



ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

**Proyecto Previo a la Obtención del Título de Licenciado
en Administración de Empresas.**

AUTORES:

Oswaldo Roberto Alvarez Toro
María Fernanda Rodríguez Rocha
Francisco Xavier Tapia Morales
Michael Alejandro Balseca Sacoto
Johana Estefanía Sarango Jiménez

TUTOR:

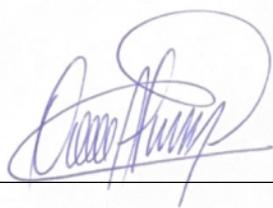
Ing. Sandra López Vásquez. Msc

Plan de Negocios para crear una empresa dedicada a la elaboración y comercialización de una bebida refrescante a base de mucílago de cacao, para el Año 2024 en la ciudad de Quito.

CERTIFICACIÓN DE AUTORÍA

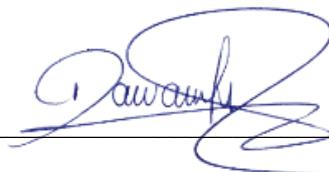
Nosotros, Oswaldo Roberto Álvarez Toro, María Fernanda Rodríguez Rocha, Francisco Xavier Tapia Morales, Johana Estefanía Sarango Jiménez, Michael Alejandro Balseca Sacoto, declaramos bajo juramento que el trabajo aquí descrito es de nuestra autoría; que no ha sido presentado anteriormente para ningún grado o calificación profesional y que se ha consultado la bibliografía detallada.

Cedemos nuestros derechos de propiedad intelectual a la Universidad Internacional del Ecuador, para que sea publicado y divulgado en internet, según lo establecido en la Ley de Propiedad Intelectual, Reglamento y Leyes.



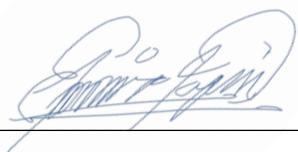
Oswaldo Roberto Álvarez Toro

Cédula: 1309842720



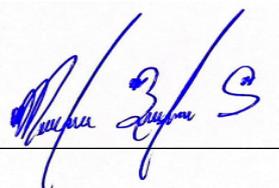
María Fernanda Rodríguez Rocha

Cédula: 1721821567



Francisco Xavier Tapia Morales

Cédula: 1718849150



Michael Alejandro Balseca Sacoto

Cédula: 1716417348



Johana Estefanía Sarango Jiménez

Cédula: 1724187958

APROBACIÓN DEL TUTOR

Yo Sandra Elizabeth López Vásquez, certifico que conozco al(los) autor(es) del presente trabajo siendo el(los) responsable(s) exclusivo(s) tanto de su originalidad y autenticidad, como de su contenido.

.....

Sandra Elizabeth López Vásquez

DIRECTORA DE TESIS

CI 1717433955

Dedicatoria

El presente proyecto de Titulación está dedicado a Dios, ya que gracias a él hemos logrado concluir nuestra carrera, a nuestras familias, porque siempre estuvieron brindándonos apoyo fortalezas para superar este reto y a todas aquellas personas que de una u otra manera han contribuido para el logro de nuestros objetivos.

Oswaldo Roberto Alvarez Toro.

María Fernanda Rodríguez Rocha.

Francisco Xavier Tapia Morales.

Johana Estefanía Sarango Jiménez.

Michael Alejandro Balseca Sacoto.

Agradecimiento

En primer lugar, queremos expresar nuestro sincero agradecimiento a Sandra López, por su inestimable apoyo, guía y paciencia a lo largo de este proyecto. Su orientación experta y sus valiosos consejos han sido fundamentales para el desarrollo y culminación de este trabajo.

Agradecemos también a nuestra coordinadora de carrera por su apoyo institucional y por brindarnos los recursos necesarios para llevar a cabo esta investigación. Su compromiso con el desarrollo académico de sus estudiantes ha sido una fuente de inspiración.

A nuestros compañeros de estudios y amigos, gracias por su ánimo constante y por compartir sus experiencias y conocimientos, que han enriquecido este proceso. Vuestra camaradería y espíritu colaborativo han hecho este camino más llevadero y placentero.

Un agradecimiento especial a nuestras familias, por su amor incondicional, comprensión y paciencia durante los momentos más exigentes de esta etapa. Su apoyo emocional y confianza en mis capacidades han sido un pilar fundamental para lograr este objetivo.

Finalmente, agradecemos a todos aquellos que, de alguna manera, han contribuido al desarrollo de este proyecto. Cada uno de ustedes ha jugado un papel importante en la realización de este trabajo y en nuestro crecimiento personal y académico.

Oswaldo Roberto Alvarez Toro.

María Fernanda Rodríguez Rocha.

Francisco Xavier Tapia Morales.

Johana Estefanía Sarango Jiménez.

Michael Alejandro Balseca Sacoto

Índice de Contenidos

| | |
|---|-----------|
| INTRODUCCIÓN | 1 |
| FASE DE EMPATÍA INCLUYENDO MARCO TEÓRICO | 2 |
| IDENTIFICACIÓN DE LA PROBLEMÁTICA | 14 |
| IDEA DE NEGOCIO | 17 |
| VALIDACIÓN DE FACTIBILIDAD - VIABILIDAD - DESEABILIDAD | 37 |
| VALIDACIÓN CON EL SEGMENTO DE MERCADO-TESTING | 39 |
| ESTUDIO TÉCNICO Y MODELO DE GESTIÓN ORGANIZACIONAL | 53 |
| PLAN DE MARKETING | 65 |
| EVALUACIÓN FINANCIERA | 73 |
| PUNTO DE EQUILIBRIO | 76 |
| ESTADO DE COSTOS | 77 |
| ESTADO DE P&G | 78 |
| CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES | 80 |
| BIBLIOGRAFÍA | 82 |

Índice de Tablas

| | |
|--|----|
| Tabla 1 Matriz Problem-Solution Fit..... | 17 |
| Tabla 2 Análisis Macroentorno | 22 |
| Tabla 3 Amenaza de productos o servicios sustitutos | 35 |
| Tabla 4 Mercado objetivo..... | 38 |
| Tabla 5 Product-Market Fit | 47 |
| Tabla 6 Producto mínimo viable..... | 51 |
| Tabla 7 Macro localización | 53 |
| Tabla 8 Cajas de cartón..... | 58 |
| Tabla 9 Actividad Mapa de Procesos | 60 |
| Tabla 10 Análisis de Plaza..... | 67 |
| Tabla 11 Presupuesto de Marketing | 72 |
| Tabla 12 Presupuesto primer trimestre | 73 |
| Tabla 13 Inversión inicial | 73 |
| Tabla 14 Estructura financiamiento..... | 74 |
| Tabla 15 Tabla de amortización | 74 |
| Tabla 16 Tabla de amortización | 76 |
| Tabla 17 Punto de equilibrio..... | 77 |
| Tabla 18 Estado de costos proyectado 5 años | 77 |
| Tabla 19 Estado de pérdidas y ganancias | 78 |
| Tabla 20 Flujo de caja..... | 79 |
| Tabla 21 Indicadores de viabilidad..... | 79 |

Índice de Figuras

| | |
|----------------------------------|----|
| Figura 1 Pregunta 1 | 5 |
| Figura 2 Pregunta 2 | 6 |
| Figura 3 Pregunta 3 | 7 |
| Figura 4 Pregunta 4 | 7 |
| Figura 5 Pregunta 5 | 8 |
| Figura 6 Pregunta 6 | 8 |
| Figura 7 Pregunta 7 | 9 |
| Figura 8 Pregunta 8 | 9 |
| Figura 9 Pregunta 9 | 10 |

| | |
|---|----|
| Figura 10 Pregunta 10 | 10 |
| Figura 11 Buyer persona | 12 |
| Figura 12 Mapa de empatía | 13 |
| Figura 13 Mapa de actores | 14 |
| Figura 14 Propuesta árbol de problemas | 16 |
| Figura 15 Prototipo 1.0..... | 20 |
| Figura 16 Prototipo 1.1 | 20 |
| Figura 17 Lean Canvas..... | 22 |
| Figura 18 Matriz FODA | 36 |
| Figura 19 Pregunta 1 | 40 |
| Figura 20 Pregunta 2 | 40 |
| Figura 21 Pregunta 3 | 41 |
| Figura 22 Pregunta 4 | 41 |
| Figura 23 Pregunta 5 | 42 |
| Figura 24 Pregunta 6 | 43 |
| Figura 25 Pregunta 7 | 43 |
| Figura 26 Pregunta 8 | 44 |
| Figura 27 Pregunta 9 | 45 |
| Figura 28 Pregunta 10 | 45 |
| Figura 29 Pregunta 11 | 46 |
| Figura 30 Prototipo 2.0..... | 51 |
| Figura 31 Infraestructura 1 | 55 |
| Figura 32 Infraestructura 2 | 55 |
| Figura 33 Ubicación | 56 |
| Figura 34 Equipo embotellado | 57 |
| Figura 35 Mapa de procesos..... | 59 |
| Figura 36 Flujograma de producción | 62 |
| Figura 37 Flujograma de comercialización | 63 |
| Figura 38 Organigrama..... | 64 |

Resumen Ejecutivo

El presente proyecto tiene como propósito analizar la viabilidad y potencial de un emprendimiento de elaboración de una bebida refrescante innovadora utilizando mucílago de cacao, un subproducto del proceso de extracción de cacao que se considera generalmente un residuo. La iniciativa busca aprovechar las propiedades nutricionales y organolépticas del mucílago de cacao, promoviendo su valorización y ofreciendo una alternativa saludable y sostenible en el mercado de bebidas.

El mucílago de cacao es rico en fibra, antioxidantes, y otros compuestos bioactivos, lo que lo convierte en un ingrediente prometedor para la formulación de bebidas saludables. Su utilización contribuye a la reducción de residuos en la industria del cacao, promoviendo prácticas de producción más sostenibles. Además, la creciente demanda de productos naturales y funcionales en el mercado de bebidas refrescantes representa una oportunidad para introducir una opción innovadora y beneficiosa para la salud.

Primero, se desarrolló una investigación de mercados a fin de determinar el nivel de aceptación y factibilidad del producto en la parroquia de Cumbayá. Además, se investigó la competencia ubicada en la ciudad; para lograr buscar oportunidades que permitan dotar de diferenciación al producto y así conseguir un aumento del valor de la empresa.

El método de análisis es cuantitativo, usando como herramienta una encuesta realizada a 265 personas de diferente nivel social y económico, que ayuda a entender la perspectiva de las personas en relación con las bebidas refrescantes. Así también se realizó un estudio económico financiero para despejar las dudas sobre la viabilidad y rentabilidad que pueda tener el emprendimiento de licores artesanales.

Palabras clave: bebida, mucílago, cacao, emprendimiento

Abstract

The purpose of this project is to analyze the viability and potential of a venture to produce an innovative refreshing drink using cocoa mucilage, a byproduct of the cocoa extraction process that is generally considered waste. The initiative seeks to take advantage of the nutritional and organoleptic properties of cocoa mucilage, promoting its valorization and offering a healthy and sustainable alternative in the beverage market.

Cocoa mucilage is rich in fiber, antioxidants, and other bioactive compounds, making it a promising ingredient for the formulation of healthy beverages. Its use contributes to the reduction of waste in the cocoa industry, promoting more sustainable production practices.

Furthermore, the growing demand for natural and functional products in the soft drink market represents an opportunity to introduce an innovative and beneficial option for health.

First, a market investigation was developed in order to determine the level of acceptance and feasibility of the product in the parish of Cumbaya. In addition, the competition located in the city was investigated; to be able to look for opportunities that allow differentiation to the product and thus achieve an increase in the value of the company.

The analysis method is quantitative, using as a tool a survey conducted with 265 people of different social and economic levels, which helps us understand people's perspective in relation to soft drinks. Likewise, an economic and financial study was carried out to clear up doubts about the viability and profitability that the artisanal liquor enterprise may have.

Keywords: drink, mucilage, cocoa, entrepreneurship.

Introducción

En un mundo cada vez más consciente de la importancia de llevar un estilo de vida saludable y sostenible, surge la necesidad de innovar en el sector de las bebidas refrescantes, ofreciendo alternativas que no solo satisfagan el paladar, sino que también aporten beneficios nutricionales y sean respetuosas con el medio ambiente.

En este contexto nace una iniciativa, con la visión de introducir en el mercado una bebida única y revitalizante, elaborada a partir de un ingrediente poco explorado, pero sumamente prometedor, el mucílago de cacao. Con esta materia prima natural y versátil, esta microempresa se propone crear una bebida refrescante que fusiona lo exótico del cacao con la frescura de una bebida revitalizante, ofreciendo una experiencia sensorial incomparable.

En este documento, se presenta de manera detallada una propuesta de negocio, abordando aspectos claves como la descripción del producto, el análisis de mercado, el plan de producción y distribución, así como las estrategias de marketing y ventas. Estamos convencidos de que esta bebida refrescante de mucílago de cacao no solo satisfará las demandas de un mercado en constante evolución, sino que dejará una huella positiva en la industria de las bebidas.

Objetivo General

Desarrollar un Plan de Negocios para crear una empresa dedicada a la elaboración y comercialización de una bebida refrescante a base de mucílago de cacao, para el Año 2024 en la ciudad de Quito, que permita promover prácticas sostenibles en toda la cadena de valor, desde la obtención responsable de la materia prima hasta la selección de envases eco-amigables.

Objetivos Específicos

Desarrollar una bebida natural e innovadora apta para consumo diario a partir de mucílago de cacao ecuatoriano apuntando a satisfacer las necesidades identificadas del

consumidor a través de herramientas de Design Thinking, para ello, se aplicará un mapa de empatía al segmento de personas identificado.

Aplicar una investigación de mercados con el objetivo de identificar las expectativas de los posibles consumidores en relación con las bebidas refrescantes naturales realizando encuestas a la muestra determinada mediante la herramienta de Google Forms.

Establecer los objetivos de la empresa y designar los recursos necesarios para llegar al segmento de mercado identificado.

Realizar un plan de marketing que permita establecer las acciones y estrategias para lograr la mayor ventaja comercial del producto.

Realizar un análisis financiero utilizando métodos como el Valor Actual Neto (VAN), Tasa Interna de Retorno (TIR).

Fase de Empatía Incluyendo Marco Teórico

Marco Teórico

El (Estados Unidos, National Library of Medicine, 2024) define al mucílago de cacao también conocido como baba de cacao como:

Una sustancia que cubre la semillas del cacao, tradicionalmente usada como sustrato en el proceso de fermentación de los granos de cacao y que es un elemento importante en la formación de sustancias precursoras de esencias y sabores, y que además tiene un alto valor nutricional debido a que contiene vitamina B, C, D y E, así como minerales como Ca, Fe, K, Mg, y Zn.

Según (Research Gate, 2021) “Este mucílago, se compone de un 80% de agua, carbohidratos, de 10 a 15% de glucosa y fructosa, 1% de pectina y 1,5% de ácido cítrico”. Su composición varía ligeramente dependiendo de factores como la variedad de cacao, el clima y

suelo donde se cultiva, pero es una fuente rica de nutrientes con potenciales beneficios para la salud.

El (México, Centro de Investigación y Asistencia en Tecnología y Diseño del Estado de Jalisco, A.C., 2022) señala que:

El estudio y aprovechamiento del mucílago de cacao ha aumentado en los últimos años, se han desarrollado productos tales como bebidas, vinos, gelatinas, jaleas y mermeladas.

Es por ello que aumentar su estudio y difusión es de suma importancia para el aprovechamiento integral de este subproducto de la cadena productora de cacao.

En nuestro país, el uso de la producción de cacao no es bien aprovechada, de acuerdo con (Estados Unidos, National Library of Medicine, 2024):

En Ecuador solo se utiliza entre el 20% y 30% de la producción total de cacao en la elaboración de productos finales, por lo cual, entre el 77% y 30% del producto es descartado, incluyendo su mucílago, el cual podría significar la elaboración de productos saludables con una fuente alta en nutrientes.

Propiedades Nutricionales y Beneficios para la Salud

Según (Instituto Paulista de Ensino e Pesquisa, 2021) presenta el resultado de la investigación de consumo de bebidas azucaradas y presenta que:

La frecuencia de consumo de jugos o avenas es de 208 beben a diario, 358 casi a diario, 411 de 2 a 3 veces por semana, 205 de 4 a 5 veces por semana, 336 una semana, 289 alguna vez al mes y 71 no ingieren esta bebida; por lo tanto, se consumen de 2 a 3 veces por semana, un 21,9%. En cuanto a la frecuencia de consumo de té, 56 ingieren a diario, 167 casi a diario, 309 de 2 a 3 veces por semana, 94 de 4 a 5 veces por semana, 337 una vez por semana, 509 alguna vez al mes y 406 no toman esta bebida; en consecuencia, gran parte de esta bebida se consume una

vez al mes representando el 27,1%.

Estudios revelaron que el mucílago es rico en carbohidratos, sobre todo en forma de polisacáridos, y en compuestos bioactivos como antioxidantes, vitaminas y minerales. Estos componentes le confieren propiedades antioxidantes, antiinflamatorias y prebióticas, lo que puede contribuir a la protección celular contra el estrés oxidativo, la reducción de la inflamación y el fomento de la salud gastrointestinal al promover el crecimiento de bacterias beneficiosas en el intestino. Además, se ha sugerido que el consumo de mucílago de cacao podría tener efectos beneficiosos sobre la salud cardiovascular, la regulación del azúcar en sangre y el mantenimiento del peso corporal. Sin embargo, se requieren más investigaciones para comprender completamente el alcance de estos beneficios y su potencial aplicación en la nutrición y la medicina.

Para identificar las tendencias en el mercado de bebidas refrescantes se realizará un análisis de la demanda actual de bebidas refrescantes en la ciudad de Quito. Se identificará las tendencias emergentes en el mercado de bebidas saludables y naturales, así como las oportunidades y desafíos para la introducción de nuevos productos en el mercado de bebidas.

Se procederá con la investigación y desarrollo del producto, la formulación de la receta, considerando aspectos como sabor, textura y perfil nutricional y las pruebas de concepto y ajustes basados en retroalimentación del consumidor con los prototipos elaborados.

Se realizará la investigación de las normativas y regulaciones aplicables a la producción y comercialización de bebidas en Ecuador, los requisitos de etiquetado y declaración de ingredientes y también las certificaciones de calidad y sostenibilidad relevantes para el producto.

Realizar la identificación del público objetivo para la bebida a base de mucílago de cacao, definir las estrategias de marketing para promover el producto, destacando sus atributos

únicos y beneficios para la salud, así como los canales de distribución más adecuados para llegar al mercado objetivo. Se realizará un análisis del impacto económico de la producción y comercialización de la nueva bebida en las comunidades cacaoteras de Ecuador tomando en consideración la sostenibilidad y el comercio justo en la cadena de suministro de cacao.

Investigación de Campo

Este estudio surge de la necesidad de comprender y analizar las intenciones de consumo de bebidas refrescantes de origen natural con mucílago de cacao, un aspecto relevante en productos de consumo cotidiano. En un contexto donde la principal preocupación es presentar productos que promuevan el cuidado de la salud, se hace imperativo profundizar en nuevos productos de origen natural.

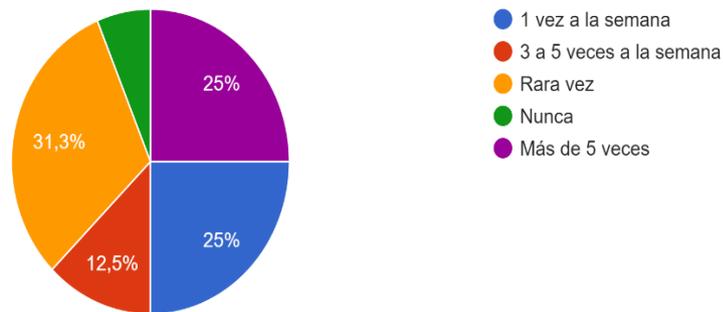
Para abordar esta temática, se realizó una investigación de campo para obtener una visión integral y detallada del fenómeno en cuestión. La información obtenida permitió comprender las experiencias, percepciones y comportamientos de potenciales clientes recopilando datos cuantitativos. El cuestionario se encuentra en el Anexo 1.

Figura 1

Pregunta 1

¿Con qué frecuencia consumes bebidas azucaradas?

16 respuestas



Nota. Elaboración propia.

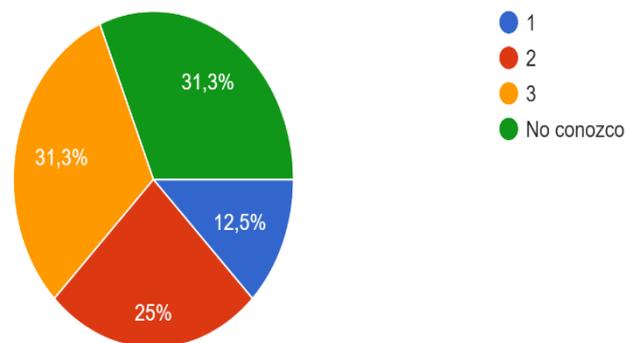
Se identifica que la mitad de los encuestados si consume bebidas azucaradas de manera frecuente.

Figura 2

Pregunta 2

¿Cuántas bebidas naturales no azucaradas conoce?

16 respuestas



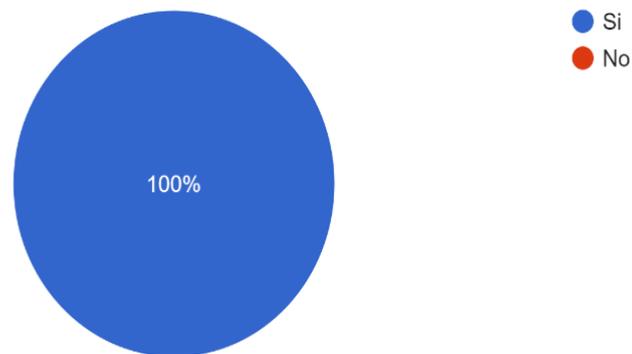
Nota. Elaboración propia.

Esta información permite identificar que existe un mercado de oportunidad para bebidas naturales no azucaradas.

Figura 3*Pregunta 3*

¿Le gustaría probar nuevas opciones de bebidas refrescantes saludables?

16 respuestas



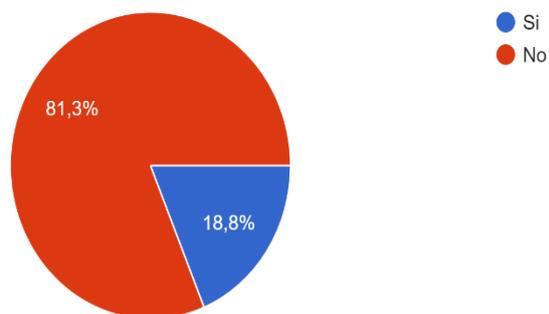
Nota. Elaboración propia.

El 100% de encuestados está dispuesto a probar otras alternativas para bebidas refrescantes.

Figura 4*Pregunta 4*

¿A escuchado hablar sobre el mucilago de cacao?

16 respuestas



Nota. Elaboración propia.

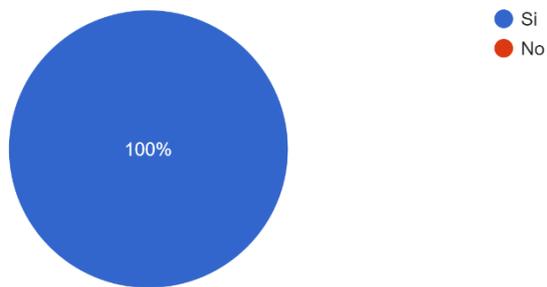
Esta pregunta representa una debilidad puesto que el 80% de los encuestados no conoce la materia prima origen de la bebida.

Figura 5

Pregunta 5

¿Estaría dispuesto a cambiar su bebida azucarada tradicional por una bebida refrescante sin azúcar de origen natural?

15 respuestas



Nota. Elaboración propia.

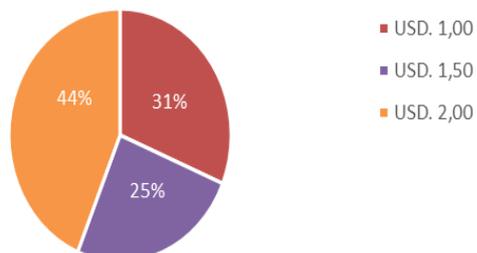
La mayor oportunidad de mercado se refleja en esta pregunta pues el 100% de los encuestados está interesado para una bebida refrescante.

Figura 6

Pregunta 6

¿Cuánto estaría dispuesto a pagar por una bebida refrescante de origen natural?

16 respuestas



Nota. Elaboración propia.

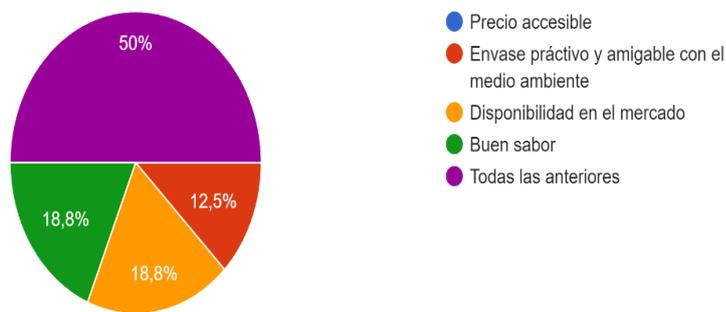
En el principal planteamiento de costos se identifica que la mayor parte de encuestados están dispuestos a pagar USD.2,00 por la bebida.

Figura 7

Pregunta 7

¿Qué características valora de una bebida refrescante de origen natural?

16 respuestas



Nota. Elaboración propia.

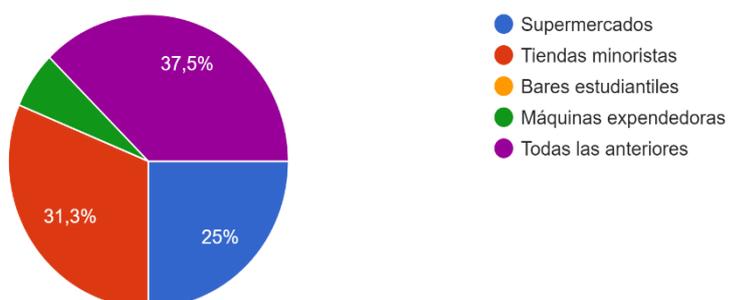
Los encuestados buscan un producto que sea una combinación de precios, sabor y su contribución con el medio ambiente.

Figura 8

Pregunta 8

¿En qué lugares preferiría encontrar bebidas refrescantes?

16 respuestas



Nota. Elaboración propia.

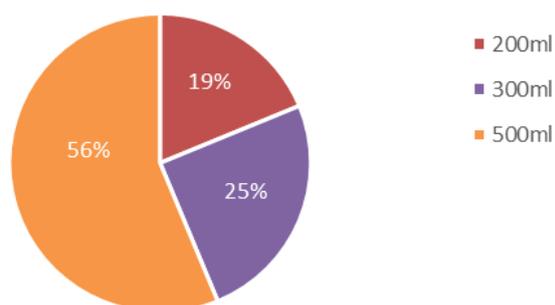
El resultado de esta pregunta permite identificar que los consumidores prefieren encontrar la bebida en varios puntos de expendio.

Figura 9

Pregunta 9

Según tu experiencia ¿Cuál es el tamaño ideal para una bebida refrescante?

16 respuestas



Nota. Elaboración propia.

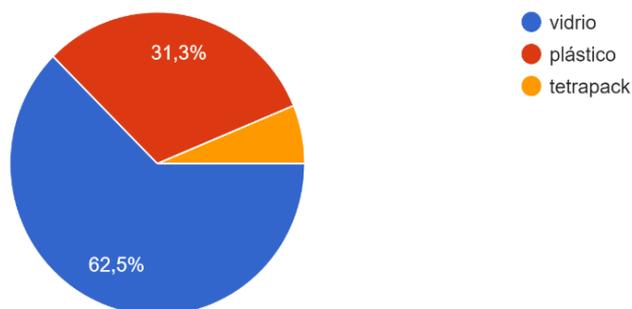
Los encuestados prefieren un tamaño estándar de 500ml.

Figura 10

Pregunta 10

¿Qué envase prefiere para consumir bebidas refrescantes?

16 respuestas



Nota. Elaboración propia.

Los encuestados prefieren que la bebida se presente en un envase de vidrio.

Necesidades y Características del Segmento

Con relación a los resultados obtenidos luego de la investigación realizada, se ha obtenido información de valor que permita identificar las necesidades y características del Segmento al que se dirigirá los esfuerzos de colocación de la bebida.

Segmento: Personas que disfrutan hacer deporte entre las edades de 18 a 45 años.

Necesidades del Segmento

Personas que prioricen el ejercicio físico como parte integral de su rutina diaria. Les gusta mantenerse en forma, ya sea a través de deportes individuales como correr o ir al gimnasio, o participando en deportes de equipo como fútbol, su enfoque es mantener un estilo de vida activo y saludable.

Dado su interés en el deporte, tienden a ser conscientes de su alimentación y buscan productos que complementen sus necesidades nutricionales. Se interesan por alimentos y bebidas que proporcionen beneficios adicionales como energía, recuperación muscular o hidratación, por

eso se prefieren productos naturales, orgánicos y que ofrezcan beneficios específicos para la salud. El uso de ingredientes como el mucílago de cacao, que tiene propiedades nutricionales como fibra y antioxidantes, podría resonar bien en este segmento.

Características del Segmento

Estas personas suelen estar abiertas a probar nuevos productos y sabores, especialmente si ofrecen algo diferente y único en términos de experiencia sensorial y beneficios para la salud, sus principales características es que son aventureros y experimentadores de tendencias, sabores y productos y utilizan activamente plataformas digitales y redes sociales para obtener información sobre productos, compartir experiencias y buscar recomendaciones de otros usuarios.

Este segmento puede estar compuesto por personas de diversas procedencias étnicas, niveles educativos y ocupaciones, aunque comparten el interés común por el deporte y el bienestar físico.

Buyer Persona

Figura 11

Buyer persona



Nombre: Carolina Martínez
Edad: 32 años
Profesión: Gerente Marketing ITF
Ubicación: Cumbayá
Educación: 4to nivel

Descripción de la usuaria
 Carolina es una educadora dedicada y organizada que tiene como objetivo aumentar sus habilidades de enseñanza y conocimiento de la materia.

Problemas

- Búsqueda de bebidas saludables.
- Cuidado de presupuesto

Personalidad

- Trabajadora
- Paciente
- Empática

Intereses

- Nutrición y salud
- Moda y redes sociales
- Mundo fitness

Objetivos

- Conseguir una bebida que convine sabores, beneficios, sostenibles.
- Estar al día en la tendencia fitness

Motivaciones:

- Sabor 
- Salud y bienestar 
- Precio 

"Con CACAO NATURA, puedo darme un gusto y cuidar mi salud al mismo tiempo. "

Nota. Elaboración propia.

Mapa de Empatía

Figura 12

Mapa de empatía

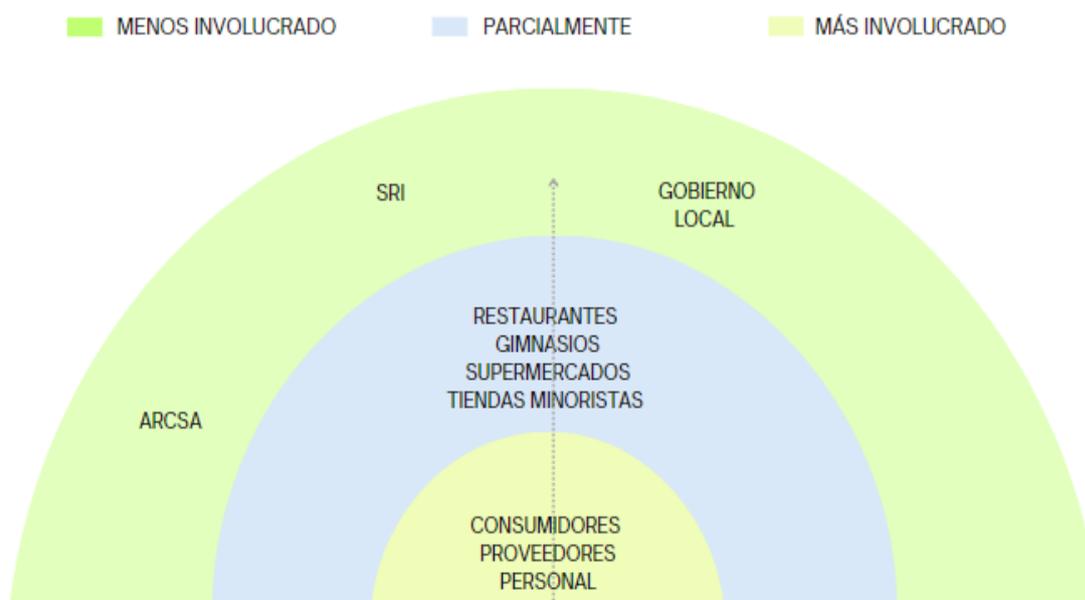


Nota. Elaboración propia.

Mapa de Actores

Figura 13

Mapa de actores



Nota. Elaboración propia.

Identificación de la Problemática

Problemas del Segmento

Competencia Intensa

El mercado de bebidas es altamente competitivo, con una amplia variedad de opciones disponibles para los consumidores, que van desde refrescos tradicionales hasta bebidas energéticas, aguas saborizadas, té, café, entre otros. Esto puede dificultar la diferenciación y la captura de la atención de los consumidores.

Cambio en las Preferencias del Consumidor

Las preferencias de los consumidores están en constante evolución, con una creciente

demanda de bebidas saludables, naturales y funcionales. Las empresas deben estar atentas a estos cambios y adaptar sus productos y estrategias de marketing en consecuencia para satisfacer las necesidades cambiantes del mercado.

Problemas de Salud Pública y Regulación

El aumento de la conciencia sobre la salud y la nutrición ha llevado a un mayor escrutinio de las bebidas, especialmente aquellas que contienen altos niveles de azúcar, aditivos artificiales o ingredientes poco saludables. Las regulaciones gubernamentales y las preocupaciones sobre la salud pública pueden afectar la comercialización y venta de ciertos tipos de bebidas.

Sostenibilidad y responsabilidad social corporativa

Los consumidores están cada vez más preocupados por el impacto ambiental y social de las empresas, incluidas las prácticas de producción, el embalaje y el uso de ingredientes sostenibles y éticos. Las empresas de bebidas deben abordar estas preocupaciones y demostrar su compromiso con la sostenibilidad y la responsabilidad social corporativa.

Fragmentación del Mercado y Nichos Específicos

Con la diversificación del mercado, surgen nichos específicos de consumidores con preferencias y necesidades únicas. Las empresas deben identificar y segmentar estos nichos de mercado de manera efectiva para desarrollar productos y estrategias de marketing que resuenen con estos grupos específicos de consumidores y les brinden valor diferenciado.

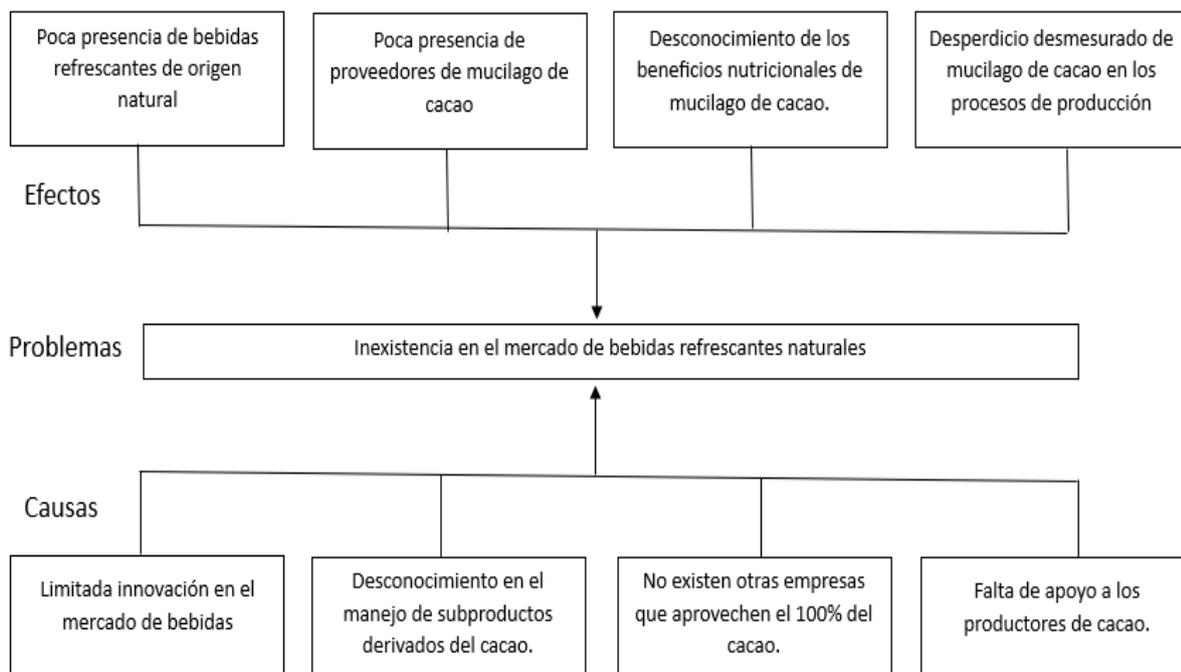
Selección del Problema con Mayor Oportunidad de Negocio

El aumento de la conciencia sobre la salud y la nutrición ha llevado a un mayor escrutinio de las bebidas, especialmente aquellas que contienen altos niveles de azúcar, aditivos artificiales o ingredientes poco saludables. Las regulaciones gubernamentales y las preocupaciones sobre la salud pública pueden afectar la comercialización y venta de ciertos tipos de bebidas.

Árbol de Problemas

Figura 14

Propuesta árbol de problemas



Nota. Elaboración propia.

Propuesta Inicial (Fase 3 Ideación – Innovación e Impacto Social)

Cacao Natura es una empresa que elabora y comercializa una bebida refrescante a base de mucílago de cacao y que representa una innovación en la industria de las bebidas por varias razones. Primero, el mucílago de cacao, sustancia natural dulce y viscosa que rodea las semillas de cacao, ha sido históricamente subutilizado, pese a sus numerosos beneficios para la salud. Al aprovechar este ingrediente único y poco convencional, esta empresa no solo está introduciendo un nuevo producto en el mercado, sino que también está promoviendo una forma innovadora de utilizar los recursos naturales disponibles. Además, al centrarse en la sostenibilidad y la colaboración directa con comunidades locales productoras de cacao, el impacto social se

extiende más allá de la producción misma de la bebida. Al trabajar con agricultores locales, ofreciendo oportunidades de empleo y capacitación, y promoviendo prácticas agrícolas sostenibles, la empresa contribuye al desarrollo económico y social de estas comunidades, fortaleciendo así los lazos de solidaridad y equidad en la cadena de suministro.

Idea de Negocio

Matriz Problem-Solution Fit

Problemas del Cliente:

- Falta de opciones saludables: Los consumidores buscan alternativas más saludables a las bebidas tradicionales.
- Necesidad de energía sostenible: Existe una demanda creciente de bebidas energéticas que no dependan de ingredientes artificiales o estimulantes.
- Deseo de indulgencia saludable: Los consumidores desean indulgencia en sus bebidas sin comprometer su salud.

Soluciones Propuestas:

- Bebida de cacao saludable: Una bebida a base de cacao que ofrece beneficios para la salud, como antioxidantes y nutrientes.
- Ingredientes naturales: Utilizar ingredientes naturales y sostenibles para proporcionar energía sin la necesidad de aditivos artificiales.
- Equilibrio entre indulgencia y salud: Crear una bebida indulgente pero nutritiva, que satisfaga el deseo de placer sin comprometer la salud.

Tabla 1

Matriz Problem-Solution Fit

| Customer Segments: | Customer Limitations: | Available Solution: |
|--|---|---|
| <ul style="list-style-type: none"> ● Personas en edades entre 18-45 años, preocupados por su salud y bienestar. ● Estilos de vida saludables con intereses en realizar deporte como parte de su estilo de vida. ● Personas que buscan alternativas saludables y que a su vez contribuyan con el medio ambiente. | <ul style="list-style-type: none"> ● Presupuesto limitado para productos premium. ● Disponibilidad limitada de productos especializados en algunas áreas geográficas. ● Resistencia a probar algo nuevo sin recomendaciones o testimonios positivos. | <ul style="list-style-type: none"> ● Bebidas energéticas y deportivas. ● Bebidas de chocolate comercialmente disponibles. ● Bebidas lácteas y alternativas a la leche. |

| Problem Pains: | Problem Root or Cause: | Behavior: |
|--|---|--|
| <ol style="list-style-type: none"> 1. No encuentran bebidas saludables que sean al mismo tiempo deliciosas. 2. Quieren aprovechar los beneficios del cacao, pero no encuentran opciones atractivas. 3. Se sienten limitados por las opciones de | <ul style="list-style-type: none"> ● Falta de opciones saludables y emocionantes en el mercado de bebidas. ● Escaso conocimiento sobre los beneficios del cacao y cómo incorporarlos en la dieta diaria. ● Falta de innovación en el desarrollo de | <ul style="list-style-type: none"> ● Investigar en línea sobre nuevas tendencias en bebidas y nutrición. ● Comparar etiquetas de ingredientes y valores nutricionales antes de comprar. ● Experimentar con recetas caseras para crear bebidas |

bebidas disponibles
en el mercado.

nuevas bebidas.

personalizadas.

Triggers to Act:

- La búsqueda de alternativas saludables y deliciosas.
- La curiosidad por probar nuevas experiencias de bebida.
- La preocupación por mejorar la dieta y el bienestar general.

Your Solution:

- Desarrollar una bebida a base de cacao baja en azúcar y rica en nutrientes.
- Utilizar ingredientes naturales y de alta calidad para realzar el sabor y los beneficios para la salud.
- Ofrecer una amplia variedad de sabores y opciones para satisfacer diferentes gustos y preferencias.

Channels of Behavior:

- Redes sociales para descubrir nuevas marcas y productos.
- Blogs y sitios web de salud y bienestar para obtener información sobre los beneficios del cacao.
- Tiendas de alimentos saludables y mercados locales para comprar ingredientes frescos y naturales.

Emotions:

- Curiosidad
 - Frustración
 - Anhelo de satisfacción y bienestar
-

Nota: Elaboración propia

Propuesta de Valor Específica (Lienzo de PV)

La bebida de cacao ofrece una experiencia de indulgencia saludable única al combinar la riqueza y el sabor del cacao con ingredientes naturales y nutritivos. Diseñada para satisfacer la

necesidad de energía sostenible, esta bebida proporciona un impulso natural sin ingredientes artificiales ni estimulantes. Con un equilibrio perfecto entre indulgencia y salud, te invitamos a disfrutar de momentos de placer sin remordimientos. “Únete en un viaje hacia un estilo de vida más saludable, saboreando cada sorbo de esta deliciosa bebida de cacao.”

Esta propuesta destaca los aspectos clave del producto, como su sabor indulgente pero saludable, sus ingredientes naturales y su capacidad para satisfacer la necesidad de energía de manera sostenible.

Prototipaje 1.0

Figura 15

Prototipo 1.0



Nota. Elaboración propia.

Se plantea que la bebida tenga un color similar al de cacao para que tenga relación con la fruta de origen, la bebida será presentada en un envase de vidrio de 250ml.

Figura 16

Prototipo 1.1



Nota. Elaboración propia.

Se plantea que la bebida tenga un color similar al de cacao para que tenga relación con la fruta de origen, la bebida será presentada en un envase de plástico de 250ml.

Lean CANVAS

Figura 17

Lean Canvas

| Lean Canvas | | CACAO NATURA | | |
|---|--|---|---|--|
| <p>Problemas</p> <ul style="list-style-type: none"> • Estilo de vida alimenticios poco saludables debido a productos muy procesados • Enfermedades como diabetes, obesidad, cardiovasculares • Falta de opciones saludables <p>Alternativas</p> <ul style="list-style-type: none"> • Bebidas energéticas y deportivas • Bebidas chocolatadas y lácteas tradicionales | <p>Soluciones</p> <ul style="list-style-type: none"> • Bebida de mucílago de cacao saludable y natural y rica en nutrientes • Ingredientes naturales • Equilibrio entre dulce y saludable • Varios sabores <p>Métricas Clave</p> <ul style="list-style-type: none"> • Unidades vendidas • Inventarios • Rotación de productos | <p>Propuesta de Valor</p> <p>Experiencia de indulgencia saludable Producto de origen natural que trabajando con las comunidades contribuirá a su crecimiento, generación de empleo mientras promueve prácticas sostenibles</p> | <p>Ventaja diferencial</p> <p>Origen natural Saludable Refrescante Sostenible</p> <p>Canales</p> <ul style="list-style-type: none"> • Venta directa al consumidor • Venta online • Alianzas estratégicas | <p>Segmentos de Clientes</p> <ul style="list-style-type: none"> • Adultos jóvenes deportistas entre 18 y 45 años interesados en estilos de vida saludable y bienestar en Cumbayá |
| <p>Estructura de Costos</p> <ul style="list-style-type: none"> • Salarios, servicios básicos, maquinaria, arriendo local, distribución, producción • Proveedores de ingredientes (frutos, hierbas, otros) • Proveedores de etiquetas, envases, medios publicitarios y de comunicación • Proveedores de envases | | <p>Flujo de ingresos</p> <ul style="list-style-type: none"> • Ventas del producto | | |
| PRODUCT | | MARKET | | |

Nota. Elaboración propia.

Análisis del Macroentorno – PESTEL

Tabla 2

Análisis Macroentorno

| Aspecto | Variable | Impacto | Punto de | Contexto |
|---------|----------|---------|----------|----------|
|---------|----------|---------|----------|----------|

| | | vista | |
|-----------|-----------------------------|--------------|---|
| Político | Políticas agrícolas | 4 | <p style="text-align: center;">Oportunidad</p> <p>El apoyo gubernamental a la agricultura sostenible y al cacao puede promover la investigación y desarrollo del mucílago de cacao.</p> |
| | Regulaciones de exportación | 3 | <p style="text-align: center;">Amenaza</p> <p>Las leyes sobre exportación pueden afectar la viabilidad comercial del mucílago de cacao en mercados internacionales.</p> |
| | Normativas alimentarias | 2 | <p style="text-align: center;">Amenaza</p> <p>Las regulaciones de seguridad alimentaria y calidad influirán en la comercialización del mucílago de cacao en alimentos y bebidas.</p> |
| Económico | Demanda de mercado | 5 | <p style="text-align: center;">Oportunidad</p> <p>La creciente demanda de productos naturales y sostenibles puede impulsar la comercialización</p> |

| | | | | |
|------------------------------|---|--|---------|---|
| | | | | del mucílago de cacao. |
| Costo de producción | 4 | | Amenaza | Los costos asociados con la recolección, procesamiento y comercialización influirán en la competitividad del mucílago de cacao. |
| Competitividad Internacional | 3 | | Amenaza | La fluctuación en tipos de cambio puede afectar la competitividad del cacao en el mercado global. |
| Ingresos de Exportación | 4 | | Amenaza | Los cambios en el tipo de cambio afectan los ingresos de los exportadores al convertir ganancias de moneda extranjera a moneda local. |
| Tasas de Interés | 3 | | Amenaza | Las tasas altas pueden dificultar obtener préstamos para inversiones en |

| | | | | |
|--------|--------------------------------|---|-------------|---|
| | | | | el sector cacaoero. |
| | | | | |
| | Inversión en I+D | 5 | Oportunidad | La disponibilidad de fondos para investigación y desarrollo puede acelerar la innovación en el uso del mucílago de cacao. |
| | Tendencias de consumo | 5 | Oportunidad | La preferencia por productos naturales y sostenibles puede impulsar la demanda del mucílago de cacao. |
| Social | Educación y conciencia | 4 | Oportunidad | La sensibilización sobre el mucílago de cacao puede aumentar su aceptación y demanda. |
| | Cambio de hábitos alimenticios | 4 | Oportunidad | El cambio hacia dietas más saludables puede beneficiar la adopción del mucílago de cacao. |

| | | | | |
|-------------|-------------------------------|---|-------------|--|
| Tecnológico | Innovaciones en procesamiento | 4 | Oportunidad | Avances en tecnologías de procesamiento pueden hacer el uso del mucílago de cacao más viable. |
| | Investigación y desarrollo | 5 | Oportunidad | La investigación sobre las propiedades del mucílago de cacao puede abrir nuevas aplicaciones y mercados. |
| | Tecnología de empaquetado | 3 | Amenaza | La falta de innovación en empaquetado puede limitar la comercialización del mucílago de cacao. |
| Ecológico | Sostenibilidad | 5 | Oportunidad | El uso del mucílago de cacao promueve la sostenibilidad al reducir el desperdicio. |
| | Impacto ambiental | 4 | Amenaza | Las prácticas agrícolas y de procesamiento deben considerar el impacto ambiental para mantener la |

| | | | | |
|-------|----------------------------------|---|---------|--|
| | | | | sostenibilidad. |
| | Cambio climático | 3 | Amenaza | El cambio climático puede afectar la producción de cacao y por ende, la disponibilidad de mucílago de cacao. |
| | Regulaciones de etiquetado | 3 | Amenaza | Las leyes de etiquetado pueden afectar la comercialización y percepción del mucílago de cacao. |
| Legal | Patentes y propiedad intelectual | 4 | Amenaza | La propiedad intelectual puede afectar la competencia y colaboración en el desarrollo de productos de mucílago de cacao. |
| | Normativas de salud y seguridad | 4 | Amenaza | Cumplir con las regulaciones de salud y seguridad es esencial para la comercialización del mucílago de |

cacao.

Nota: Elaboración propia

Análisis de Macroentorno PESTEL del Mucílago de Cacao

Políticos (P)

Políticas agrícolas. Las políticas gubernamentales que apoyan la agricultura sostenible y la producción de cacao pueden fomentar la investigación y el desarrollo del mucílago de cacao. Incentivos para la innovación agrícola pueden beneficiar la utilización del mucílago.

Según la (Presidencia de la República del Ecuador, 2019) la exoneración del anticipo del Impuesto a la Renta es un ejemplo de cómo las políticas gubernamentales pueden influir directamente en el sector, aliviando la carga tributaria para los agricultores y exportadores de cacao.

Regulaciones de exportación. Las leyes y regulaciones sobre la exportación de productos agrícolas y subproductos pueden afectar la viabilidad comercial del mucílago de cacao en mercados internacionales.

Según Primicias (González, 2024) un entorno político estable puede Fomentar inversiones y crecimiento en el sector agrícola, mientras que la inestabilidad puede generar incertidumbre y riesgos. Sin embargo, al presente año es necesario considerar las políticas futuras, puesto que a marzo 2024 existió un incremento del precio de venta de Cacao a nivel mundial.

Normativas alimentarias. Las regulaciones de seguridad alimentaria y estándares de calidad influirán en la comercialización del mucílago de cacao como ingrediente en alimentos y

bebidas.

Económicos (E)

El sector del cacao y chocolate en Ecuador está influenciado por diversos factores económicos que impactan tanto a productores como a la industria chocolatera. Estos factores afectan la cadena de valor, desde la producción de cacao hasta la venta del chocolate final al consumidor.

Demanda de mercado. La creciente demanda de productos naturales y sostenibles puede impulsar la comercialización del mucílago de cacao. La percepción de valor agregado puede aumentar su aceptación.

De acuerdo con Primicias (González, 2024) Las principales marcas de chocolate en Ecuador, como Paccari y República del Cacao, se han visto obligadas a aumentar los precios de sus productos debido al alza en el costo del cacao. Por ejemplo, la barra de chocolate de Paccari ahora cuesta USD 2,90, un incremento de 0,50 centavos en comparación con el precio anterior de USD 2,40. Este es el primer aumento en 15 años, según Santiago Peralta, cofundador de Paccari, lo que refleja la presión financiera que enfrenta la industria para mantenerse viable.

Costo de producción. Los costos asociados con la recolección, procesamiento y comercialización del mucílago de cacao influirán en su competitividad en el mercado.

La inflación puede aumentar los costos de insumos como fertilizantes, pesticidas, mano de obra y maquinaria agrícola. Un incremento en estos costos reduce los márgenes de ganancia de los agricultores y puede hacer que la producción sea menos rentable.

Aumento de Precios del Cacao. Según Primicias (González, 2024) El precio de la tonelada de cacao ha experimentado un aumento significativo desde principios de 2024, alcanzando su pico más alto el 19 de abril de 2024 con USD 11.499. Aunque el precio comenzó

a descender y mostró volatilidad en mayo, situándose en USD 9.225 el 30 de mayo, este incremento ha tenido un profundo impacto en los costos de producción de chocolate.

Competitividad Internacional. La fluctuación en los tipos de cambio puede afectar la competitividad del cacao en el mercado internacional. Un tipo de cambio favorable (moneda local débil) puede hacer que las exportaciones de cacao sean más atractivas y competitivas en el mercado global, aumentando las ventas y los ingresos en moneda extranjera.

Primicias (González, 2024) también indica que, el aumento de precios del cacao ha repercutido en toda la cadena de valor del chocolate. Los comercializadores e industriales ahora pagan precios más altos por el cacao. La Corporación Fortaleza del Valle, que produce y comercializa cacao fino de aroma de Manabí, ha visto un incremento en el costo del quintal de 45 kilogramos, pasando de USD 50 a USD 180. Esto no solo aumenta los costos para los productores, sino que también eleva los precios que las asociaciones deben negociar con sus clientes, incluidos supermercados y cafeterías.

Ingresos de Exportación. Los cambios en el tipo de cambio también afectan los ingresos de los exportadores cuando convierten las ganancias obtenidas en moneda extranjera a la moneda local. Un tipo de cambio desfavorable puede reducir el valor de estos ingresos.

Demanda Global de Cacao. La demanda global de cacao está influenciada por la situación económica de los principales países importadores. En épocas de crecimiento económico, la demanda de productos derivados del cacao (como chocolates y confitería) tiende a aumentar, lo que beneficia a los exportadores. En contraste, durante las recesiones económicas, la demanda puede disminuir.

Precios del Cacao. Según la (Universidad Católica de la Santísima Concepción, 2023) los precios del cacao son volátiles, esto debido a que Ghana y Costa de Marfil son los principales

productores de cacao, ostentando el 60% de la producción mundial. Estos países se han visto afectados por condiciones climáticas adversas (inusuales lluvias torrenciales seguidas de periodos muy secos, junto a la enfermedad de la vaina negra) ocasionados por el fenómeno meteorológico del Niño que, junto con el envejecimiento de los árboles de cacao y la minería ilegal que provoca la deforestación de los bosques locales, han mermado su producción en un tercio aproximadamente. Es así como los productores de Ghana y Costa de Marfil aún no han salido beneficiados de la escalada ya que el 80% de su producción fue vendida meses antes de la cosecha de octubre y, por lo tanto, de la subida de precios.

Tasas de Interés. Las tasas de interés afectan el costo del financiamiento. Si las tasas son altas, los agricultores pueden tener dificultades para obtener préstamos para invertir en mejoras de infraestructura, tecnología agrícola o expansión de cultivos. Por otro lado, tasas de interés bajas facilitan el acceso al crédito, incentivando la inversión y el crecimiento del sector.

De acuerdo con Primicias (González, 2024) el alza de precios del cacao y su impacto en el costo del chocolate pueden llevar a una contracción del mercado, haciendo del chocolate un producto más exclusivo y costoso. Las empresas, como República del Cacao, están absorbiendo parte del aumento de costos para no trasladar completamente el impacto al consumidor final. Sin embargo, hay consenso en la necesidad de educar al consumidor sobre la calidad y valor del cacao fino ecuatoriano para justificar los precios más altos.

Inversión en I+D. La disponibilidad de fondos para investigación y desarrollo puede acelerar la innovación y la creación de productos a base de mucílago de cacao.

La atracción de inversión extranjera directa (IED) en el sector agrícola puede proporcionar recursos adicionales para el desarrollo de infraestructura, investigación y desarrollo, y capacitación de agricultores.

Según Primicias (González, 2024) aunque los productores de cacao han visto beneficios directos del aumento de precios, enfrentan desafíos para mantener la producción y competitividad. Lidia Zambrano, gerente de la Corporación Fortaleza del Valle, destacó la necesidad de reinvertir en las plantaciones para mejorar la productividad. Sin embargo, el alza abrupta del precio del cacao ha provocado que algunos productores vendan al mejor postor, lo que introduce inestabilidad en la cadena de suministro.

Sociales (S)

Tendencias de consumo. La creciente preferencia por productos naturales, orgánicos y sostenibles entre los consumidores puede impulsar la demanda del mucílago de cacao. Un aumento en la consciencia sobre el comercio justo y la sostenibilidad puede impactar las prácticas de producción y las oportunidades de mercado para el cacao.

Educación y conciencia. La sensibilización sobre los beneficios del mucílago de cacao y su versatilidad en diferentes industrias puede aumentar su aceptación y demanda.

Cambio de hábitos alimenticios. Un cambio hacia dietas más saludables y productos funcionales puede beneficiar la adopción del mucílago de cacao como ingrediente en alimentos y bebidas.

Tecnológicos (T)

En la actualidad el proceso de extracción es artesanal con las técnicas desarrolladas por los propios productores, el mucílago es un producto cuya riqueza ha sido recientemente potenciada, por la cantidad de procesamiento y para el mantenimiento del sabor y frescura los agricultores no han admitido nuevas tecnologías de extracción.

Tecnología de empaquetado. Innovaciones en empaquetado sostenible pueden complementar el uso del mucílago de cacao, alineándose con las tendencias de sostenibilidad.

Ecológicos (E)

Sostenibilidad. La utilización del mucílago de cacao, un subproducto del cacao promueve la sostenibilidad al reducir el desperdicio y aprovechar al máximo los recursos agrícolas.

Impacto ambiental. Las prácticas agrícolas y de procesamiento deben considerar el impacto ambiental, promoviendo métodos ecológicos y sostenibles.

Cambio climático. El cambio climático puede afectar la producción de cacao, y, por ende, la disponibilidad de mucílago de cacao.

Legales (L)

Regulaciones de etiquetado. Las leyes sobre el etiquetado de alimentos y productos pueden afectar la forma en que el mucílago de cacao es comercializado y percibido por los consumidores.

Patentes y propiedad intelectual. Las innovaciones relacionadas con el uso del mucílago de cacao pueden estar sujetas a derechos de propiedad intelectual, afectando la competencia y la colaboración en el sector.

Normativas de salud y seguridad. Cumplir con las regulaciones de salud y seguridad en la producción y procesamiento del mucílago de cacao es esencial para su comercialización en diferentes mercados.

Análisis de Microentorno (Modelo de las Cinco Fuerzas de Porter)

Amenaza de Nuevos Entrantes

¿Qué tan fácil es para nuevas empresas ingresar al mercado de bebidas en Quito?

De acuerdo con el Ranking 2022 de la Superintendencia de Compañías, existieron 47 empresas que se dedicaron a la elaboración de bebidas no alcohólicas embotelladas, de las cuales

el 68% se encontraron situadas en las provincias de Pichincha (32%), Guayas (25%), y Manabí (11%). Estas empresas del sector registraron 5,268 empleos, de los cuales el 94% correspondió a las grandes empresas. El sector de Elaboración de bebidas sumó alrededor de USD 499.12 millones en el año 2022, equivalente a una participación sobre el PIB del 0.70%. A su vez, dicho valor fue un 4% superior en comparación a la cifra reflejada en el 2021. (Universidad Católica de la Santísima Concepción, 2023)

La superficie plantada de cacao representa el 41,83 % del total nacional, esmeraldas tiene una producción anual de 36671 Tm.

Poder de Negociación de los Proveedores

Los precios del cacao pueden fluctuar debido a factores climáticos, problemas de producción en grandes países productores (como Costa de Marfil y Ghana), y cambios en la demanda global. Esto incrementa el poder de los proveedores nacionales de cacao.

Los productores de derivados del cacao a menudo buscan cacao de alta calidad y específico, como el cacao fino de aroma ecuatoriano, lo que puede aumentar el poder de los proveedores si la oferta es limitada.

Las empresas productoras de derivados pueden diversificar sus fuentes de materias primas, reduciendo así el poder de negociación de cualquier proveedor individual. Sin embargo, esto depende de la disponibilidad y costos asociados a cambiar de proveedor.

Poder de Negociación de los Clientes

Ante el aumento de precios en la competencia, la empresa productora de derivados del cacao tiene la oportunidad de consolidar su posición en el mercado. Con la competencia elevando sus precios, esta empresa puede mantener sus propios precios estables o incluso incrementarlos de forma moderada, siempre y cuando mantenga la calidad y diferenciación de

sus productos. Esta situación proporciona una ventaja competitiva y un mayor poder de negociación con los clientes, quienes estarán más inclinados a mantener relaciones comerciales debido a la estabilidad y confiabilidad de los productos ofrecidos en comparación con los de la competencia. Es esencial comunicar de manera clara el valor añadido de los productos y justificar cualquier ajuste de precios para preservar la lealtad de los clientes y mitigar posibles resistencias al cambio.

Amenaza de Productos o Servicios Sustitutos

Existen bebidas derivadas del cacao, en Ecuador no existe una variedad demasiado alta, sin embargo, existen las siguientes bebidas que deben ser foco de atención:

Tabla 3

Amenaza de productos o servicios sustitutos

| Bebida | Ingredientes principales | Servir |
|---------------|---|-----------------------------------|
| Tejate | Cacao, huesos de mamey, maíz tostado, azúcar, flor de cacao | Frío, espumoso en jícara |
| Chilate | Cacao, canela, arroz, piloncillo | Frío, espumoso en jícara de guiro |
| Pozol | Maíz, cacao | Frío en jícara |
| Tascalate | Maíz, canela, achiote, azúcar, cacao | Frío |
| Chorote | Masa de nixtamal fermentada, cacao | Frío |
| Champurrado | Masa, cacao, agua | Caliente, cremoso con molinillo |

Nota. Tomado de (Forbes, 2023)

Rivalidad Entre Competidores Existentes

En el sector de elaboración de bebidas no alcohólicas embotelladas, la competencia entre competidores es intensa, marcada por un crecimiento significativo en las importaciones y una concentración geográfica en provincias clave como Pichincha, Guayas y Manabí. Aunque los indicadores de rentabilidad mostraron resultados positivos en 2022, la situación financiera de algunas empresas parece desafiante, con un endeudamiento ligeramente por encima del rango óptimo y una alta morosidad en la cartera de crédito. Con la disminución en el volumen de crédito y la presión competitiva persistente, las empresas del sector deben innovar y gestionar eficazmente sus recursos para mantener su posición en un mercado altamente competitivo.

(Universidad Católica de la Santísima Concepción, 2023)

Matriz FODA Cruzado

Figura 18

Matriz FODA

| | | |
|--|---|--|
| <h1>Análisis FODA cruzado</h1> | 1-(F) Fortalezas | 3-(D) Debilidades |
| | Bebida de elaboración artesanal. Materia prima con propiedades nutritivas. | Los costes de producción elevan el PVP y se encuentran sobre el precio del mercado de bebidas similares. |
| 2-(O) Oportunidades | Estrategias FO | Estrategias DO |
| El producto está enfocado para deportistas por sus altas propiedades nutritivas que permiten una rápida recuperación. | Nuestro segmento está enfocado en lugares estratégicos que hacen de fácil acceso a la bebida y propicia alta rotación del producto. | Los costos se equilibran con una adecuada estructura organizacional, acuerdo de precios justos con los proveedores y mantener la producción artesanal. |
| 4-(A) Amenazas | Estrategias FA | Estrategias DA |
| La inestabilidad política del país, y la afectación en las vías por las condiciones climáticas dificultan la relación con los proveedores y pueden afectar el costo de producción. | Promover el comercio justo con los productores de cacao, definir cantidades de producción | Realizar convenios a plazo definido para no impactar la producción de la bebida. |

Nota. Elaboración propia.

Validación de Factibilidad - Viabilidad - Deseabilidad

Investigación de Mercado

Población (Mercado Objetivo)

En la actualidad, con el dinamismo del mundo actual la información se posiciona como un recurso invaluable para entender las necesidades de los segmentos específicos del mercado. A través del análisis de datos y la investigación de mercado se puede identificar los patrones, preferencias y comportamientos de consumo dentro de los grupos a quienes se destinará el producto.

Con este contexto la selección puede ser mediante los siguientes métodos:

Probabilístico. el conjunto tiene la misma probabilidad de ser seleccionado

No probabilístico. existen criterios de selección

Con lo mencionado, se ha identificado la población de estudio que cumple con los parámetros para el desarrollo del muestreo en la parroquia Cumbayá la cual presenta una población finita, de un universo de población con edades comprendidas entre 18 – 45 años que representa el 49.80% del total de habitantes de la parroquia.

Sobre la muestra se aplica la siguiente fórmula:

$$n = \frac{NZ^2 pq}{e^2(N-1) + Z^2 pq}$$

Donde:

N: tamaño de la población (9785)

Z: nivel de confianza del 95% (Z=1.96)

q: Probabilidad de fracaso = 1-p (1-0.5=0.5)

p: Probabilidad esperada p=0.5

e: margen de error e= 2%

Tabla 4

Mercado objetivo

| Edades | Población | Donde | N. |
|----------------------|------------------|--------------|-----------|
| 18 a 24 | 9% | N | 9785 |
| 25 a 29 | 8% | Z | 1,65 |
| 30 a 34 | 7% | Q | 0,5 |
| 35 a 45 | 7% | P | 0,5 |
| Población de estudio | 31% | E | 0,5 |

| | | | |
|------------------------|-------------|----------|------------|
| Población total | 9785 | N | 265 |
|------------------------|-------------|----------|------------|

Nota. Elaboración propia

Muestra

Para la investigación se realizaron encuestas en la parroquia Cumbayá que brinda un universo de población finita. Los resultados se obtuvieron de una población de que comprenden edades de entre 18 y 45 años la cual representa al 32% de la población de la parroquia.

Instrumento de Recolección de Información

Para la investigación de mercado se utilizaron los siguientes recursos:

- Google Forms.
- Lista de preguntas para encuestas.

Modelo de Monetización

El principal canal de venta para Cacao Natura será el modelo B2B, es decir, realizar la venta de empresa a empresa, en el que las alianzas con los principales Centros Deportivos de Cumbayá es la parte medular del modelo económico del proyecto.

Es indispensable crear un modelo de Partnership con estos centros que promoverán el consumo en sus miembros y con ello llegar al mercado meta que se establecerá.

También se ha considerado realizar actividades como catas y talleres sobre el origen y los beneficios del consumo del mucílago de cacao y conforme se amplíe el conocimiento, ofrecer servicios para eventos corporativos y colaboraciones.

Conforme se avance con el posicionamiento se plantea iniciar con el desarrollo de merchandising con productos relacionados como botellas con el logo de la marca.

Validación con el Segmento de Mercado-Testing

La validación con el segmento de mercado es un paso crucial en el desarrollo y éxito de

cualquier emprendimiento. Este proceso implica probar y ajustar las propuestas de valor y estrategias de negocio con un grupo específico de consumidores que representan el mercado objetivo. El objetivo es asegurar que el producto o servicio no solo responde a las necesidades y preferencias de los clientes potenciales, sino que también se posiciona de manera efectiva para captar y retener a ese segmento. Es así, que, se ha aplicado una encuesta para determinar que el segmento y sus intereses se encuentren correctamente identificados, a continuación, se presentan los resultados de esta encuesta:

Figura 19

Pregunta 1

1.- ¿Cuál es la frecuencia de su consumo de bebidas refrescante?

20 respuestas



Nota. Elaboración propia.

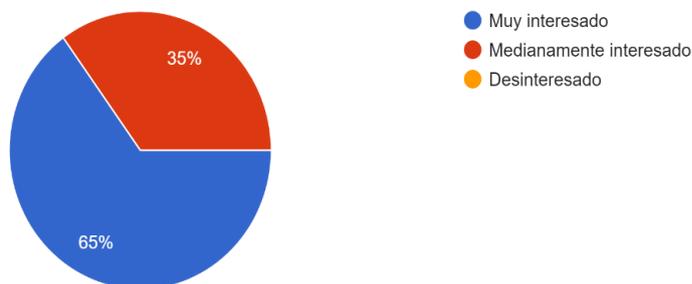
En la figura se muestran los resultados de la frecuencia de consumo de bebidas refrescantes, podemos identificar que el 60% de los encuestados consumen bebidas refrescantes por lo menos una vez en la semana.

Figura 20

Pregunta 2

2.- ¿Cuán interesante es para usted la creación de una bebida refrescante a base de mucilago de cacao?

20 respuestas



Nota. Elaboración propia.

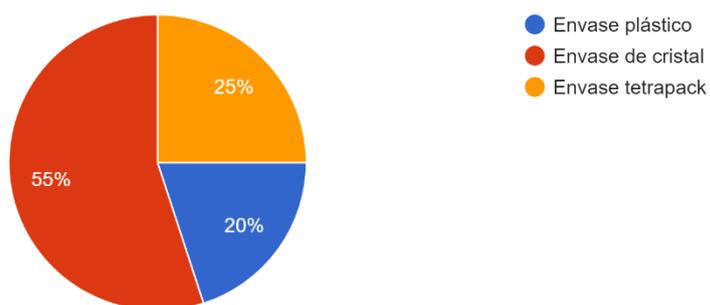
De acuerdo con los resultados obtenidos se identifica que el 65% de los encuestados están interesados en una bebida refrescante a base de mucílago de cacao.

Figura 21

Pregunta 3

3.- ¿Cuál sería el envase más adecuado para usted?

20 respuestas



Nota. Elaboración propia.

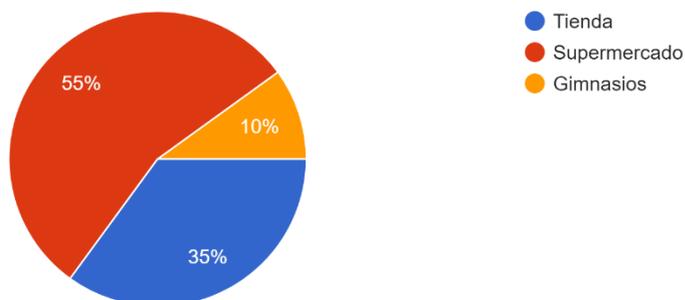
El 55% de los encuestados están de acuerdo con el envase de cristal elegido.

Figura 22

Pregunta 4

4.- ¿En qué lugares le gustaría poder comprar una bebida refrescante a base de mucilago de cacao?

20 respuestas



Nota. Elaboración propia.

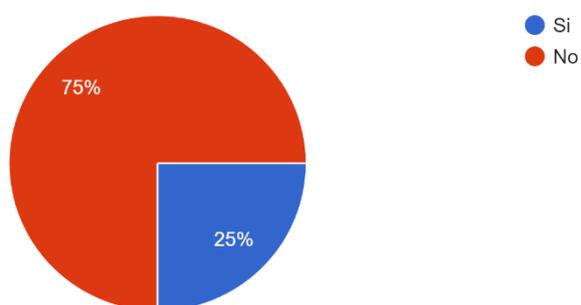
Para los canales de distribución se recibe un feedback importante entendiendo que el 55% de los encuestados preferirían comprar la bebida en supermercados.

Figura 23

Pregunta 5

6.- Luego del testeo del producto ¿conocías algo sobre el mucilago de cacao?

20 respuestas



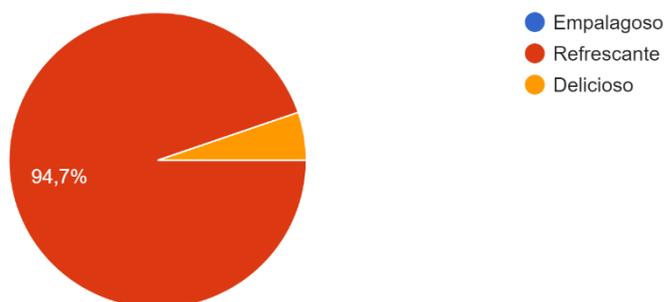
Nota. Elaboración propia.

El 75% de la población encuestada no conoce sobre los beneficios o información general del mucílago del cacao.

Figura 24

Pregunta 6

7.- Califique el sabor de la bebida
19 respuestas



Nota. Elaboración propia.

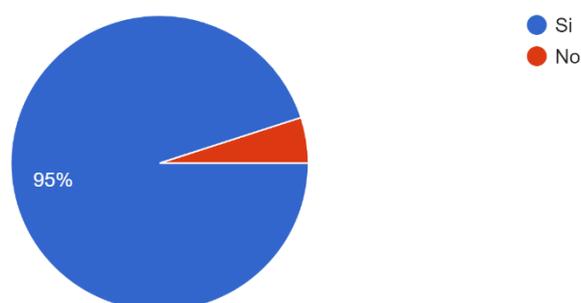
Luego de la prueba de testeo el 94.7% de los encuestados encuentran que el sabor de la bebida es refrescante y agradable al gusto.

Figura 25

Pregunta 7

8.- Si vieras este producto en la tienda, restaurante y/o gimnasio, ¿lo comprarías?

20 respuestas



Nota. Elaboración propia.

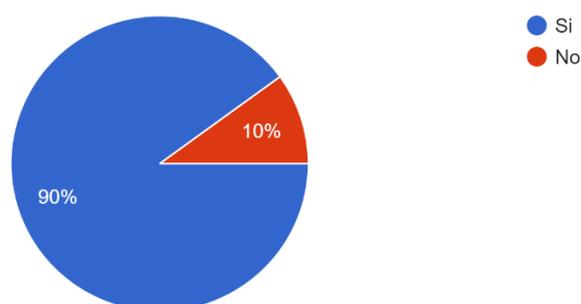
El 95% de las personas encuestadas se encuentran interesadas en la compra de la bebida refrescante a base de mucílago de cacao.

Figura 26

Pregunta 8

9.- ¿Incluirías esta bebida en tu dieta diaria o luego de practicar tus deportes favoritos?

20 respuestas



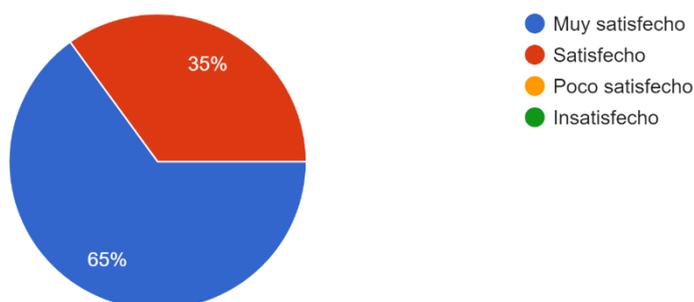
Nota. Elaboración propia.

El 90% de las personas encuestadas se encuentran interesadas en el consumo de la bebida refrescante a base de mucílago de cacao luego de practicar sus deportes favoritos.

Figura 27*Pregunta 9*

10.- ¿Qué tan satisfecho te sientes con este producto?

20 respuestas



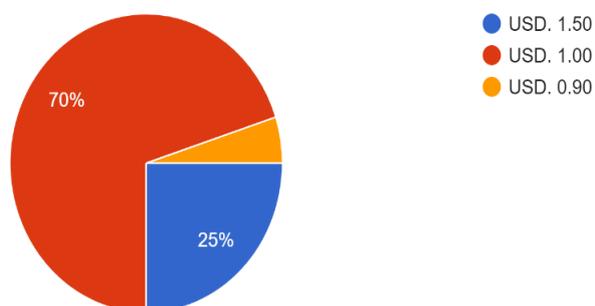
Nota. Elaboración propia.

El 65% de las personas encuestadas se presentan muy satisfechas con el producto luego del testeo.

Figura 28*Pregunta 10*

11.- ¿Qué valor pagaría por la bebida?

20 respuestas



Nota. Elaboración propia.

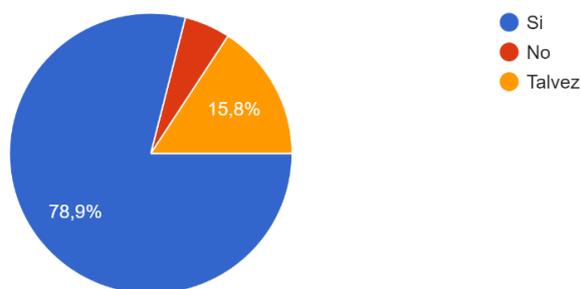
En el planteamiento del producto se identifica que los encuestados están dispuestos a pagar un valor de USD. 2,00 por la bebida.

Figura 29

Pregunta 11

12.- Si encuentras una bebida refrescante natural como alternativa, ¿la escogerías ante las otras en el mercado?

19 respuestas



Nota. Elaboración propia.

Se ha determinado que el 78.9% de los encuestados se encuentran interesados en elegir la bebida refrescante a base de mucílago de cacao en lugar de las bebidas tradicionales.

Encaje de la Propuesta de Valor con Perfil del Cliente (Product-Market Fit)

Tabla 5

Product-Market Fit

| | |
|----------------------------|--|
| Designed for: Cacao Natura | Designed by: EQUIPO INVESTIGACIÓN |
| CUSTOMER SEGMENT: | PRODUCT OR SERVICE: Bebida refrescante a base de Mucílago de Cacao |

Version: 1

| | | |
|--|---|--|
| <p>Características y trabajos a realizar</p> <p><i>¿QUIÉN es el cliente típico de su producto/servicio y qué trabajo(s) está escribiendo para hacer?</i></p> <p>Persona entre 18 a 45 años entusiasta del deporte. Busca una bebida que genere a su favor recuperación de energía de forma natural y efectiva. Consumirá una presentación de \$1,50 regularmente.</p> |  | <p>Alternativas</p> <p><i>El enfoque que su cliente está adoptando actualmente para realizar su trabajo, incluidas las herramientas que está utilizando.</i></p> <p>Es un consumidor habitual de bebidas refrescantes, conoce la importancia del consumo de productos naturales frente a bebidas poco saludables. Su principal interés es refrescarse</p> |
| <p>Problemas y necesidades</p> <p><i>¿POR QUÉ sus clientes necesitan usar su producto/servicio para realizar su(s) trabajo(s)?</i></p> <p>Respondemos a la necesidad del consumidor por refrescarse tras actividades físicamente agotadoras.</p> |  | <p>Key Features</p> <p><i>Los elementos esenciales que debe tener tu producto o servicio para satisfacer las necesidades de tus clientes y resolver su problema.</i></p> <p>El producto debe responder visualmente a un entorno de actividad física, el consumo del mismo debe ser corroborado por casos de éxito tal como lo es</p> |

| | | |
|--|---|---|
| | | patrocinios y ejemplos de casos de éxito en el consumo habitual del producto |
| <p>Canal</p> <p><i>¿CÓMO va tu cliente a adquirir tus productos/servicios?</i></p> <p>El esquema de negocio es un B2B, que permitirá llegar a empresas que distribuyan los productos al consumidor final. El internet será el canal principal para llegar a los clientes.</p> |  | <p>Valor para el canal</p> <p><i>El valor que obtendrá tu canal al ofrecer y vender tu producto</i></p> <p>En un mundo globalizado, emplear el internet para la comunicación, permitirá aplicar ofertas y seguimiento del consumidor permitiendo la evolución constantemente en base a la demanda.</p> |
| <p>Experiencia de usuario</p> <p><i>¿QUÉ hace su cliente con el producto para obtener un valor real?</i></p> <p>Lo consume regularmente por su sabor y beneficio a corto/mediano plazo, dejara de consumir bebidas azucaradas con el efecto similar a esta nueva bebida.</p> |  | <p>Métricas clave</p> <p><i>La clave a medir para saber si tu cliente está obteniendo valor real. Estas métricas clave te ayudarán a saber si has logrado el ajuste producto-mercado</i></p> <p>El indicador de consumo, ROE, ROA</p> |

Nota: Elaboración propia

La propuesta de una bebida refrescante a base de mucílago de cacao llega a ser factible, viable y deseable por las siguientes razones:

La producción y distribución de la bebida de Cacao Natura es factible gracias a la disponibilidad de tecnología y recursos necesarios. La empresa cuenta con los conocimientos técnicos imprescindibles para llevar el producto al mercado de manera eficiente, lo cual garantiza que las empresas distribuidoras puedan acceder al producto sin complicaciones. Además, la infraestructura tecnológica y logística existente facilita un proceso de producción ágil y una distribución amplia, asegurando que la bebida llegue a los consumidores de forma oportuna y en condiciones óptimas.

El respaldo técnico y científico sobre los beneficios del cacao otorga a Cacao Natura una ventaja significativa en un mercado altamente competitivo. Los consumidores actuales valoran cada vez más la salud y buscan opciones de bebidas naturales, lo que incrementa las probabilidades de éxito del producto. La capacidad de Cacao Natura para resaltar los beneficios para la salud del cacao y ofrecer una bebida de calidad superior permite no solo satisfacer la demanda del mercado, sino también destacarse entre la competencia y establecer una sólida base de consumidores leales.

El proyecto de Cacao Natura es viable debido a una clara demanda y disposición a pagar por el producto. Los consumidores están dispuestos a pagar USD.2,00 por cada botella, destacando su preferencia por una bebida refrescante y saludable. Esta disposición a pagar, combinada con una estructura de costos eficiente, asegura la rentabilidad del negocio. El interés elevado de los consumidores finales en adquirir el producto se ve reforzado por la preferencia por envases de cristal, lo que no solo mejora la percepción de calidad, sino que también responde a una tendencia creciente hacia opciones más sostenibles y ecológicas.

Además, los lugares con los que se va a trabajar que son los gimnasios son una buena vitrina para el producto. La presencia en estos puntos de venta estratégicos asegura un alto

volumen de ventas y una visibilidad significativa en el mercado. La estructura de costos bien planificada y la disposición de los consumidores a pagar el precio establecido garantizan que Cacao Natura no solo pueda cubrir sus gastos operativos, sino también obtener márgenes de beneficio satisfactorios, consolidando así la viabilidad financiera del proyecto.

El producto de Cacao Natura es altamente deseable para los consumidores, quienes muestran una gran aceptación y satisfacción. La bebida no solo cumple con las expectativas de sabor y refresco, sino que también ofrece beneficios adicionales para la salud, lo que incrementa su atractivo. La apreciación de los consumidores por estos beneficios contribuye a una percepción positiva y a una lealtad incrementada hacia la marca, situando a Cacao Natura en una posición privilegiada dentro del mercado de bebidas naturales.

Además de los beneficios para la salud, los consumidores valoran enormemente el compromiso de Cacao Natura con la sostenibilidad. La preferencia por envases de cristal no solo responde a una tendencia estética, sino que también refleja una preocupación por el impacto ambiental. Esta alineación con los valores de sostenibilidad y bienestar del consumidor refuerza la deseabilidad del producto, permitiendo que Cacao Natura no solo satisfaga las demandas del mercado, sino que también contribuya a un consumo más consciente y responsable.

Prototipo 2.0

Con la información concluyente obtenida de las pruebas de testeo se determinó que el mejor envase para la bebida era uno de 500ml siendo el contenido similar al de las bebidas comerciales.

Así también se define que la bebida contendrá el sabor y textura original obtenido directamente del mucílago sin necesidad de agregados lo que crea un color blanquecino y textura más ligera lo que la vuelve una bebida de fácil ingesta y que conserva sus propiedades nutricionales.

Figura 30*Prototipo 2.0*

Nota: Elaboración propia

Se define que la bebida tenga el color blanquecino del mucílago y que la bebida será presentada en un envase de vidrio de 500ml.

Tabla 6*Producto mínimo viable*

PMV Canvas

| Producto mínimo viable | | | |
|--|--|---|---|
| ¿Para quién? <ul style="list-style-type: none"> • Adultos jóvenes que les gusta hacer deporte entre 18 y 45 años de edad interesados en estilos de vida saludable en Cumbayá | Debe tener... <ul style="list-style-type: none"> • Ingredientes naturales • Refrescante • Buen sabor • Dulce • Información de ingredientes | Debería tener... <ul style="list-style-type: none"> • Envase de vidrio • Dulce pero no empalagoso • Información nutricional | Podría tener ... <ul style="list-style-type: none"> • Diferentes tamaños • Diferentes presentaciones |
| Backlog <ul style="list-style-type: none"> • Envase que se pueda reciclar • Información completa de ingredientes | Alternativas <ul style="list-style-type: none"> • Bebidas hidratantes, energéticas y deportivas • Bebidas chocolatadas y lácteas tradicionales | | |

Nota: Elaboración propia

Presentación Comercial del Prototipo (Branding)





Actualización Modelo de Monetización

Se ha definido que Cacao Natura se mantendrá con el modelo B2B, una vez confirmadas las alianzas con los 20 principales Centros Deportivos de Cumbayá.

Conforme el avance y posicionamiento de la marca, se plantea iniciar con el desarrollo de merchandising con productos relacionados como botellas con el logo de la marca que permita fidelizar su consumo en la cantidad proyectada.

Estudio Técnico y Modelo de Gestión Organizacional

Localización

Macro Localización

Tabla 7

Macro localización

| Factor | Peso | San Juan de Cumbayá | | Tumbaco | | Tababela | |
|--|------|---------------------|-------------|--------------|-------------|--------------|-------------|
| | | Calificación | Ponderación | Calificación | Ponderación | Calificación | Ponderación |
| Cercanía vías para fuentes de abastecimiento | 20% | 7 | 14 | 9 | 18 | 7 | 14 |

| | | | | | | | |
|--|-------------|----|-----------|----|-------------|----|-----------|
| Accesibilidad transporte | 15% | 7 | 10,5 | 6 | 10,5 | 7 | 10,5 |
| Competencia | 15% | 10 | 15 | 10 | 15 | 10 | 15 |
| Seguridad | 10% | 8 | 8 | 8 | 9 | 8 | 8 |
| Afluencia de público | 15% | 5 | 7,5 | 5 | 7,5 | 5 | 7,5 |
| Disponibilidad servicios básicos | 25% | 8 | 20 | 9 | 22,5 | 8 | 15 |
| | 100% | | 75 | | 82,5 | | 70 |

Nota: Elaboración propia

La localización óptima de un proyecto contribuye a mantener la rentabilidad de este. Para determinar la localización óptima se utilizó el método por puntos, el cual ayuda a determinar el lugar más apropiado. Se utilizó la siguiente escala para evaluar: 80-100= alto; 60-79=medio; 0-59=bajo; eso permite definir los diferentes factores para determinar la localización.

A través del análisis se pudo observar que en Cumbayá con una ponderación de 82.5 es el lugar idóneo para establecer la empresa Cacao Natura.

La macro localización permite determinar el lugar adecuado para establecer el lugar donde se iniciará el establecimiento, considerando algunos factores que pueden influir en su éxito. Aquí se presentan algunos de los factores clave:

- Cercanía a las fuentes de abastecimiento de la materia prima
- Accesibilidad de transporte
- Competencia
- Seguridad
- Afluencia de público
- Disponibilidad de Servicios Básicos

Al definir la ubicación de la empaedora de bebidas, es fundamental asegurar que estos elementos se integren de manera eficiente y que las instalaciones se diseñen para optimizar el flujo de trabajo, minimizar costos y cumplir con los estándares de calidad y seguridad.

Micro Localización

La empresa se ubicará en una bodega industrial ubicada en el sector de Tumbaco, por su proximidad a Cumbayá. A continuación, se describe la ubicación y las características del galpón seleccionado, así como su adecuación para el proyecto:

Figura 31

Infraestructura 1



Nota. Elaboración propia

Figura 32

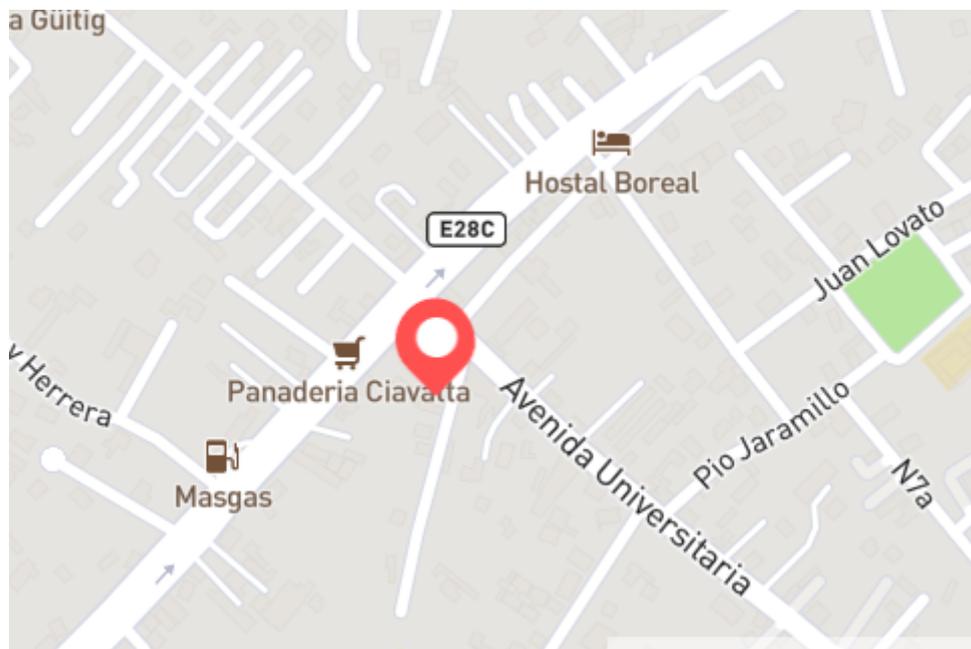
Infraestructura 2



Nota: Elaboración propia

Figura 33

Ubicación



Nota: Elaboración propia

Descripción del Galpón

Superficie. La bodega tiene una superficie de 160 m².

Ubicación. Sector Tumbaco, Distrito Metropolitano de Quito.

Servicios Básicos. Disponibilidad de servicios básicos necesarios para la operación.

Tipo de Luz. Instalaciones eléctricas de 110V y 220V, adecuadas para el funcionamiento de equipos industriales.

Condiciones para BPM. La bodega está acondicionada para cumplir con Buenas Prácticas de Manufactura (BPM), lo que es ideal para empresas relacionadas con alimentos.

Diseño de Paredes. Paredes con medias cañas que facilitan el control y la limpieza, crucial para mantener los estándares de higiene.

Área Comunal. Un área de 35 m² equipada para reuniones ejecutivas, útil para la gestión administrativa y coordinación del personal.

Baterías Sanitarias Compartidas. Instalaciones sanitarias disponibles para el uso del personal.

Valor de Arriendo. Costo: \$6,50 USD por m², lo que suma un total de \$1040 mensuales por el arriendo de la bodega de 160 m².

Adecuación del Galpón y Materiales

Equipo de embotellado: Embotelladora manual marca VERMAK de 4 boquillas con capacidad de ajuste de 250ML y 2000ML.

Figura 34

Equipo embotellado



Empaques: Cajas de cartón para transporte de botellas, capacidad de transporte de 6 botellas de cartón de uso pesado. Asas grandes para transporte fácil con insertos corrugados que se adaptan a varias formas. Su almacenamiento es fácil y ahorra espacio ya que permite su almacenamiento en forma plana.

Tabla 8

Cajas de cartón

| PRECIO POR CAJA | | |
|-----------------|--------|--------|
| 10 | 40 | 100 |
| 165,00 | 154,00 | 147,00 |
| 16,5 | 3,85 | 1,47 |

Energía. La disponibilidad de conexiones eléctricas de 110V y 220V permite la instalación de los equipos necesarios, como la selladora y la empacadora al vacío.

Equipamiento. La bodega tiene el espacio adecuado para instalar y operar el equipo requerido, garantizando un flujo de trabajo eficiente.

Personal. Las instalaciones incluyen un área comunal para reuniones, lo que facilita la gestión del personal administrativo y operativo. Las baterías sanitarias compartidas cubren las necesidades básicas del personal.

La elección de este galpón es estratégica debido a su ubicación, condiciones

adecuadas, y su costo de arrendamiento competitivo, lo que permitirá una operación eficiente y en cumplimiento con los estándares de calidad y seguridad requeridos para la empackadora de bebidas.

Operaciones (Mapa de Procesos)

Figura 35

Mapa de procesos



Nota: Elaboración propia

Este diagrama visualiza cada etapa del flujo de trabajo, desde la selección y adquisición de ingredientes frescos hasta la producción, envasado y distribución de los productos. Para identificar y documentar cada paso del proceso, desde la recepción de materias primas hasta el envío final al cliente, la descripción del siguiente mapa de procesos ayuda a optimizar la eficiencia operativa, reducir costos y garantizar la calidad del producto.

El siguiente detalle, identifica cada aspecto de esta cadena de valor:

Tabla 9

Actividad Mapa de Procesos

| Proceso | Objetivo | Alcance | Actividades |
|--------------------------------------|---|--|--|
| | | | Análisis FODA |
| a. Objetivos y procesos estratégicos | Definir estrategias, objetivos y metas | De la visión a la ejecución táctica | Definición de metas Definición de estrategias Definición de indicadores Seguimiento del plan |
| b. Proceso de control de calidad | Controlar la calidad del producto | Desde la compra de materia primera hasta la entrega del producto | Definición sistema de gestión de procesos Definición de criterios de calidad Definición de plan de calidad Definición de indicadores de calidad Seguimiento de indicadores |
| c. Gestión comercial y ventas | Posicionar el producto en segmento definido | Desde la captación de clientes hasta el cierre de la venta | Buscar y calificar clientes Realizar propuestas Negociar con clientes |

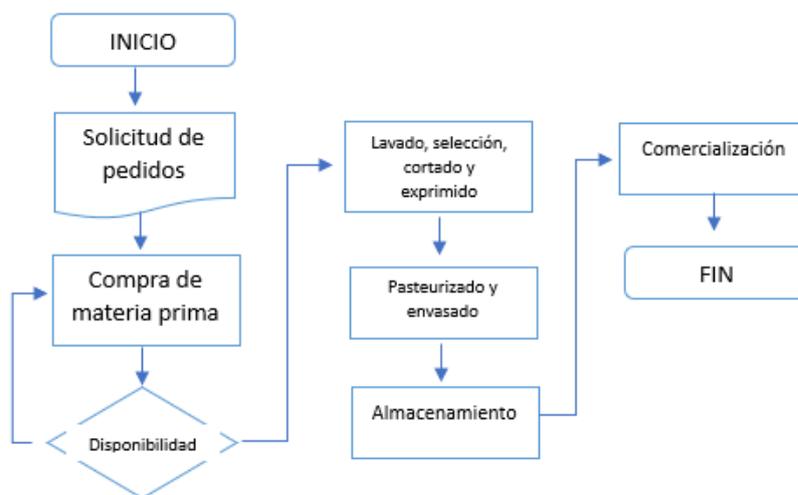
| | | | |
|-----------------------------|--|---|--|
| | | | Solicitar despacho y facturación |
| | | | Buscar mejores proveedores |
| d. Compra de materia prima | Compra eficiente de materia prima | Desde la solicitud de compra hasta la entrega a producción | Generar la solicitud de compra Registrar la factura de compra |
| e. Producción y envasado | Elaborar el producto según fórmula y estándares definidos | Desde recepción de materias primera hasta elaboración de producto final | Recibir materia prima Preparación del producto Envasar producto Etiquetar producto |
| f. Almacenamiento | Guardar y preservar el producto | Desde recepción de producto terminado hasta solicitud de despacho | Recibir producto terminado Inventariar producto Perchar producto |
| g. Distribución y logística | Gestionar entrega del producto con estandar de calidad y tiempos definidos | Desde la solicitud del despacho hasta la entrega al cliente | Recibir solicitud de despacho Realizar guía de remisión Programar rutas Realizar entregas |

| | | | |
|----------------|-------------------|--------------------|------------------------|
| | | | Gestionar recursos |
| | Garantizar el | Gestión de | Administrar |
| h. Gestión | funcionamiento | recursos | infraestructura física |
| administrativa | óptimo de la | financieros, | Administrar |
| | organización | humanos y | infraestructura |
| | | materiales | tecnológica |
| | Gestionar | | Facturar |
| | eficientemente | Desde el ingreso | Gestionar CxC |
| i. Gestión | los recursos | de los recursos | |
| financiera | financieros de la | hasta la salida de | Gestionar CxP |
| | empresa | los mismos | |

Diseño del Proceso Productivo o servicio (Flujogramas)

Figura 36

Flujograma de producción

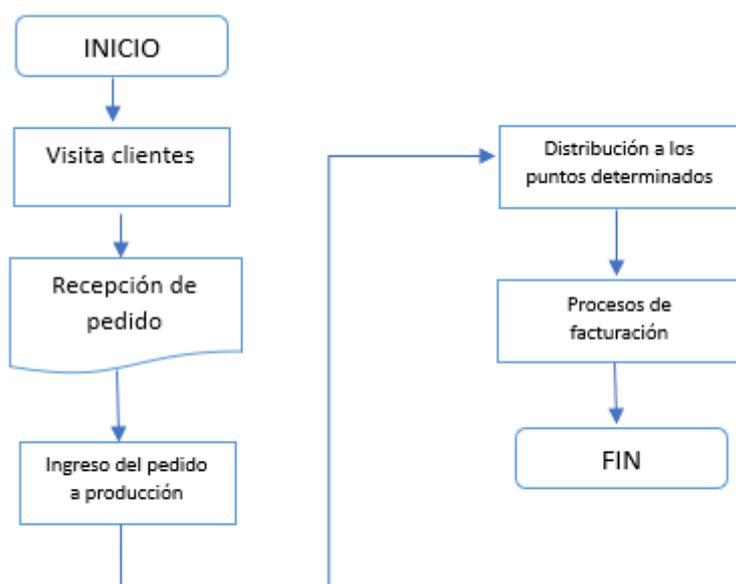


Nota: Elaboración propia

El proceso de producción inicia con la solicitud de pedidos, lo cual determina la cantidad de materia prima requerida, se determina la disponibilidad para la entrega del producto, al tenerse la materia prima se procede al proceso de selección de líquido, la pasteurización de la pulpa y envasado del producto, pasando al final al área de almacenamiento y comercialización.

Figura 37

Flujograma de comercialización



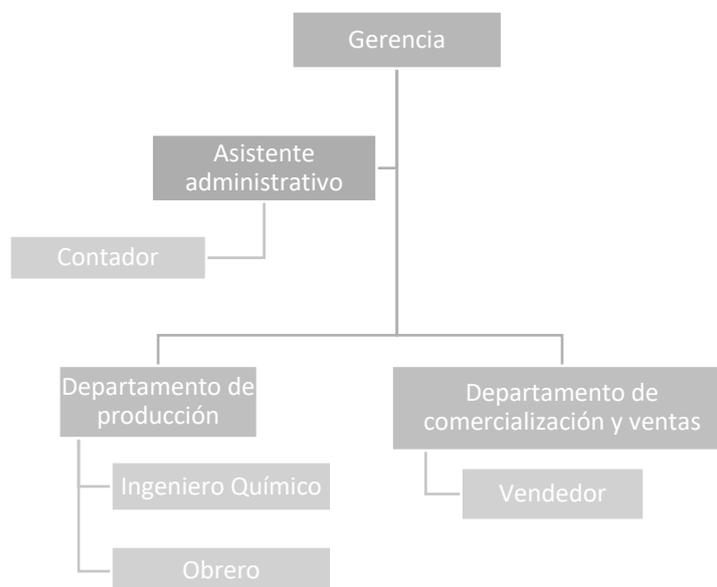
Nota: Elaboración propia

El proceso de comercialización se desarrolla en principio por medio de una visita a clientes y recepción de pedidos, este pedido es tramitado al área de producción para verificar disponibilidad o existencias, seguido a él se realiza la comercialización y facturación.

Diseño Organizacional (Organigrama)

Figura 38

Organigrama



Nota: Elaboración propia

Nivel Directivo

Gerente General. Responsable de la dirección general y toma de decisiones estratégicas, supervisión de todas las áreas de la empresa, representación de la empresa ante socios, clientes y organismos reguladores.

Asistente Administrativo. Monitorear, responder y reenviar requerimientos de clientes y proveedores. Coordinar los servicios de mensajería.

Contador. Administración de los recursos financieros, elaboración de presupuestos y control de costos, gestión de contabilidad y tesorería.

Departamento de producción. Coordinación de la cadena de suministro, gestión de inventarios y almacenamiento, supervisión de la distribución y entrega de productos.

Departamento de comercialización y ventas. El área de ventas es la fuerza motriz que impulsa las estrategias comerciales de cualquier empresa. Además, es la responsable de marcar el ritmo de producción; evitar que la empresa sufra problemas económicos y garantizar que se expanda a nuevos mercados.

Conformación Legal.

Elegir una Sociedad por Acciones Simplificada (SAS) como la forma legal para este negocio de bebidas refrescantes a base de mucílago de cacao en Quito, sector Cumbayá y sus alrededores, tiene varias ventajas que son muy beneficiosas para este emprendimiento.

Se ha considerado ser una SAS ya que en este tipo de compañías el proceso es mucho más rápido para su inscripción y es un gran apoyo para emprendedores por lo cual de acuerdo a los análisis es la que mejores beneficios aporta para el proyecto y ayudan a impulsar la economía del país con esto este emprendimiento será sujeto de crédito y así ampliar sus productivos.

Existe un gran factor a considerar como la flexibilidad en la constitución la SAS que ofrece flexibilidad en la estructuración de la sociedad. Se puede adaptar los estatutos sociales según las necesidades específicas de este negocio, incluyendo disposiciones sobre la administración, representación, y distribución de utilidades.

No se requiere de junta general de accionistas para tomar decisiones estratégicas.

La SAS no tiene un capital social mínimo establecido por ley, lo que facilita la constitución de la empresa sin necesidad de grandes inversiones iniciales. El capital se va a definir según las necesidades del proyecto y aportado en forma de dinero o bienes.

Plan de Marketing

Establecimiento de Objetivos de Marketing

Objetivo 1

Lanzar y posicionar la nueva bebida Cacao Natura en el mercado, incrementando su

reconocimiento y visibilidad tanto en redes sociales como en puntos de venta físicos. Lograr un aumento del 30% en el número de seguidores en las cuentas de Instagram y TikTok en los próximos seis meses, mediante una campaña de contenido atractivo y colaboraciones estratégicas con influencers del sector fitness y alimentación saludable.

Objetivo 2

Impulsar las ventas de la bebida Cacao Natura en un 20% durante los próximos seis meses mediante la creación de alianzas estratégicas con gimnasios, estudios de yoga, pilates, kickboxing y otros centros deportivos, ofreciendo promociones exclusivas y actividades conjuntas que resalten los beneficios del producto.

Objetivo 3

Incrementar la tasa de retención de clientes de Cacao Natura en un 25% en los próximos 9 meses mediante la implementación de un programa de lealtad que ofrezca recompensas por compras, beneficios exclusivos y comunicaciones personalizadas.

Marketing Mix (4Ps)

Producto

Bebida refrescante natural de mucílago de cacao hecha a partir del mucílago (parte gelatinosa) del cacao, lo cual le da una textura única y propiedades nutritivas. Esta bebida ofrece beneficios como antioxidantes, minerales, probióticos y fibra. La bebida tiene un color blanquecino con textura ligera.

La bebida se presenta en un envase de vidrio de 500ml con tapa axial que permite conservar el sabor y frescura del contenido.

Precio

En el mercado ecuatoriano el precio promedio de las bebidas no alcohólicas es de USD.1,50; considerando los agregadores de valor, y el público objetivo al cual va direccionado el producto, el costo definido es de USD. 2,00 por una botella de 500ml.

Adicionalmente, su precio se justifica con el valor agregado del producto y los beneficios al momento de hacer deporte.

Plaza

El principal enfoque es mantener la distribución del producto en los establecimientos que ofrezcan servicios deportivos por medio de alianzas empresariales ubicados en la parroquia de Cumbayá, para esto, se trabaja con alianzas directas con los 13 centros de actividades deportivas con mayor asistencia de miembros en la parroquia:

Tabla 10

Análisis de Plaza

| N. | ESTABLECIMIENTO | MEMBRESIAS |
|-----------|---|-------------------|
| 1 | León Martial Arts Academy | 30 |
| 2 | Gymfinity Ecuador Cumbayá | 80 |
| 3 | Magic Fitness Cumbaya Tumbaco Gimnasio | 230 |
| 4 | Ken Shin Kan Dojo | 30 |
| 5 | Atenea Gimnasia Artística, Aérea y Pole Sport | 50 |
| 6 | Janines Gym | 110 |
| 7 | 360 Dance Studio | 20 |
| 8 | ÉLITE Sports Medicine Center | 55 |
| 9 | FitUp Cumbaya | 150 |
| 10 | Dojo Martial Arts | 30 |
| 11 | Hot Power Yoga | 45 |
| 12 | Yoga Soul | 30 |
| 13 | Smart Fit Portal Shopping | 850 |
| 14 | Physic | 1120 |
| 15 | The Ring - Cumbayá | 42 |
| 16 | Club Deportivo El Nacional | 97 |
| 17 | Escuela de Fútbol -Sólo Fútbol | 60 |
| 18 | Phanters All Star | 45 |

| | |
|----------------------------------|-------------|
| 19 Centro Ecuestre Bella Armenia | 35 |
| 20 Club Europeo de esgrima | 35 |
| Total miembros | 3144 |

Nota. Elaboración propia

Según el blog Soleq Travel, Cumbayá se ha convertido en la zona de ubicación de los ecuatorianos con mayor nivel adquisitivo y extranjeros adinerados, es por eso que se ha levantado la información del top 20 de los establecimientos mejor posicionados de la zona de Cumbayá, lo que permitió identificar el mercado meta en al menos el 30% del total de los miembros con un promedio de compra de al menos 3 bebidas al mes que permite una venta de 33955 botellas al año.

El desarrollo económico del sector permitirá que la bebida se promocioe en estos centros deportivos y con proyección para ocupar estantes de minimercados.

Promoción

Se ha planteado un plan de marketing sólido y bien estructurado con el objetivo de proporcionar una guía estratégica que permita a Cacao Natura posicionarse en el mercado, captar y retener clientes, y maximizar el retorno de inversión, a través de contenido en redes sociales, según el análisis detallado del mercado. Buscamos construir una propuesta de valor diferenciada para lo cual, se realizará alianzas estratégicas que impulse las metas comerciales y fortalezca la marca. Este documento servirá como la hoja de ruta para las iniciativas de marketing, alineando recursos y esfuerzos para alcanzar y superar los objetivos de negocio.

Definición de Estrategias y Presupuesto de Marketing

Objetivo 1 de Marketing

Lanzar y posicionar la nueva bebida Cacao Natura en el mercado, incrementando su reconocimiento y visibilidad tanto en redes sociales. Lograr un aumento del 30% en el número de seguidores en las cuentas de Instagram y TikTok en los próximos seis meses, mediante una campaña de contenido atractivo y colaboraciones estratégicas con influencers

del sector fitness y alimentación saludable.

La estrategia es crear contenido de valor, colaboraciones con influencers clave del sector fit, con el fin de generar engagement y construir una comunidad fiel alrededor de la marca.

Acción 1. Crear y publicar en RRSS contenido orgánico visual e interactivo educativo sobre los beneficios y bondades de la bebida Cacao Natura. Este contenido incluirá recetas, testimonios de expertos en nutrición y fitness.

Presupuesto: \$ 800.00

Tiempo: 6 meses

Acción 2. Identificar y colaborar con influencers del sector fitness y alimentación saludable que se alineen con los valores del producto Cacao Natura. Estos influencers crearán contenido promocionando el producto y destacando sus beneficios, además de realizar sorteos y concursos para aumentar el engagement y el número de seguidores.

Presupuesto: \$ 1000.00

Tiempo: trimestral

Acción 3. Implementar una campaña publicitaria en redes sociales para aumentar la visibilidad y posicionamiento de Cacao Natura entre el público objetivo de los centros deportivos. Utilizar anuncios pagados en Instagram y TikTok para promover las alianzas con los centros deportivos y resaltar los beneficios del producto.

Presupuesto: \$ 1200,00

Tiempo: trimestral

Objetivo 2 de Marketing

Impulsar las ventas de la bebida Cacao Natura en un 20% durante los próximos seis meses mediante la creación de alianzas estratégicas con gimnasios, estudios de yoga, pilates, kickboxing y otros centros deportivos, ofreciendo promociones exclusivas y actividades

conjuntas que resalten los beneficios del producto.

La estrategia es desarrollar alianzas empresariales con centros deportivos que compartan la filosofía de salud y bienestar de Cacao Natura. Estas alianzas se enfocarán en promover la bebida a través de promociones exclusivas, eventos conjuntos y la integración de Cacao Natura en las actividades y rutinas de los miembros de estos centros.

Acción 1. Realizar eventos conjuntos en los centros deportivos, como clases especiales, talleres de nutrición y degustaciones de Cacao Natura, para educar a los miembros sobre los beneficios del producto y fomentar su consumo.

Presupuesto: \$500

Tiempo: 6 meses

Acción 2. Crear ofertas especiales y descuentos exclusivos para los miembros de gimnasios, estudios de yoga, pilates, kickboxing y otros centros deportivos que forman parte de la alianza.

Presupuesto: \$500,00

Tiempo: Trimestral

Acción 3. Integrar Cacao Natura en las rutinas diarias de los centros deportivos, ofreciendo la bebida como una opción saludable de recuperación post-entrenamiento en los bares de jugos y cafeterías de los centros.

Presupuesto: \$500,00

Tiempo: Mensual

Objetivo 3 de Marketing

Incrementar la tasa de retención de clientes de Cacao Natura en un 25% en los próximos seis meses mediante la implementación de un programa de lealtad que ofrezca recompensas por compras, beneficios exclusivos y comunicaciones personalizadas.

Aquí la estrategia es desarrollar un programa de lealtad integral que incentive a los

clientes a realizar compras recurrentes, ofreciéndoles un valor añadido a través de recompensas, y promociones personalizadas en cada uno de los establecimientos.

Acción 1. Desarrollar un sistema de puntos donde los clientes acumulen puntos por cada compra realizada. Estos puntos pueden ser canjeados por descuentos en futuras compras, productos gratuitos o merchandising de la marca.

Presupuesto: \$500

Tiempo: 2 meses

Acción 2. Proveer beneficios exclusivos para los miembros del programa de lealtad, como acceso anticipado a nuevos productos, eventos exclusivos y promociones especiales.

Presupuesto: \$300,00

Tiempo: 3 meses

Acción 3. Implementar una campaña de email marketing personalizada que envíe mensajes y promociones específicas a los miembros del programa de lealtad basándose en su comportamiento de compra y preferencias.

Presupuesto: \$450,00

Tiempo: 12 meses

Presupuesto General de Marketing

Evaluación Financiera

Inversión Inicial

La inversión inicial permite adquirir bienes y contar con el capital de trabajo necesario para iniciar las operaciones de la empresa y la misma se encuentra compuesta por sueldo, materia prima y materiales adicionales para la producción para los primeros tres meses de iniciado el emprendimiento.

Tabla 12

Presupuesto primer trimestre

| Capital de trabajo para los 3 primeros meses | USD |
|---|----------------|
| Sueldos | 1918,83 |
| Materia prima | 1464,8 |
| Botellas | 1640,58 |
| Otros | 585,92 |
| Total, capital de trabajo | 5610,13 |

Tabla 13

Inversión inicial
INVERSIONES

| | | |
|--|----|----------|
| Maquina embotelladora | \$ | 1.250,00 |
| Máquina etiquetadora | \$ | 2.390,00 |
| Equipo de cómputo | \$ | 1.096,50 |
| Muebles y enseres | \$ | 1.940,00 |
| Asesoramiento Ingeniero Alimentos | \$ | 900,00 |
| Gestión Marketing | \$ | 5.950,00 |
| Ferias Locales y alianzas | \$ | 1.200,00 |
| Registro de marca y gastos de constitución | \$ | 708,00 |
| Garantía galpón | \$ | 2.080,00 |
| Imprevistos | \$ | 1.000,00 |
| Capital de trabajo | \$ | 5.610,13 |

| | |
|------------------------|---------------------|
| Total Inversión | \$ 24.124,63 |
|------------------------|---------------------|

Financiamiento

El financiamiento constituye la base para el arranque del proyecto pues sostiene los primeros meses de producción y apalanca la solidez de este a futuro.

El proyecto requiere una inversión total de **USD. 24.124,63** que será constituido por un aporte de socios por un valor de **USD. 5000,00** dando un total de **USD. 15000,00** como aporte de accionistas, la diferencia **USD.10.000,00** se realizará a través de un préstamo de **BANECUADOR** a 36 meses plazo con una tasa de interés anual de 16% con cuotas de **USD. 351,57**. A continuación se presenta la estructura de financiamiento y la tabla de amortización:

Tabla 14

Estructura financiamiento

Estructura de Financiamiento

| Fuente | Monto | % |
|--|--------------------|-------------|
| Capital Propio | \$15.000,00 | 60% |
| Préstamo Bancario | \$10.000,00 | 40% |
| TOTAL | \$24.124,63 | |
| Total, financiamiento requerido | \$25.000,00 | 100% |

Tabla 15

Tabla de amortización

| Años | Cuota Mensual | Intereses | Abono a Capital | Saldo Final |
|-------------|----------------------|------------------|------------------------|--------------------|
| 0 | | | | \$10.000,00 |
| 1 | \$351,57 | \$133,33 | \$ 218,24 | \$9.781,76 |
| 2 | \$351,57 | \$130,42 | \$ 221,15 | \$9.560,62 |
| 3 | \$351,57 | \$127,47 | \$ 224,10 | \$9.336,52 |
| 4 | \$351,57 | \$124,49 | \$ 227,08 | \$9.109,44 |
| 5 | \$351,57 | \$121,46 | \$ 230,11 | \$8.879,33 |

| | | | | |
|----|-------------|------------|-------------|------------|
| 6 | \$351,57 | \$118,39 | \$ 233,18 | \$8.646,15 |
| 7 | \$351,57 | \$115,28 | \$ 236,29 | \$8.409,86 |
| 8 | \$351,57 | \$112,13 | \$ 239,44 | \$8.170,42 |
| 9 | \$351,57 | \$108,94 | \$ 242,63 | \$7.927,79 |
| 10 | \$351,57 | \$105,70 | \$ 245,87 | \$7.681,92 |
| 11 | \$351,57 | \$102,43 | \$ 249,14 | \$7.432,78 |
| 12 | \$351,57 | \$99,10 | \$ 252,47 | \$7.180,31 |
| 13 | \$351,57 | \$95,74 | \$ 255,83 | \$6.924,48 |
| 14 | \$351,57 | \$92,33 | \$ 259,24 | \$6.665,23 |
| 15 | \$351,57 | \$88,87 | \$ 262,70 | \$6.402,53 |
| 16 | \$351,57 | \$85,37 | \$ 266,20 | \$6.136,33 |
| 17 | \$351,57 | \$81,82 | \$ 269,75 | \$5.866,58 |
| 18 | \$351,57 | \$78,22 | \$ 273,35 | \$5.593,23 |
| 19 | \$351,57 | \$74,58 | \$ 276,99 | \$5.316,23 |
| 20 | \$351,57 | \$70,88 | \$ 280,69 | \$5.035,55 |
| 21 | \$351,57 | \$67,14 | \$ 284,43 | \$4.751,12 |
| 22 | \$351,57 | \$63,35 | \$ 288,22 | \$4.462,89 |
| 23 | \$351,57 | \$59,51 | \$ 292,07 | \$4.170,83 |
| 24 | \$351,57 | \$55,61 | \$ 295,96 | \$3.874,87 |
| 25 | \$351,57 | \$51,66 | \$ 299,91 | \$3.574,97 |
| 26 | \$351,57 | \$47,67 | \$ 303,90 | \$3.271,06 |
| 27 | \$351,57 | \$43,61 | \$ 307,96 | \$2.963,10 |
| 28 | \$351,57 | \$39,51 | \$ 312,06 | \$2.651,04 |
| 29 | \$351,57 | \$35,35 | \$ 316,22 | \$2.334,82 |
| 30 | \$351,57 | \$31,13 | \$ 320,44 | \$2.014,38 |
| 31 | \$351,57 | \$26,86 | \$ 324,71 | \$1.689,67 |
| 32 | \$351,57 | \$22,53 | \$ 329,04 | \$1.360,63 |
| 33 | \$351,57 | \$18,14 | \$ 333,43 | \$1.027,20 |
| 34 | \$351,57 | \$13,70 | \$ 337,87 | \$689,32 |
| 35 | \$351,57 | \$9,19 | \$ 342,38 | \$346,94 |
| 36 | \$351,57 | \$4,63 | \$ 346,94 | \$0,00 |
| | \$12.656,53 | \$2.656,53 | \$10.000,00 | |

Presupuesto de Ventas

El mercado meta se determina en relación con los establecimientos deportivos top en la parroquia de Cumbayá, contabilizando un total de 20 establecimientos con un total de **3144** membresías y Cacao Natura estima cubrir el 30% de los consumidores con un promedio estimado de consumo de al menos 4 bebidas de este grupo al mes, lo que da un total de **3772,8** botellas al mes y un total de **45273,60** al año.

Considerando la capacidad de producción de la máquina y el crecimiento del 1% anual, se proyecta una producción para el primer año de 55000 unidades de bebida:

Tabla 16

Tabla de amortización

| PROYECCIÓN DE VENTAS E INGRESOS | | | |
|--|-------------------|-----------------|------------------|
| Periodos | Unidades a Vender | Precio de Venta | Ingresos Anuales |
| 1 | 55000 | \$ 1,76 | \$ 96.771,72 |
| 2 | 57750 | \$ 1,53 | \$ 88.072,30 |
| 3 | 62370 | \$ 1,90 | \$ 118.458,23 |
| 4 | 68607 | \$ 1,81 | \$ 124.258,15 |
| 5 | 78898 | \$ 1,90 | \$ 149.882,43 |

Punto de Equilibrio

Para lograr el éxito del proyecto, es indispensable lograr identificar el punto de equilibrio, ya que permite establecer el nivel de ventas que se necesitará para cubrir los costes totales de la producción, este cálculo indica la solvencia del proyecto y el punto en el cual la empresa logrará la rentabilidad.

La fórmula utilizada para el cálculo del punto de equilibrio es el siguiente:

$$\text{PUNTO DE EQUILIBRIO} = \frac{\text{COSTOS FIJOS}}{\text{MARGEN CONTRIBUCIONII} - \text{COSTO VARIABLE UNIT}}$$

Aplicando la fórmula se identificó que el punto de equilibrio es de 43133 unidades, el cual está dentro de la capacidad de producción que se mantiene en la proyección de los siguientes 5 años.

Tabla 17

Punto de equilibrio

| | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
|-----|-----------------|-----------------|-----------------|-----------------|-----------------|
| PQ= | \$ 31.978,35 | \$ 21.746,05 | \$ 35.944,78 | \$ 35.947,18 | \$ 50.546,04 |
| | \$ 0,74 | \$ 0,52 | \$ 0,75 | \$ 0,69 | \$ 0,81 |
| PQ= | 43.133,68 | 42.209,20 | 47.991,82 | 52.202,62 | 62.145,51 |

Estados Financieros (3 Escenarios, Estado de Costos - Estado de P&G - Estado Flujo de Caja)

Estado de Costos

El estado de costos permite identificar los costos asociados a la producción de este proyecto y se compone con el detalle de los costos, determinar el precio de venta del producto y el análisis de rentabilidad que generará.

Tabla 18

Estado de costos proyectado 5 años

| ESTADO DE COSTOS DE PROYECTADO | | | | | | |
|---|---------------------|---------------------|----------------------|----------------------|----------------------|--|
| | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | |
| Materia Prima | \$ 46.475,00 | \$ 48.798,75 | \$ 52.702,65 | \$ 57.972,92 | \$ 66.668,85 | |
| Mano de obra directa | \$ 7.678,21 | \$ 7.678,21 | \$ 15.356,43 | \$ 15.356,43 | \$ 15.356,43 | |
| Costos indirectos de Fabricación | \$ 1.842,72 | \$ 1.842,72 | \$ 3.685,44 | \$ 3.685,44 | \$ 3.685,44 | |
| Costo de producción / Costo Variable | \$ 55.995,94 | \$ 58.319,68 | \$ 71.744,52 | \$ 77.014,78 | \$ 85.710,72 | |
| COSTO VARIABLE UNIT | \$ 1,02 | \$ 1,01 | \$ 1,15 | \$ 1,12 | \$ 1,09 | |
| Gastos Administrativos | \$ 23.175,98 | \$ 10.155,98 | \$ 20.515,08 | \$ 20.515,08 | \$ 30.671,06 | |
| Gastos de Ventas | \$ 7.403,22 | \$ 10.676,66 | \$ 15.085,73 | \$ 15.432,10 | \$ 19.874,98 | |
| Gastos Financieros | \$ 1.399,15 | \$ 913,40 | \$ 343,97 | \$ - | \$ - | |
| Gastos de Operación / Costos Fijos | \$ 31.978,35 | \$ 21.746,05 | \$ 35.944,78 | \$ 35.947,18 | \$ 50.546,04 | |
| Costo total | \$ 87.974,29 | \$ 80.065,73 | \$ 107.689,30 | \$ 112.961,96 | \$ 136.256,76 | |
| Utilidad | \$ 8.797,43 | \$ 8.006,57 | \$ 10.768,93 | \$ 11.296,20 | \$ 13.625,68 | |
| Precio Venta | \$ 96.771,72 | \$ 88.072,30 | \$ 118.458,23 | \$ 124.258,15 | \$ 149.882,43 | |
| Precio de Venta Unitario | \$ 1,76 | \$ 1,53 | \$ 1,90 | \$ 1,81 | \$ 1,90 | |

Estado de P&G

El estado de pérdidas y ganancias muestra la rentabilidad de la empresa al detallar los ingresos operativos y no operativos, así como los gastos directos e indirectos. El estado de pérdidas y ganancias permite evaluar el desempeño financiero de la empresa, su capacidad de generar beneficios y gestionar sus recursos de manera efectiva.

Tabla 19

Estado de pérdidas y ganancias

| Estado de Pérdidas y Ganancias | | | | | | |
|---------------------------------------|---------------------|---------------------|---------------------|---------------------|---------------------|--|
| | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | |
| Ingresos | \$ 96.771,72 | \$ 88.072,30 | \$ 118.458,23 | \$ 124.258,15 | \$ 149.882,43 | |
| Costo de Producción | \$ 55.995,94 | \$ 58.319,68 | \$ 71.744,52 | \$ 77.014,78 | \$ 85.710,72 | |
| Utilidad Bruta | \$ 40.775,78 | \$ 29.752,62 | \$ 46.713,71 | \$ 47.243,37 | \$ 64.171,71 | |
| (-) Gastos Operacionales | \$ 30.579,20 | \$ 20.832,64 | \$ 35.600,81 | \$ 35.947,18 | \$ 50.546,04 | |
| (-) Depreciación | \$ 1.000,00 | \$ 1.000,00 | \$ 1.000,00 | \$ 1.000,00 | \$ 1.000,00 | |
| Utilidad Operación | \$ 9.196,58 | \$ 7.919,98 | \$ 10.112,90 | \$ 10.296,20 | \$ 12.625,68 | |
| Gastos Financieros | \$ 1.399,15 | \$ 913,40 | \$ 343,97 | \$ - | \$ - | |
| Utilidad Antes de Impuestos | \$ 10.595,74 | \$ 8.833,38 | \$ 10.456,88 | \$ 10.296,20 | \$ 12.625,68 | |
| Impuesto a la Renta 22% | \$ 2.331,06 | \$ 1.943,34 | \$ 2.300,51 | \$ 2.265,16 | \$ 2.777,65 | |
| Utilidad Neta | \$ 8.264,68 | \$ 6.890,04 | \$ 8.156,36 | \$ 8.031,03 | \$ 9.848,03 | |

Estado Flujo de Caja

El cálculo del balance del flujo de efectivo se lo realizó para un lapso de 0-5 años, teniendo en cuenta todos los ingresos anuales apreciados por la empresa, los cuales serán

generados mediante la comercialización de la bebida con una proyección en el crecimiento de las ventas de entre en 1 y el 1.10%.

Así mismo, se ha tomado en cuenta todos los gastos que median en el inicio de operaciones de la planta y los costos operativos directos e indirectos de la producción.

Tabla 20

Flujo de caja

| FLUJO DE CAJA FINANCIERO | | | | | | |
|---------------------------------|---------------------|---------------------|---------------------|----------------------|----------------------|----------------------|
| | 0 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| Ingresos Por Ventas | | \$ 96.771,72 | \$ 88.072,30 | \$ 118.458,23 | \$ 124.258,15 | \$ 149.882,43 |
| Financiamiento | \$ 10.000,00 | | | | | |
| Total Ingresos | \$ 10.000,00 | \$ 96.771,72 | \$ 88.072,30 | \$ 118.458,23 | \$ 124.258,15 | \$ 149.882,43 |
| Costos de Producción | | \$ 55.995,94 | \$ 58.319,68 | \$ 71.744,52 | \$ 77.014,78 | \$ 85.710,72 |
| Gastos Operación | | \$ 30.579,20 | \$ 20.832,64 | \$ 35.600,81 | \$ 35.947,18 | \$ 50.546,04 |
| Intereses | | \$ 1.399,15 | \$ 913,40 | \$ 343,97 | \$ - | \$ - |
| Amortización Prestamo | | \$ 4.218,84 | \$ 4.218,84 | \$ 4.218,84 | \$ - | \$ - |
| Impuestos | | \$ 2.331,06 | \$ 1.943,34 | \$ 2.300,51 | \$ 2.265,16 | \$ 2.777,65 |
| Inversión | \$ 15.000,00 | | | | | |
| Total Egresos | \$ 15.000,00 | \$ 94.524,20 | \$ 86.227,92 | \$ 114.208,66 | \$ 115.227,12 | \$ 139.034,40 |
| Flujo Neto Financiero | \$ -25.000,00 | \$ 2.247,52 | \$ 1.844,38 | \$ 4.249,57 | \$ 9.031,03 | \$ 10.848,03 |
| Flujo Acumulado | | \$ 2.247,52 | \$ 4.091,91 | \$ 8.341,48 | \$ 17.372,51 | \$ 28.220,54 |

Indicadores Financieros (WACC-VAN - TIR - Período de recuperación)

Entendiendo que el porcentaje de Tasa Interna de Retorno (TIR) recomendado para la viabilidad de un proyecto puede variar dependiendo de diversos factores, como el tipo de proyecto, el sector industrial, el riesgo asociado y las expectativas de los inversores, luego de la validación de los indicadores financieros, se determina que es factible la creación de la empresa, ya que su estudio financiero presentó un TIR del 3% con una recuperación en 4.62 años.

Tabla 21

Indicadores de viabilidad

VAN Y TIR CACAO NATURA

| | |
|-----------------------------------|-------------|
| VALOR ACTUAL NETO (VAN ECONOMICO) | \$16.183,37 |
| TIR | 3% |
| Periodo de Recuperación | 4,62 |

Conclusiones y Recomendaciones

Conclusiones

- Con un TIR del 7%, el proyecto de bebida de mucílago de cacao muestra una rentabilidad aceptable, aunque no excepcional. Este porcentaje sugiere que el proyecto ofrece un retorno que podría ser competitivo.
- El periodo de recuperación de 4.62 años indica que, aunque el proyecto generará ingresos suficientes para recuperar la inversión, el retorno de la inversión no será rápido. Este horizonte necesitará ajustes para atraer a un público más amplio a partir del segundo año.
- La combinación de un TIR del 7% y un periodo de recuperación de 4.62 años muestra que hay potencial para mejorar la rentabilidad del proyecto. Con ajustes adecuados, el proyecto podría ofrecer retornos más atractivos y una recuperación más rápida.

Recomendaciones

- Investigar y aplicar nuevas estrategias para aumentar el TIR. Esto puede incluir la optimización de los costos de producción, el ajuste de la estrategia de precios, y considera también la diversificación de la oferta para atraer a un público más amplio.
- Busca maneras de acelerar la recuperación de la inversión. Esto podría implicar una revisión y optimización de los flujos de efectivo, la implementación de estrategias de marketing más efectivas para aumentar la velocidad de ventas, o la renegociación de términos con proveedores y distribuidores para mejorar los márgenes.

- Reforzar el atractivo del proyecto para inversores mediante la creación de un plan de negocio sólido y detallado, que incluya proyecciones financieras optimistas pero realistas. Considera también ofrecer incentivos adicionales a los inversores, como una participación en beneficios futuros o condiciones preferenciales, para hacer el proyecto más atractivo.

Estas conclusiones y recomendaciones proporcionan una base para ajustar el enfoque del proyecto, mejorar su viabilidad financiera y atraer a posibles inversores, maximizando así las oportunidades de éxito a largo plazo.

Bibliografía

- Estados Unidos, National Library of Medicine. (24 de 05 de 2024). Mucílago de Cacao como un ingrediente novedoso en fermentación de kombucha. Obtenido de <https://www.ncbi.nlm.nih.gov/pmc/articles/PMC11171615/>
- Forbes. (5 de Julio de 2023). 6 bebidas mexicanas emblemáticas hechas con cacao. Obtenido de <https://www.forbes.com.mx/forbes-life/gourmet-bebidas-mexicanas-hechas-con-cacao/>
- González, P. (30 de Mayo de 2024). El chocolate se encarece en Ecuador por el aumento de precios del cacao. Obtenido de PRIMICIAS: <https://www.primicias.ec/noticias/economia/chocolate-cacao-precios-paccari/>
- Instituto Paulista de Ensino e Pesquisa. (01 de Octubre de 2021). Impuesto a las bebidas no alcohólicas y su consumo en Ecuador. Impuesto a las bebidas no alcohólicas y su consumo en Ecuador. Ecuador .
- México, Centro de Investigación y Asistencia en Tecnología y Diseño del Estado de Jalisco, A.C. (13 de Septiembre de 2022). El mucílago de cacao. Obtenido de <https://ciatej.mx/el-ciatej/comunicacion/Noticias/El-mucilago-de-cacao/289>
- Presidencia de la República del Ecuador. (2019). Agricultores y exportadores de cacao en grano tendrán exoneraciones en impuestos. Obtenido de <https://www.presidencia.gob.ec/gricultores-y-exportadores-de-cacao-en-grano-tendran-exoneraciones-en-impuestos/>
- Research Gate. (31 de 10 de 2021). Valoración de baba de cacaco (mucílago) no utilizada en el cantón Quevedo -Ecuador. Obtenido de https://www.researchgate.net/publication/355918314_Valoracion_de_baba_de_cacao_mucilago_no_utilizada_en_el_canton_Quevedo_-_Ecuador
- Universidad Católica de la Santísima Concepción. (Junio de 2023). UCSC. Obtenido de Blog de Economía: <https://www.cfn.fin.ec/wp-content/uploads/downloads/biblioteca/2023/fichas-sectoriales-2-trimestre/Ficha-Sectorial-Bebidas-no-alcoholicas.pdf>