.115,32	\$ 59.722,47
5	28/11/2020	\$ 1.650,98	\$ 464,34	\$ 2.115,32	\$ 58.071,48
6	28/12/2020	\$ 1.663,82	\$ 451,51	\$ 2.115,32	\$ 56.407,66
7	27/1/2021	\$ 1.676,75	\$ 438,57	\$ 2.115,32	\$ 54.730,91
8	26/2/2021	\$ 1.689,79	\$ 425,53	\$ 2.115,32	\$ 53.041,12
9	28/3/2021	\$ 1.702,93	\$ 412,39	\$ 2.115,32	\$ 51.338,19
10	27/4/2021	\$ 1.716,17	\$ 399,15	\$ 2.115,32	\$ 49.622,02
11	27/5/2021	\$ 1.729,51	\$ 385,81	\$ 2.115,32	\$ 47.892,51
12	26/6/2021	\$ 1.742,96	\$ 372,36	\$ 2.115,32	\$ 46.149,54
13	26/7/2021	\$ 1.756,51	\$ 358,81	\$ 2.115,32	\$ 44.393,03
14	25/8/2021	\$ 1.770,17	\$ 345,16	\$ 2.115,32	\$ 42.622,86
15	24/9/2021	\$ 1.783,93	\$ 331,39	\$ 2.115,32	\$ 40.838,93
16	24/10/2021	\$ 1.797,80	\$ 317,52	\$ 2.115,32	\$ 39.041,13
17	23/11/2021	\$ 1.811,78	\$ 303,54	\$ 2.115,32	\$ 37.229,35
18	23/12/2021	\$ 1.825,87	\$ 289,46	\$ 2.115,32	\$ 35.403,49
19	22/1/2022	\$ 1.840,06	\$ 275,26	\$ 2.115,32	\$ 33.563,42
20	21/2/2022	\$ 1.854,37	\$ 260,96	\$ 2.115,32	\$ 31.709,05
21	23/3/2022	\$ 1.868,79	\$ 246,54	\$ 2.115,32	\$ 29.840,27
22	22/4/2022	\$ 1.883,32	\$ 232,01	\$ 2.115,32	\$ 27.956,95
23	22/5/2022	\$ 1.897,96	\$ 217,37	\$ 2.115,32	\$ 26.058,99
24	21/6/2022	\$ 1.912,72	\$ 202,61	\$ 2.115,32	\$ 24.146,28
25	21/7/2022	\$ 1.927,59	\$ 187,74	\$ 2.115,32	\$ 22.218,69
26	20/8/2022	\$ 1.942,57	\$ 172,75	\$ 2.115,32	\$ 20.276,12
27	19/9/2022	\$ 1.957,68	\$ 157,65	\$ 2.115,32	\$ 18.318,44
28	19/10/2022	\$ 1.972,90	\$ 142,43	\$ 2.115,32	\$ 16.345,54
29	18/11/2022	\$ 1.988,24	\$ 127,09	\$ 2.115,32	\$ 14.357,30
30	18/12/2022	\$ 2.003,70	\$ 111,63	\$ 2.115,32	\$ 12.353,60
31	17/1/2023	\$ 2.019,28	\$ 96,05	\$ 2.115,32	\$ 10.334,33
32	16/2/2023	\$ 2.034,98	\$ 80,35	\$ 2.115,32	\$ 8.299,35
33	18/3/2023	\$ 2.050,80	\$ 64,53	\$ 2.115,32	\$ 6.248,56
34	17/4/2023	\$ 2.066,74	\$ 48,58	\$ 2.115,32	\$ 4.181,82
35	17/5/2023	\$ 2.082,81	\$ 32,51	\$ 2.115,32	\$ 2.099,00
36	16/6/2023	\$ 2.099,00	\$ 16,32	\$ 2.115,32	\$ 0,00
		\$ 66.200,00	9.951,68	\$ 76.151,68	

c) Estados Financieros

Tabla 44: Estructura Financiero

ESTADO DE RESULTADOS						
INGRESOS-MIEL USD	1.603.905	1.895.396	1.895.396	1.895.396	1.895.396	1.895.396
INGRESOS-JUGOS USD	196.267	197.233	197.233	197.233	197.233	197.233
INGRESOS TOTALES	1.800.172	2.092.629	2.092.629	2.092.629	2.092.629	2.092.629
COSTOS PRODUCCIÓN						
COSTO MIEL AGAVE	1.285.627	1.466.327	1.477.386	1.484.449	1.484.847	1.489.363
COSTO JUGOS	168.595	167.620	169.719	170.968	171.042	171.836
TOTAL COSTO	1.454.222	1.633.947	1.647.105	1.655.417	1.655.889	1.661.200
GASTOS						
BENEFICIOS SOCIALES	122.280	162.640	167.987	171.158	171.158	173.137
GASTOS PUBLICIDAD & ARRIENDO	31.200	31.200	31.200	31.200	31.200	31.200
GASTOS SERVICIOS BÁSICOS	1.440	1.440	1.440	1.440	1.440	1.440
CONTRATOS POR SERVICIOS	25.380	19.800	19.800	19.800	19.800	19.800
GASTOS TOTALES	180.300	215.080	220.427	223.598	223.598	225.577
EBITDA	165.650	243.602	225.097	213.614	213.142	205.852
GASTO DEPRECIACIÓN ACTIVOS FIJOS	9.459	13.325	13.325	12.758	12.758	12.758
EBIT (Utilidad de operación)	156.190	230.277	211.772	200.856	200.384	193.094
INTERÉS PRÉSTAMO 1	750	1.128	598	86	-	-
INTERÉS PRÉSTAMO 2	750	1.128	598	86	-	-
INTERÉS PRÉSTAMO 3	2.900	4.380	2.334	338	-	-
EBI (Antes de Impuestos)	151.790	223.641	208.243	200.345	200.384	193.094
15% PARTICIPACIÓN TRABAJADORES	22.769	33.546	31.236	30.052	30.058	28.964
IMPUESTO A LA RENTA CAUSADO	32.255	47.524	44.252	42.573	42.582	41.032
RESULTADOS A DISTRIBUIR	96.766	142.571	132.755	127.720	127.745	123.097

BALANCE GENERAL :ESCENARIO PESIMISTA

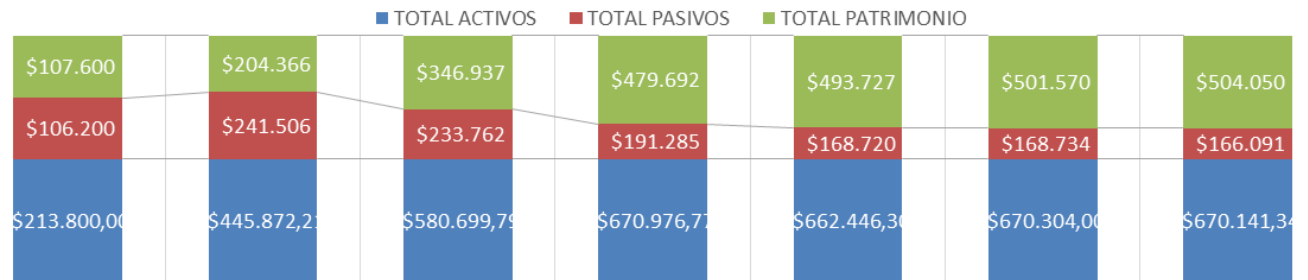


Tabla 45: Flujo de Caja, TIR y VAN (Base)

Tasa de Crecimiento Perpetuidad

0%

WACC=

16,61%

FLUJO DE EFECTIVO

	0	1	2	3	4	5	6	Perpetuidad
Inversión	\$ -213.800,00							
Flujo de Efectivo	\$ (213.800,00)	\$ (20.757,27)	\$ 149.695,94	\$ 106.409,48	\$ 103.439,06	\$ 106.812,90	\$ 98.819,72	\$ 594.807,27
Flujo de Efectivo (con Vterminal)	\$ -213.800,00	\$ -20.757,27	\$ 149.695,94	\$ 106.409,48	\$ 103.439,06	\$ 106.812,90	\$ 693.627,00	
VP	\$ (213.800,00)	\$ -17.800,02	\$ 110.080,55	\$ 67.101,33	\$ 55.935,26	\$ 49.530,77	\$ 39.295,73	\$ 236.525,50
VP (con Vterminal)	\$ -213.800,00	\$ -17.800,02	\$ 110.080,55	\$ 67.101,33	\$ 55.935,26	\$ 49.530,77	\$ 275.821,22	

VAN \$ 540.669,13

TIR

43,8%

ACEPTO

d) Flujos de efectivo y Capital de Trabajo

Tabla 46: Flujo de Efectivo Contable (Escenario Base)

FLUJO DE EFECTIVO CONTABLE						
	T1	T2	T3	T4	T5	T6
Utilidad Neta	\$ 96.766,31	\$ 142.571,04	\$ 132.754,88	\$ 127.719,79	\$ 127.744,72	\$ 123.097,42
(+) Depreciación	\$ 9.459,33	\$ 13.324,67	\$ 13.324,67	\$ 12.758,00	\$ 12.758,00	\$ 12.758,00
Cambio en activos y pasivos corrientes						
Cuentas por cobrar	\$ (248.433,60)	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Inventarios	\$ (29.667,84)	\$ (32.245,59)	\$ (34.088,33)	\$ (34.175,64)	\$ (33.703,99)	\$ (34.393,11)
Cuentas por pagar	\$ 96.094,54	\$ (0,00)	\$ (0,00)	\$ (0,00)	\$ (0,00)	\$ (0,00)
Documentos por pagar	\$ 55.023,98	\$ 26.045,83	\$ (5.581,74)	\$ (2.863,09)	\$ 14,18	\$ (2.642,58)
Total flujo operativo	\$ -20.757,27	\$ 149.695,94	\$ 106.409,48	\$ 103.439,06	\$ 106.812,90	\$ 98.819,72
Adquisición activos fijos	\$ (28.990,00)	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Venta activos fijos	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Total flujo de actividades de inversión	\$ -28.990,00	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Contratación de deuda largo plazo	\$ (15.812,62)	\$ (33.789,30)	\$ (36.896,16)	\$ (19.701,92)	\$ -	\$ -
Dividendos pagados	\$ -	\$ -	\$ -	\$ (113.685,24)	\$ (119.901,19)	\$ (120.617,49)
Emisión de nuevas acciones	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Total flujo de financiamiento	\$ -15.812,62	\$ -33.789,30	\$ -36.896,16	\$ -133.387,17	\$ -119.901,19	\$ -120.617,49
Variación del flujo de caja	\$ -65.559,89	\$ 115.906,65	\$ 69.513,32	\$ -29.948,11	\$ -13.088,29	\$ -21.797,77

COMPROBACIÓN

<i>Flujo de efectivo al inicio</i>	\$ 142.500,00	\$ 76.940,11	\$ 192.846,76	\$ 262.360,08	\$ 232.411,97	\$ 219.323,68
<i>Flujo de efectivo al final</i>	\$ 76.940,11	\$ 192.846,76	\$ 262.360,08	\$ 232.411,97	\$ 219.323,68	\$ 197.525,91
	\$ -65.559,89	\$ 115.906,65	\$ 69.513,32	\$ -29.948,11	\$ -13.088,29	\$ -21.797,77

Tabla 47: Flujo de Efectivo Financiero y Capital de Trabajo

FLUJOS FINANCIEROS						
FLUJO DE CAJA DE ACTIVOS (CFA)	T1	T2	T3	T4	T5	T6
(+) Utilidad antes de intereses e impuestos (EBIT)	\$ 156.190,34	\$ 230.276,90	\$ 211.772,14	\$ 200.855,52	\$ 200.383,87	\$ 193.093,99
(+) Depreciacion	\$ 9.459,33	\$ 13.324,67	\$ 13.324,67	\$ 12.758,00	\$ 12.758,00	\$ 12.758,00
(-) Impuestos	\$ -55.023,98	\$ -81.069,81	\$ -75.488,07	\$ -72.624,98	\$ -72.639,15	\$ -69.996,57
(-) Inventarios	\$ -29.667,84	\$ -32.245,59	\$ -34.088,33	\$ -34.175,64	\$ -33.703,99	\$ -34.393,11
(+) Flujo de efectivo Operativo	\$ 80.957,86	\$ 130.286,17	\$ 115.520,41	\$ 106.812,90	\$ 106.798,72	\$ 101.462,31
(+) Activos fijos netos al final del período	\$ 90.830,67	\$ 77.506,00	\$ 64.181,33	\$ 51.423,33	\$ 38.665,33	\$ 25.907,33
(-) Activos fijos netos al inicio del período	\$ -71.300,00	\$ -90.830,67	\$ -77.506,00	\$ -64.181,33	\$ -51.423,33	\$ -38.665,33
(+) Depreciacion	\$ 9.459,33	\$ 13.324,67	\$ 13.324,67	\$ 12.758,00	\$ 12.758,00	\$ 12.758,00
(-) Gasto de Capital Neto	\$ 28.990,00	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Flujo de efectivo de los activos (CFA)						
	\$ 20.213	\$ 40.425	\$ 40.425	\$ 133.898	\$ 119.901	\$ 120.617
CAMBIO DE CAPITAL DE TRABAJO						
	T1	T2	T3	T4	T5	T6
(+) Capital de trabajo final	\$ 174.255,19	\$ 264.116,01	\$ 339.211,07	\$ 312.126,05	\$ 299.023,58	\$ 279.868,40
(-) Capital de trabajo inicial	\$ -142.500,00	\$ -174.255,19	\$ -264.116,01	\$ -339.211,07	\$ -312.126,05	\$ -299.023,58
(-) Cambio en C.Trabajo Neto	\$ 31.755,19	\$ 89.860,82	\$ 75.095,06	\$ -27.085,02	\$ -13.102,47	\$ -19.155,19
Flujo de efectivo de los acreedores + accionistas						
	\$ 20.213	\$ 40.425	\$ 40.425	\$ 133.898	\$ 119.901	\$ 120.617
FLUJO DE CAJA DE PASIVOS O ACREEDORES (CFC)						
	T1	T2	T3	T4	T5	T6
(+) Interés pagado	\$ 4.400,05	\$ 6.636,05	\$ 3.529,19	\$ 510,75	\$ -	\$ -
(-) Nuevos Préstamos neto	\$ 15.812,62	\$ 33.789,30	\$ 36.896,16	\$ 19.701,92	\$ -	\$ -
(+) Flujo de Efectivo a los acreedores (CFC)	\$ 20.212,67	\$ 40.425,35	\$ 40.425,35	\$ 20.212,67	\$ -	\$ -
FLUJO DE CAJA DE ACCIONISTAS (CFS)						
	T1	T2	T3	T4	T5	T6
(+) Dividendos pagados	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 113.685,24	\$ 119.901,19	\$ 120.617,49
(-) Fondo neto de emisión de acciones	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
(+) Flujo de Efectivo hacia los accionistas (CFS)	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 113.685,24	\$ 119.901,19	\$ 120.617,49
Flujo de efectivo de los acreedores + accionistas						
	\$ 20.213	\$ 40.425	\$ 40.425	\$ 133.898	\$ 119.901	\$ 120.617

ANEXO 14.c

ESCENARIO OPTIMISTA

a) Proyección de Ventas por unidades (incluido inventario)

Las proyecciones analizadas para la producción de unidades de jugo y miel, con un **3% de crecimiento anual** en ventas y un **5% de inventario**.

Tabla 48: Proyecciones Ventas MIEL & Jugos (u)

Período	mes 1	mes 2	mes 3	mes 4	mes 5	mes 6	mes 7	mes 8	mes 9	mes 10	mes 11	mes 12	
PRODUCCIÓN MIEL													TOTAL
													u/año
T0	3388	12495	12886	12382	17165	19029	17165	16661	17165	19029	17165	16661	181191
T1	19717	18113	18313	17809	17680	19599	17680	17161	17680	19599	17680	17161	218192
T2	20309	18657	18862	18343	18211	20187	18211	17675	18211	20187	18211	17675	224739
T3	20918	19217	19428	18893	18757	20793	18757	18205	18757	20793	18757	18205	231480
T4	21546	19793	20010	19460	19320	21416	19320	18751	19320	21416	19320	18751	238423
T5	22192	20387	20611	20044	19899	22059	19899	19314	19899	22059	19899	19314	245576
PRODUCCIÓN JUGOS													
T0	6762	4643	5623	5172	5310	4716	5310	4470	5411	5295	5955	5048	63715
T1	6964	4782	5792	5327	5470	4858	5470	4605	5574	5453	6134	5199	65628
T2	7173	4926	5967	5487	5634	5004	5634	4743	5741	5617	6317	5356	67599
T3	7388	5074	6145	5652	5803	5154	5803	4886	5913	5786	6507	5516	69627
T4	7610	5226	6330	5821	5977	5308	5977	5033	6091	5959	6703	5682	71717
T5	7838	5383	6520	5995	6157	5468	6157	5184	6273	6138	6904	5852	73869

b) Detalle de Inversión y depreciación

Tabla 49: Activos Fijos y Depreciación (escenario Base y pesimista)

Compra de Activo fijo	VALOR	FECHA DE ADQUISIÓN
Maquinaria Miel	\$32.500,00	Ene T0
Maquinaria Jugos	\$36.000,00	Ene T0
Maquinaria Miel	\$32.500,00	Ene T5
Maquinaria Jugos	\$36.000,00	Ene T6
Equipo de Computación	\$1.700,00	Ene T0
Equipo de Oficina	\$400,00	Ene T0
Muebles y enseres	\$700,00	Ene T0
Camión	28.990,00	Sept. T0

DEPRECIACIÓN	T1	T2	T3	T4	T5	T6
Maquinaria Miel	\$ 3.250	\$ 3.250	\$ 3.250	\$ 3.250	\$ 3.250	\$ 3.250
Maquinaria Jugos	\$ 3.600	\$ 3.600	\$ 3.600	\$ 3.600	\$ 3.600	\$ 3.600
Maquinaria Miel					\$3.250	\$3.250
Maquinaria Jugos						\$3.600
Equipo de Computación	\$ 567	\$ 567	\$ 567			
Equipo de Oficina	\$ 40	\$ 40	\$ 40	\$ 40	\$ 40	\$ 40
Muebles y enseres	\$ 70	\$ 70	\$ 70	\$ 70	\$ 70	\$ 70
Camión	\$ 1.933	\$ 5.798	\$ 5.798	\$ 5.798	\$ 5.798	\$ 5.798
TOTAL DEPRECIACIÓN	\$ 9.459,33	\$ 13.324,67	\$ 13.324,67	\$ 12.758	\$ 16.008	\$ 19.608

c) Tablas de amortización de la Deuda

Tabla 50: Tabla de Amortización Préstamo Bancario (T0)

N°	FECHA	PAGO DE CAPITAL	PAGO DE INTERÉS	CUOTA	SALDO DE CAPITAL
1	31/7/2020	\$ 1.806,14	\$ 580,79	\$ 2.386,93	\$ 72.893,86
2	30/8/2020	\$ 1.820,18	\$ 566,75	\$ 2.386,93	\$ 71.073,68
3	29/9/2020	\$ 1.834,33	\$ 552,60	\$ 2.386,93	\$ 69.239,35
4	29/10/2020	\$ 1.848,59	\$ 538,34	\$ 2.386,93	\$ 67.390,76
5	28/11/2020	\$ 1.862,97	\$ 523,96	\$ 2.386,93	\$ 65.527,79
6	28/12/2020	\$ 1.877,45	\$ 509,48	\$ 2.386,93	\$ 63.650,34
7	27/1/2021	\$ 1.892,05	\$ 494,88	\$ 2.386,93	\$ 61.758,29
8	26/2/2021	\$ 1.906,76	\$ 480,17	\$ 2.386,93	\$ 59.851,53
9	28/3/2021	\$ 1.921,58	\$ 465,35	\$ 2.386,93	\$ 57.929,95
10	27/4/2021	\$ 1.936,52	\$ 450,41	\$ 2.386,93	\$ 55.993,43
11	27/5/2021	\$ 1.951,58	\$ 435,35	\$ 2.386,93	\$ 54.041,84
12	26/6/2021	\$ 1.966,75	\$ 420,18	\$ 2.386,93	\$ 52.075,09
13	26/7/2021	\$ 1.982,05	\$ 404,88	\$ 2.386,93	\$ 50.093,05
14	25/8/2021	\$ 1.997,46	\$ 389,47	\$ 2.386,93	\$ 48.095,59
15	24/9/2021	\$ 2.012,99	\$ 373,94	\$ 2.386,93	\$ 46.082,60
16	24/10/2021	\$ 2.028,64	\$ 358,29	\$ 2.386,93	\$ 44.053,97
17	23/11/2021	\$ 2.044,41	\$ 342,52	\$ 2.386,93	\$ 42.009,56
18	23/12/2021	\$ 2.060,31	\$ 326,62	\$ 2.386,93	\$ 39.949,25
19	22/1/2022	\$ 2.076,32	\$ 310,61	\$ 2.386,93	\$ 37.872,93
20	21/2/2022	\$ 2.092,47	\$ 294,46	\$ 2.386,93	\$ 35.780,46
21	23/3/2022	\$ 2.108,74	\$ 278,19	\$ 2.386,93	\$ 33.671,72
22	22/4/2022	\$ 2.125,13	\$ 261,80	\$ 2.386,93	\$ 31.546,59
23	22/5/2022	\$ 2.141,65	\$ 245,27	\$ 2.386,93	\$ 29.404,94
24	21/6/2022	\$ 2.158,31	\$ 228,62	\$ 2.386,93	\$ 27.246,63
25	21/7/2022	\$ 2.175,09	\$ 211,84	\$ 2.386,93	\$ 25.071,54
26	20/8/2022	\$ 2.192,00	\$ 194,93	\$ 2.386,93	\$ 22.879,54
27	19/9/2022	\$ 2.209,04	\$ 177,89	\$ 2.386,93	\$ 20.670,50
28	19/10/2022	\$ 2.226,22	\$ 160,71	\$ 2.386,93	\$ 18.444,29
29	18/11/2022	\$ 2.243,53	\$ 143,40	\$ 2.386,93	\$ 16.200,76
30	18/12/2022	\$ 2.260,97	\$ 125,96	\$ 2.386,93	\$ 13.939,79
31	17/1/2023	\$ 2.278,55	\$ 108,38	\$ 2.386,93	\$ 11.661,24
32	16/2/2023	\$ 2.296,26	\$ 90,67	\$ 2.386,93	\$ 9.364,98
33	18/3/2023	\$ 2.314,12	\$ 72,81	\$ 2.386,93	\$ 7.050,86
34	17/4/2023	\$ 2.332,11	\$ 54,82	\$ 2.386,93	\$ 4.718,76
35	17/5/2023	\$ 2.350,24	\$ 36,69	\$ 2.386,93	\$ 2.368,51
36	16/6/2023	\$ 2.368,51	\$ 18,42	\$ 2.386,93	\$ (0,00)
		\$ 74.700,00	11.229,46	\$ 85.929,46	

NOTA: No se incluye las tablas de los créditos Family & Friends, puesto que no difieren del escenario original

Tabla 51: Tabla de Amortización de la Deuda Adicional en T4

VALOR CRÉDITO	50.000,00	MES DE PAGO	1-may		
TASA	9%	CUOTA	\$ 1.589,99		
TIEMPO	36,00 meses				
N°	FECHA	PAGO DE CAPITAL	PAGO DE INTERÉS	CUOTA	SALDO DE CAPITAL
1	31/5/2020	\$ 1.214,99	\$ 375,00	\$ 1.589,99	\$ 48.785,01
2	30/6/2020	\$ 1.224,10	\$ 365,89	\$ 1.589,99	\$ 47.560,91
3	30/7/2020	\$ 1.233,28	\$ 356,71	\$ 1.589,99	\$ 46.327,63
4	29/8/2020	\$ 1.242,53	\$ 347,46	\$ 1.589,99	\$ 45.085,11
5	28/9/2020	\$ 1.251,85	\$ 338,14	\$ 1.589,99	\$ 43.833,26
6	28/10/2020	\$ 1.261,24	\$ 328,75	\$ 1.589,99	\$ 42.572,02
7	27/11/2020	\$ 1.270,70	\$ 319,29	\$ 1.589,99	\$ 41.301,32
8	27/12/2020	\$ 1.280,23	\$ 309,76	\$ 1.589,99	\$ 40.021,10
9	26/1/2021	\$ 1.289,83	\$ 300,16	\$ 1.589,99	\$ 38.731,27
10	25/2/2021	\$ 1.299,50	\$ 290,48	\$ 1.589,99	\$ 37.431,77
11	27/3/2021	\$ 1.309,25	\$ 280,74	\$ 1.589,99	\$ 36.122,52
12	26/4/2021	\$ 1.319,07	\$ 270,92	\$ 1.589,99	\$ 34.803,45
13	26/5/2021	\$ 1.328,96	\$ 261,03	\$ 1.589,99	\$ 33.474,49
14	25/6/2021	\$ 1.338,93	\$ 251,06	\$ 1.589,99	\$ 32.135,56
15	25/7/2021	\$ 1.348,97	\$ 241,02	\$ 1.589,99	\$ 30.786,59
16	24/8/2021	\$ 1.359,09	\$ 230,90	\$ 1.589,99	\$ 29.427,50
17	23/9/2021	\$ 1.369,28	\$ 220,71	\$ 1.589,99	\$ 28.058,22
18	23/10/2021	\$ 1.379,55	\$ 210,44	\$ 1.589,99	\$ 26.678,67
19	22/11/2021	\$ 1.389,90	\$ 200,09	\$ 1.589,99	\$ 25.288,78
20	22/12/2021	\$ 1.400,32	\$ 189,67	\$ 1.589,99	\$ 23.888,46
21	21/1/2022	\$ 1.410,82	\$ 179,16	\$ 1.589,99	\$ 22.477,63
22	20/2/2022	\$ 1.421,40	\$ 168,58	\$ 1.589,99	\$ 21.056,23
23	22/3/2022	\$ 1.432,06	\$ 157,92	\$ 1.589,99	\$ 19.624,16
24	21/4/2022	\$ 1.442,81	\$ 147,18	\$ 1.589,99	\$ 18.181,36
25	21/5/2022	\$ 1.453,63	\$ 136,36	\$ 1.589,99	\$ 16.727,73
26	20/6/2022	\$ 1.464,53	\$ 125,46	\$ 1.589,99	\$ 15.263,20
27	20/7/2022	\$ 1.475,51	\$ 114,47	\$ 1.589,99	\$ 13.787,69
28	19/8/2022	\$ 1.486,58	\$ 103,41	\$ 1.589,99	\$ 12.301,11
29	18/9/2022	\$ 1.497,73	\$ 92,26	\$ 1.589,99	\$ 10.803,38
30	18/10/2022	\$ 1.508,96	\$ 81,03	\$ 1.589,99	\$ 9.294,42
31	17/11/2022	\$ 1.520,28	\$ 69,71	\$ 1.589,99	\$ 7.774,14
32	17/12/2022	\$ 1.531,68	\$ 58,31	\$ 1.589,99	\$ 6.242,46
33	16/1/2023	\$ 1.543,17	\$ 46,82	\$ 1.589,99	\$ 4.699,29
34	15/2/2023	\$ 1.554,74	\$ 35,24	\$ 1.589,99	\$ 3.144,55
35	17/3/2023	\$ 1.566,40	\$ 23,58	\$ 1.589,99	\$ 1.578,15
36	16/4/2023	\$ 1.578,15	\$ 11,84	\$ 1.589,99	\$ 0,00
		\$ 50.000,00	7.239,52	\$ 57.239,52	

Tabla 52: Tabla de Amortización de la Deuda Adicional en T5

VALOR CRÉDITO	110.000,00	MES DE PAGO	30-mar		
TASA	9%	CUOTA	\$ 3.497,97		
TIEMPO	36,00 meses				
N°	FECHA	PAGO DE CAPITAL	PAGO DE INTERÉS	CUOTA	SALDO DE CAPITAL
1	29/4/2020	\$ 2.672,97	\$ 825,00	\$ 3.497,97	\$ 107.327,03
2	29/5/2020	\$ 2.693,02	\$ 804,95	\$ 3.497,97	\$ 104.634,01
3	28/6/2020	\$ 2.713,22	\$ 784,76	\$ 3.497,97	\$ 101.920,80
4	28/7/2020	\$ 2.733,56	\$ 764,41	\$ 3.497,97	\$ 99.187,23
5	27/8/2020	\$ 2.754,07	\$ 743,90	\$ 3.497,97	\$ 96.433,17
6	26/9/2020	\$ 2.774,72	\$ 723,25	\$ 3.497,97	\$ 93.658,44
7	26/10/2020	\$ 2.795,53	\$ 702,44	\$ 3.497,97	\$ 90.862,91
8	25/11/2020	\$ 2.816,50	\$ 681,47	\$ 3.497,97	\$ 88.046,41
9	25/12/2020	\$ 2.837,62	\$ 660,35	\$ 3.497,97	\$ 85.208,79
10	24/1/2021	\$ 2.858,90	\$ 639,07	\$ 3.497,97	\$ 82.349,88
11	23/2/2021	\$ 2.880,35	\$ 617,62	\$ 3.497,97	\$ 79.469,54
12	25/3/2021	\$ 2.901,95	\$ 596,02	\$ 3.497,97	\$ 76.567,59
13	24/4/2021	\$ 2.923,71	\$ 574,26	\$ 3.497,97	\$ 73.643,88
14	24/5/2021	\$ 2.945,64	\$ 552,33	\$ 3.497,97	\$ 70.698,23
15	23/6/2021	\$ 2.967,73	\$ 530,24	\$ 3.497,97	\$ 67.730,50
16	23/7/2021	\$ 2.989,99	\$ 507,98	\$ 3.497,97	\$ 64.740,51
17	22/8/2021	\$ 3.012,42	\$ 485,55	\$ 3.497,97	\$ 61.728,09
18	21/9/2021	\$ 3.035,01	\$ 462,96	\$ 3.497,97	\$ 58.693,08
19	21/10/2021	\$ 3.057,77	\$ 440,20	\$ 3.497,97	\$ 55.635,31
20	20/11/2021	\$ 3.080,71	\$ 417,26	\$ 3.497,97	\$ 52.554,60
21	20/12/2021	\$ 3.103,81	\$ 394,16	\$ 3.497,97	\$ 49.450,79
22	19/1/2022	\$ 3.127,09	\$ 370,88	\$ 3.497,97	\$ 46.323,70
23	18/2/2022	\$ 3.150,54	\$ 347,43	\$ 3.497,97	\$ 43.173,16
24	20/3/2022	\$ 3.174,17	\$ 323,80	\$ 3.497,97	\$ 39.998,99
25	19/4/2022	\$ 3.197,98	\$ 299,99	\$ 3.497,97	\$ 36.801,01
26	19/5/2022	\$ 3.221,96	\$ 276,01	\$ 3.497,97	\$ 33.579,05
27	18/6/2022	\$ 3.246,13	\$ 251,84	\$ 3.497,97	\$ 30.332,92
28	18/7/2022	\$ 3.270,47	\$ 227,50	\$ 3.497,97	\$ 27.062,45
29	17/8/2022	\$ 3.295,00	\$ 202,97	\$ 3.497,97	\$ 23.767,44
30	16/9/2022	\$ 3.319,71	\$ 178,26	\$ 3.497,97	\$ 20.447,73
31	16/10/2022	\$ 3.344,61	\$ 153,36	\$ 3.497,97	\$ 17.103,12
32	15/11/2022	\$ 3.369,70	\$ 128,27	\$ 3.497,97	\$ 13.733,42
33	15/12/2022	\$ 3.394,97	\$ 103,00	\$ 3.497,97	\$ 10.338,45
34	14/1/2023	\$ 3.420,43	\$ 77,54	\$ 3.497,97	\$ 6.918,02
35	13/2/2023	\$ 3.446,09	\$ 51,89	\$ 3.497,97	\$ 3.471,93
36	15/3/2023	\$ 3.471,93	\$ 26,04	\$ 3.497,97	\$ (0,00)
		\$ 110.000,00	15.926,94	\$ 125.926,94	

d) Estados Financieros

Tabla 53: Estructura Financiero (Base)

ESTADO DE RESULTADOS						
	T1	T2	T3	T4	T5	T6
INGRESOS						
INGRESOS-MIEL USD	1.603.905	1.932.614	1.990.581	2.050.287	2.111.798	2.175.168
INGRESOS-JUGOS USD	196.267	203.154	209.251	215.534	222.001	228.660
INGRESOS TOTALES	1.800.172	2.135.769	2.199.833	2.265.821	2.333.799	2.403.828
COSTOS PRODUCCIÓN						
COSTO MIEL AGAVE	1.274.501	1.477.979	1.520.831	1.562.843	1.599.843	1.640.733
COSTO JUGOS	166.634	168.981	174.134	178.733	182.357	186.565
TOTAL COSTO	1.441.134	1.646.960	1.694.965	1.741.576	1.782.200	1.827.298
GASTOS						
BENEFICIOS SOCIALES	122.280	162.640	167.987	171.158	171.158	173.137
GASTOS PUBLICIDAD & ARRIENDO	31.200	31.200	31.200	31.200	31.200	31.200
GASTOS SERVICIOS BÁSICOS	1.440	1.440	1.440	1.440	1.440	1.440
CONTRATOS POR SERVICIOS	25.380	19.800	19.800	19.800	19.800	19.800
GASTOS TOTALES	180.300	215.080	220.427	223.598	223.598	225.577
EBITDA	178.738	273.729	284.440	300.647	328.001	350.953
GASTO DEPRECIACIÓN ACTIVOS FIJOS	9.459	13.325	13.325	12.758	16.008	19.608
EBIT (Utilidad de operación)	169.278	260.404	271.115	287.889	311.993	331.345
INTERÉS PRÉSTAMO 1	750	1.128	598	86	-	-
INTERÉS PRÉSTAMO 2	750	1.128	598	86	-	-
INTERÉS PRÉSTAMO 3	3.272	4.942	2.634	382	-	-
INTERÉS PRÉSTAMO 4					2.741	2.947
INTERÉS PRÉSTAMO 5						6.691
EBI (Antes de Impuestos)	164.506	253.206	267.286	287.335	309.252	321.708
15% PARTICIPACIÓN TRABAJADORES	24.676	37.981	40.093	43.100	46.388	48.256
IMPUESTO A LA RENTA CAUSADO	34.958	53.806	56.798	61.059	65.716	68.363
RESULTADOS A DISTRIBUIR	104.873	161.419	170.395	183.176	197.148	205.089

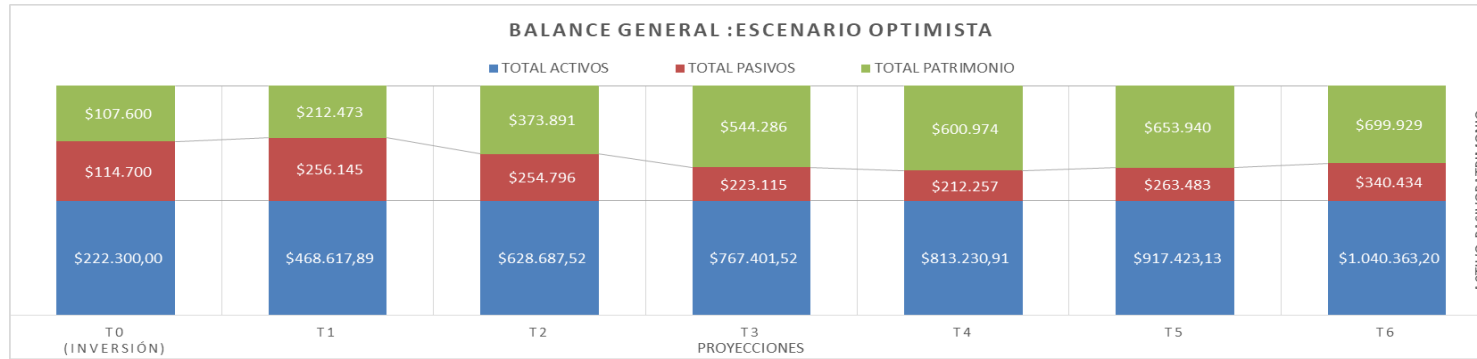


Tabla 54: Flujo de Caja, TIR y VAN (Base)

Tasa de Crecimiento Perpetuidad

4%

WACC=

16,31%

FLUJO DE EFECTIVO

	0	1	2	3	4	5	6	Perpetuidad
Inversión	\$ -222.300,00							
Flujo de Efectivo	\$ (222.300,00)	\$ (49.224,38)	\$ 121.499,91	\$ 97.826,49	\$ 110.664,17	\$ 128.247,30	\$ 133.277,74	\$ 1.126.090,44
Flujo de Efectivo (con Vterminal)	\$ -222.300,00	\$ -49.224,38	\$ 121.499,91	\$ 97.826,49	\$ 110.664,17	\$ 128.247,30	\$ 1.259.368,18	
VP	\$ (222.300,00)	\$ -42.322,12	\$ 89.815,31	\$ 62.175,33	\$ 60.472,22	\$ 60.253,78	\$ 53.837,01	\$ 454.879,71
VP (con Vterminal)	\$ -222.300,00	\$ -42.322,12	\$ 89.815,31	\$ 62.175,33	\$ 60.472,22	\$ 60.253,78	\$ 508.716,72	

VAN \$ 739.111,24

TIR 46,8%

ACEPTO

e) Flujos de efectivo y Capital de Trabajo

Tabla 55: Flujo de Efectivo Contable (Escenario Base)

FLUJO DE EFECTIVO CONTABLE						
	T1	T2	T3	T4	T5	T6
Utilidad Neta	\$ 104.872,60	\$ 161.418,69	\$ 170.395,09	\$ 183.175,84	\$ 197.147,92	\$ 205.088,70
(+) Depreciación	\$ 9.459,33	\$ 13.324,67	\$ 13.324,67	\$ 12.758,00	\$ 16.008,00	\$ 19.608,00
Cambio en activos y pasivos corrientes						
Cuentas por cobrar	\$ (248.433,60)	\$ (7.454,20)	\$ (7.673,88)	\$ (7.905,87)	\$ (8.144,15)	\$ (8.390,10)
Inventarios	\$ (73.637,95)	\$ (80.926,41)	\$ (86.394,03)	\$ (87.793,82)	\$ (87.969,53)	\$ (90.903,52)
Cuentas por pagar	\$ 98.881,79	\$ 2.983,50	\$ 3.070,41	\$ 3.162,55	\$ 3.260,15	\$ 3.359,32
Documentos por pagar	\$ 59.633,44	\$ 32.153,66	\$ 5.104,23	\$ 7.267,48	\$ 7.944,91	\$ 4.515,35
Total flujo operativo	\$ -49.224,38	\$ 121.499,91	\$ 97.826,49	\$ 110.664,17	\$ 128.247,30	\$ 133.277,74
Adquisición activos fijos	\$ (28.990,00)	\$ -	\$ -	\$ -	\$ (32.500,00)	\$ (36.000,00)
Venta activos fijos	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Total flujo de actividades de inversión	\$ -28.990,00	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -32.500,00	\$ -36.000,00
Contratación de deuda largo plazo	\$ (17.069,95)	\$ (36.486,21)	\$ (39.855,73)	\$ (21.288,11)	\$ 40.021,10	\$ 69.076,15
Dividendos pagados	\$ -	\$ -	\$ -	\$ (126.488,37)	\$ (144.181,85)	\$ (159.099,45)
Emisión de nuevas acciones	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Total flujo de financiamiento	\$ -17.069,95	\$ -36.486,21	\$ -39.855,73	\$ -147.776,48	\$ -104.160,75	\$ -90.023,30
Variación del flujo de caja	\$ -95.284,33	\$ 85.013,70	\$ 57.970,76	\$ -37.112,31	\$ -8.413,45	\$ 7.254,44

COMPROBACIÓN

<i>Flujo de efectivo al inicio</i>	\$ 151.000,00	\$ 55.715,67	\$ 140.729,37	\$ 198.700,13	\$ 161.587,82	\$ 153.174,37
<i>Flujo de efectivo al final</i>	\$ 55.715,67	\$ 140.729,37	\$ 198.700,13	\$ 161.587,82	\$ 153.174,37	\$ 160.428,81
	\$ -95.284,33	\$ 85.013,70	\$ 57.970,76	\$ -37.112,31	\$ -8.413,45	\$ 7.254,44

Tabla 56: Flujo de Efectivo Financiero Y capital de trabajo

FLUJOS FINANCIEROS						
FLUJO DE CAJA DE ACTIVOS (CFA)	T1	T2	T3	T4	T5	T6
(+) Utilidad antes de intereses e impuestos (EBIT)	\$ 169.278,40	\$ 260.404,19	\$ 271.115,29	\$ 287.888,84	\$ 311.992,63	\$ 331.345,49
(+) Depreciacion	\$ 9.459,33	\$ 13.324,67	\$ 13.324,67	\$ 12.758,00	\$ 16.008,00	\$ 19.608,00
(-) Impuestos	\$ -59.633,44	\$ -91.787,10	\$ -96.891,33	\$ -104.158,81	\$ -112.103,72	\$ -116.619,07
(-) Inventarios	\$ -73.637,95	\$ -80.926,41	\$ -86.394,03	\$ -87.793,82	\$ -87.969,53	\$ -90.903,52
(+) Flujo de efectivo Operativo	\$ 45.466,35	\$ 101.015,35	\$ 101.154,60	\$ 108.694,21	\$ 127.927,38	\$ 143.430,90
(+) Activos fijos netos al final del período	\$ 90.830,67	\$ 77.506,00	\$ 64.181,33	\$ 51.423,33	\$ 67.915,33	\$ 84.307,33
(-) Activos fijos netos al inicio del período	\$ -71.300,00	\$ -90.830,67	\$ -77.506,00	\$ -64.181,33	\$ -51.423,33	\$ -67.915,33
(+) Depreciacion	\$ 9.459,33	\$ 13.324,67	\$ 13.324,67	\$ 12.758,00	\$ 16.008,00	\$ 19.608,00
(-) Gasto de Capital Neto	\$ 28.990,00	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 32.500,00	\$ 36.000,00
CAMBIO DE CAPITAL DE TRABAJO						
	T1	T2	T3	T4	T5	T6
(+) Capital de trabajo final	\$ 145.634,04	\$ 202.964,79	\$ 260.434,78	\$ 220.798,32	\$ 209.323,96	\$ 217.093,84
(-) Capital de trabajo inicial	\$ -151.000,00	\$ -145.634,04	\$ -202.964,79	\$ -260.434,78	\$ -220.798,32	\$ -209.323,96
(-) Cambio en capital de trabajo neto	\$ -5.365,96	\$ 57.330,74	\$ 57.469,99	\$ -39.636,46	\$ -11.474,36	\$ 7.769,88
Flujo de efectivo de los activos (CFA)	\$ 21.842	\$ 43.685	\$ 43.685	\$ 148.331	\$ 106.902	\$ 99.661
FLUJO DE CAJA DE PASIVOS O ACREEDORES (CFC)						
(+) Interés pagado	\$ 4.772,36	\$ 7.198,40	\$ 3.828,88	\$ 554,19	\$ 2.740,99	\$ 9.637,72
(-) Nuevos Préstamos neto	\$ 17.069,95	\$ 36.486,21	\$ 39.855,73	\$ 21.288,11	\$ -40.021,10	\$ -69.076,15
(+) Flujo de Efectivo a los acreedores (CFC)	\$ 21.842,30	\$ 43.684,61	\$ 43.684,61	\$ 21.842,30	\$ -37.280,11	\$ -59.438,43
FLUJO DE CAJA DE ACCIONISTAS (CFS)						
(+) Dividendos pagados	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 126.488,37	\$ 144.181,85	\$ 159.099,45
(-) Fondo neto de emisión de acciones	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
(+) Flujo de Efectivo hacia los accionistas (CFS)	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 126.488,37	\$ 144.181,85	\$ 159.099,45
Flujo de efectivo de los acreedores + accionistas	\$ 21.842	\$ 43.685	\$ 43.685	\$ 148.331	\$ 106.902	\$ 99.661