



ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

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

AUTORES:

María Cristina Bermeo Orellana

Shirley Stefania Camacho Vera

Carmen Filadelfia Cedeño Cabezas

Anderson Sebastián Logacho Moyota

Fred Sebastián Prieto Hernández

Omar Sebastián Trujillo

TUTOR:

Msc. Sandra Elizabeth López Vásquez

Plan de Negocios para la elaboración de una bebida saludable, con sabor a limón mandarina endulzada con estevia, un toque de hierbabuena y ligeramente gasificada, en el Distrito Metropolitano de Quito, para el Año 2025.

CERTIFICACIÓN DE AUTORÍA

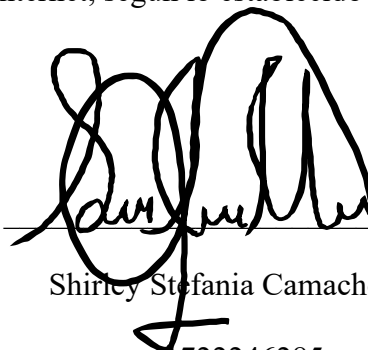
Nosotros, María Cristina Bermeo Orellana, Shirley Stefania Camacho Vera, Carmen Filadelfia Cedeño Cabezas, Anderson Sebastián Logacho Moyota, Fred Sebastián Prieto Hernández y Omar Sebastián Trujillo Robalino, declaramos bajo juramento que el trabajo aquí descrito es de nuestra autoría; que no ha sido 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.



María Cristina Bermeo Orellana

0104247606



Shirley Stefania Camacho Vera

1722246285



Carmen Filadelfia Cedeño Cabezas

0802048306



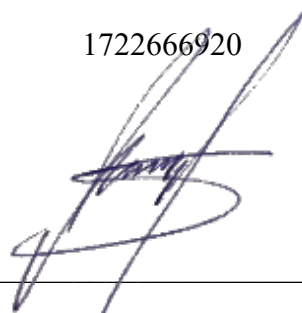
Anderson Sebastián Logacho Moyota

1722666920



Fredd Sebastián Prieto Hernández

1750823153



Omar Sebastián Trujillo Robalino

1716753015

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

Resumen ejecutivo

El presente plan de negocios propone la creación de una bebida saludable, sin azúcar, ligeramente gasificada, con sabor a limón mandarina y un toque de hierbabuena, endulzada con estevia. Esta iniciativa surge como respuesta a la creciente problemática de salud pública en Ecuador vinculada al consumo excesivo de bebidas azucaradas, factor asociado al aumento de enfermedades como la diabetes tipo 2, obesidad y afecciones cardiovasculares.

El proyecto tiene como objetivo desarrollar y comercializar una alternativa natural, refrescante y de bajo contenido calórico que atienda las necesidades de un segmento de consumidores conscientes de su salud en el Distrito Metropolitano de Quito. Se diseñó un prototipo validado mediante encuestas y entrevistas, demostrando una alta aceptación entre el público objetivo de entre 12 y 55 años.

La bebida se posiciona con el nombre comercial “Stev Frut” y se ofrece en presentación de 350 ml en botella de vidrio, enfatizando su carácter natural y sostenible. Se opta por un modelo de negocio B2B, dirigido a supermercados, acompañado de una estrategia de marketing digital centrada en redes sociales y en actividades de promoción con enfoque en bienestar.

El análisis FODA revela como fortalezas clave el uso de ingredientes locales, la formulación saludable y el enfoque en sostenibilidad. En cuanto a amenazas, se identifica la fuerte competencia de marcas establecidas y la sensibilidad del consumidor al precio.

En la fase financiera, el proyecto contempla una inversión inicial distribuida entre los socios, con un punto de equilibrio alcanzable y rentabilidad proyectada en los primeros cinco años. “Stev Frut” busca posicionarse como referente de bebidas saludables en el Distrito Metropolitano de Quito, promoviendo hábitos alimenticios responsables a través de una propuesta fresca, natural y accesible.

Abstract

This business plan proposes the creation of a healthy, sugar-free, lightly carbonated beverage with a lemon-mandarin flavor and a touch of spearmint, sweetened with stevia. This initiative responds to the growing public health issue in Ecuador related to the excessive consumption of sugary drinks, a factor associated with the rise in diseases such as type 2 diabetes, obesity, and cardiovascular conditions.

The project aims to develop and commercialize a natural, refreshing, and low-calorie alternative that meets the needs of health-conscious consumers in the Metropolitan District of Quito. A prototype was designed and validated through surveys and interviews, showing high acceptance among the target audience aged between 12 and 55.

The beverage is marketed under the brand name “Stev Frut” and comes in a 350 ml glass bottle, emphasizing its natural and sustainable character. A B2B business model is adopted, targeting supermarkets, supported by a digital marketing strategy focused on social media and wellness-oriented promotional activities.

The SWOT analysis highlights key strengths such as the use of local ingredients, a healthy formulation, and a focus on sustainability. As for threats, strong competition from established brands and consumer price sensitivity were identified.

In the financial phase, the project considers an initial investment shared among the partners, with a reachable break-even point and projected profitability within the first five years. “Stev Frut” seeks to position itself as a leading healthy beverage in the Metropolitan District of Quito, promoting responsible eating habits through a fresh, natural, and accessible product.

Dedicatoria

Este proyecto es el resultado de muchos meses de esfuerzo, disciplina y compromiso, en los que enfrentamos desafíos personales y académicos con determinación. Lo dedicamos con profundo cariño a nuestros padres, parejas e hijos, quienes fueron nuestro mayor sostén, y a nuestros amigos incondicionales, por su apoyo silencioso, su comprensión y por estar presentes incluso en la distancia. Gracias por aceptar nuestras ausencias en momentos importantes, por entender nuestras prioridades y por alentarnos a no rendirnos. Cada renuncia y sacrificio tuvo sentido gracias a ustedes. Este logro no solo es nuestro, sino también de quienes caminaron a nuestro lado con amor y paciencia. Seguimos adelante con la convicción de que el esfuerzo vale la pena.

¡Un día a la vez, siempre hacia adelante!

Agradecimiento

Este proyecto representa la culminación de una etapa llena de aprendizajes, desafíos y crecimiento personal y profesional. Hoy queremos expresar nuestro más sincero agradecimiento a nuestras familias, por su constante apoyo emocional, económico y moral, pilares fundamentales en este proceso. A nuestros compañeros, por compartir no solo conocimientos, sino también vivencias, esfuerzos y alegrías que hicieron de esta experiencia algo inolvidable. Agradecemos profundamente a nuestros docentes, por guiarnos con sabiduría, paciencia y dedicación, y por sembrar en nosotros las bases del conocimiento que hoy nos define como profesionales. También extendemos nuestro agradecimiento a la Universidad, por brindarnos la oportunidad de formar parte de una institución que promueve la excelencia, la ética y el compromiso social. Nos sentimos orgullosos de este logro, y con responsabilidad asumimos el reto de contribuir al desarrollo del país, transmitiendo nuestra experiencia a las nuevas generaciones.

Índice de Contenidos

INTRODUCCIÓN	11
FASE DE EMPATÍA INCLUYENDO MARCO TEÓRICO	13
IDENTIFICACIÓN DE LA PROBLEMÁTICA.....	19
IDEA DE NEGOCIO.....	21
VALIDACIÓN DE VIABILIDAD Y DESEABILIDAD	28
INVESTIGACIÓN DE MERCADO	28
ESTUDIO TÉCNICO Y MODELO DE GESTIÓN ORGANIZACIONAL	40
EVALUACIÓN FINANCIERA.....	52
CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....	62
REFERENCIAS.....	64
ANEXOS.....	66

Índice de Tablas

Tabla 1 Características y necesidades del Buyer persona: segmento objetivo	18
Tabla 2 Árbol de problemas.....	20
Tabla 3 Modelo Business Canvas	21
Tabla 4 Análisis de las cinco fuerzas de Porter	25
Tabla 5 Matriz FODA.....	27
Tabla 6 Segmentación.....	28
Tabla 7 Variable de la Muestra	29
Tabla 8 Instrumento recolección de datos	30
Tabla 9 Presentación de resultados	31
Tabla 10 Codificación entrevistas para validar el prototipo 2.0	35
Tabla 11 Matriz de sistematización de información, entrevistas	35
Tabla 12 Matriz de localización.....	40
Tabla 13 Detalle mapa de procesos	42
Tabla 14 Estrategias comerciales, acciones, tiempo de ejecución y presupuesto estimado ..	51
Tabla 15 Inversión en propiedad planta y equipo	53
Tabla 16 Financiamiento.....	53
Tabla 17 Institución financiera	54
Tabla 18 Cuota mensual.....	54
Tabla 19 Estado de Costos.....	57
Tabla 20 Estado de P&G.....	57
Tabla 21 Estado de Flujo de Caja	57
Tabla 22 Proyección de los ingresos por ventas	58
Tabla 23 Punto de equilibrio.....	59
Tabla 24 Tasa de retorno exigida sobre capital propio.	59
Tabla 25 Escenario Pesimista	60
Tabla 26 Escenario Optimista.....	61

Índice de Figuras

Figura 1 Estudio realizado sobre la participación del consumo de bebidas.	14
Figura 2 Frecuencia de consumo de bebidas	15
Figura 3 Mapa de Empatía.....	18
Figura 4 Opción 1 del prototipo 1.0.....	22
Figura 5 Opción 2 del prototipo 1.0.....	23
Figura 6 Prototipo 2.0	38
Figura 7 Captura de pantalla video promocional.....	40
Figura 8 Mapa de distribución de la planta.....	41
Figura 9 Mapa de procesos	42
Figura 10 Organigrama	44
Figura 11 Presupuesto de ventas.....	58

Introducción

En Ecuador, el consumo excesivo de bebidas azucaradas ha contribuido significativamente al incremento de enfermedades asociadas al consumo de azúcar (Vanguardista Online, 2024). Según un artículo publicado en esta revista, se estima que, en promedio, cada persona ingiere alrededor de 30 kilogramos de azúcar al año. Este hábito alimenticio ha sido vinculado directamente con el aumento sostenido de los índices de obesidad y diabetes tipo 2 en la población. La Organización Mundial de la Salud (OMS) ha señalado que los azúcares añadidos constituyen un factor clave en el desarrollo de estas enfermedades.

De acuerdo con las estadísticas según el (Global Nutrition Report, 2023), aproximadamente el 27 % de los adultos ecuatorianos presentan obesidad, con una prevalencia superior en mujeres (27,3 %) frente a hombres (17,1 %). Además, se estima que alrededor del 9,5 % de las mujeres adultas y el 8,6 % de los hombres padecen diabetes (Global Nutrition Report, 2023).

De manera complementaria, la (Federación Internacional de Diabetes, 2024) reporta que, en Ecuador, aproximadamente 552 800 adultos entre 20 y 79 años viven con diabetes. A nivel regional, se estima que el 24,4 % de los nuevos casos de diabetes tipo 2 son atribuibles al consumo de bebidas azucaradas (Lara, et al., 2025).

En línea con estas evidencias, la (World Health Organization, 2023), resalta que el consumo habitual de azúcares libres, especialmente a través de bebidas azucaradas, constituye un factor clave en el desarrollo de obesidad, diabetes tipo 2 y otros trastornos metabólicos, incluso independientemente del aumento de peso corporal (World Health Organization, 2023).

Frente a estos índices, se plantea la elaboración de una bebida sin azúcar que ofrezca una alternativa diferente y saludable al consumo de bebidas tradicionales azucaradas. Su formulación incluye una mezcla de limón-mandarina, un toque de hierbabuena y una ligera gasificación, lo que le brinda un sabor distintivo dentro de su categoría. Además, se utilizará estevia como edulcorante no calórico, lo cual permite mantener un perfil dulce, agradable sin los efectos nocivos asociados al consumo de azúcar.

El presente proyecto está orientado hacia un segmento de consumidores cada vez más amplio: aquellos individuos conscientes sobre su salud, que buscan incorporar hábitos alimenticios más responsables y que prefieren opciones libres de azúcar en su dieta diaria. En este contexto, se propone el desarrollo de una bebida innovadora que pueda funcionar como alternativa viable a las típicas bebidas gaseosas y altamente azucaradas que actualmente dominan el mercado.

La bebida que se plantea tiene como objetivo no solo satisfacer el gusto por lo refrescante, sino también ofrecer una opción natural, saludable y baja en calorías, que cumpla con los estándares nutricionales actuales y responda a las nuevas demandas del consumidor moderno. Se busca así reemplazar productos tradicionales que, aunque populares, presentan un perfil nutricional poco favorable debido a sus altos contenidos de azúcares añadidos. Este cambio representa una oportunidad para fomentar patrones de consumo más responsables y promover estilos de vida saludables desde la elección de bebidas cotidianas.

Objetivo General

Desarrollar un plan de negocios para la elaboración y comercialización de una bebida a base de limón mandarina y hierbabuena, ligeramente gasificada y endulzada con estevia, destinada al mercado del Distrito Metropolitano de Quito, Ecuador, como una alternativa saludable y accesible frente al consumo de bebidas azucaradas tradicionales.

Objetivos específicos

Indagar las preferencias de consumo de bebidas saludables en el mercado del Distrito Metropolitano de Quito, con el fin de identificar oportunidades comerciales y segmentar adecuadamente el público objetivo.

Desarrollar una propuesta de marca y diseño comercial que resalte los valores de salud y frescura del producto, elaborado con ingredientes naturales como limón mandarina y hierbabuena, endulzado con estevia.

Diseñar un plan de marketing estratégico, orientado al posicionamiento efectivo del producto y la marca en el mercado objetivo.

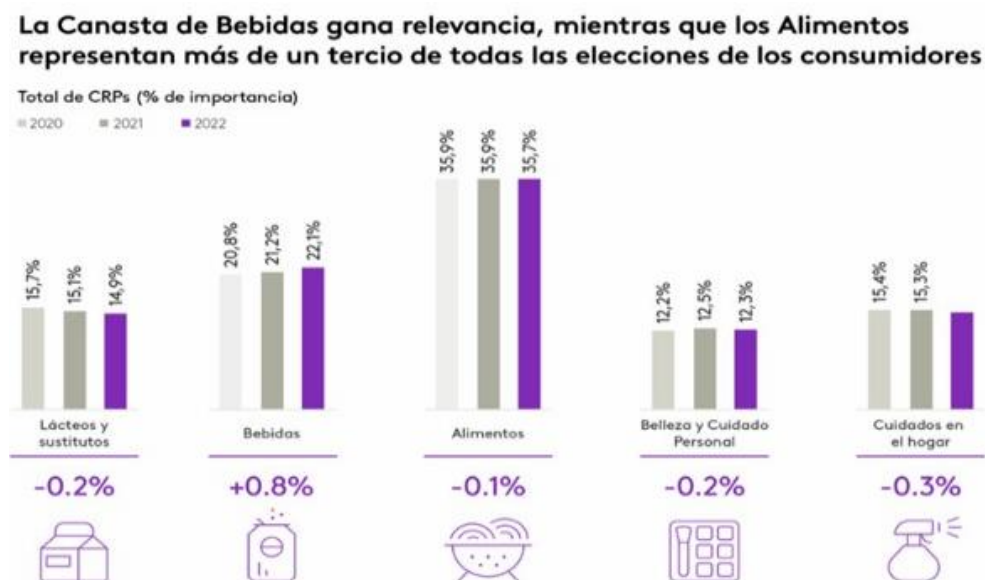
Elaborar un plan financiero proyectado, que contemple la determinación del nivel de producción, la estructura de costos, fijación de precios y estimación de la rentabilidad durante los cinco primeros años de operaciones.

Fase de Empatía incluyendo Marco Teórico

Según el estudio realizado por (Botana, 2024) menciona que en el Ecuador las bebidas son el segundo producto de consumo masivo más comprado por los hogares latinoamericanos, representando el 22,1% de la canasta de compras. Para el año 2022 la categoría de bebida aumentó su participación en un 0.8% superando a categorías como lácteos, productos del hogar, belleza, a la vez la categoría de bebidas ha ganado un 0.1% de participación a la categoría de alimentos demostrando su relevancia en la canasta de compras.

Figura 1

Estudio realizado sobre la participación del consumo de bebidas.



Nota. Tomado de (Kantar, 2024).

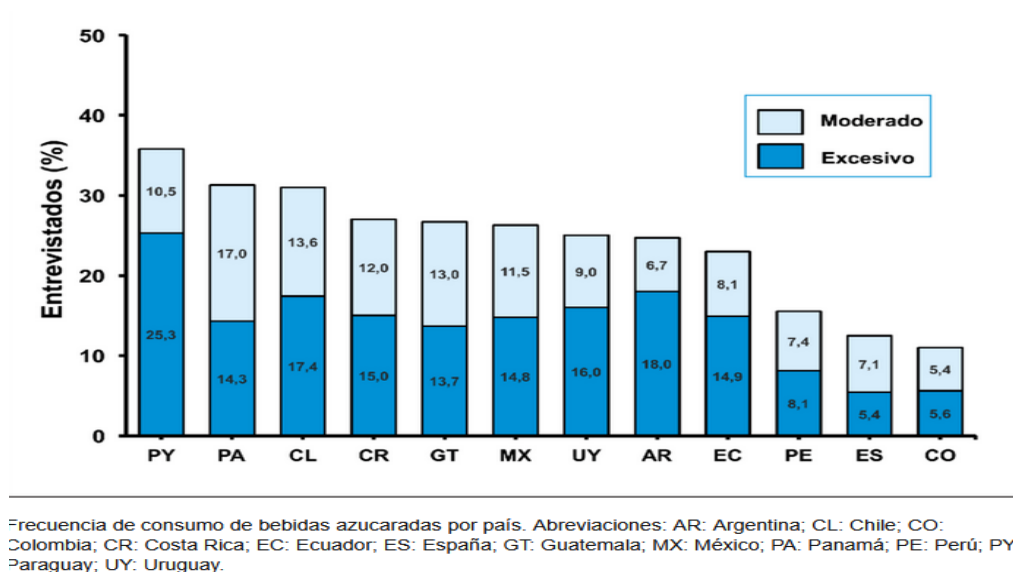
El ranking de bebidas más consumidas en Latinoamérica revela que Coca-Cola lidera con un crecimiento del 6,7 % en su Consumer Reach Points (CRP), seguida de cerca por Pepsi con 605 millones de CRP y Sprite con un crecimiento de penetración del 3,3 %, destacando la prominencia tanto de marcas globales como locales en la región en el reporte (Kantar, 2024).

Según el artículo de (Meza, et al., 2021), considera la recomendación de la OMS de no exceder 50 gramos diarios de azúcares añadidos, la entidad realizó un estudio centrado sobre el consumo de bebidas azucaradas (BA) durante el confinamiento por la pandemia por Covid-19 en 12 países (Argentina, Chile, Colombia, Costa Rica, Ecuador, España, Guatemala, México, Perú, Paraguay, Panamá y Uruguay), mediante un cuestionario online de consumo de alimentos e indicadores sociodemográficos, el estudio mostró que el consumo fue mayor en hombres de 30 a 59 años con menor nivel educativo y que indicaron haber aumentado el peso corporal y tamaño de las porciones; además se observó un mayor porcentaje de consumo excesivo de azúcar del 23,1% en poblaciones de menores recursos,

en concordancia con diversos estudios que muestran una dieta de peor calidad en las personas de menor nivel educativo/socioeconómico, probablemente por el acceso a estos productos que son masivos y de bajo costo.

Figura 2

Frecuencia de consumo de bebidas



Nota. Abreviaciones: AR: Argentina; CL: Chile; CO: Colombia; CR: Costa Rica; EC: Ecuador; ES: España; GT: Guatemala; MX: México; PA: Panamá; PE: Perú; PY: Paraguay; UY: Uruguay. Tomando de (Meza, et al., 2021)

Las bebidas carbonatadas se reinventan ante consumidores que exigen opciones más saludables y sostenibles. En 2025, las marcas apuestan por reducir el azúcar, incorporar edulcorantes naturales y ofrecer sabores auténticos para conquistar el mercado (Ialimentos, 2024). Para el año 2025, se anticipa que las marcas líderes de la industria de bebidas carbonatadas adaptarán sus estrategias para satisfacer estas nuevas demandas, enfocándose en la reducción de azúcar, la incorporación de edulcorantes naturales y la oferta de sabores auténticos.

El mercado global de edulcorantes naturales está en auge. Este aumento se atribuye a la demanda de alternativas más saludables al azúcar y a los edulcorantes artificiales,

impulsada por las regulaciones que exigen transparencia en el etiquetado y reducciones en el contenido de azúcar. Entre los edulcorantes naturales que están ganando terreno, la estevia y la fruta del monje se posicionan como favoritos. Actualmente el edulcorante natural es una gran alternativa para evitar el uso de la azúcar por lo que, la Stevia se cultiva en todas partes del mundo como Japón, China, Brasil entre otros. García, (2015) afirma que en el Ecuador ya existen plantaciones de estevia en las zonas de Santo Domingo, Manabí, Quevedo, Guayas, Los Ríos, debido a la variedad de climas que tiene el país.

En el estudio realizado por (Durán, Rodríguez, Cordón, & Record, 2015), consideran a la estevia como una gran alternativa en el creciente mercado de los edulcorantes, debido a que es un producto natural que además de endulzar no aporta calorías al organismo, estos autores destacan que es un producto natural, no calórico, cien veces más dulce que el azúcar, y que no estimula el apetito ni aporta calorías al organismo, lo cual la hace especialmente adecuada para personas que buscan reducir la ingesta calórica sin renunciar al sabor dulce.

Producto o servicio:

El desarrollo de esta bebida surge como una respuesta directa a la creciente problemática de salud pública en Ecuador, relacionada con el alto consumo de bebidas azucaradas y procesadas. La propuesta consiste en una bebida natural, sin azúcar añadida, destinada a personas que desean mejorar sus hábitos de consumo sin renunciar al sabor y la frescura. Se trata de una bebida ligeramente gasificada, elaborada a base de limón mandarina y un toque sutil de hierbabuena, ingredientes que, combinados, generan un perfil de sabor cítrico y herbal, diferente a las opciones convencionales disponibles en el mercado.

Este producto busca atender una necesidad concreta la falta de opciones realmente saludables, accesibles y mínimamente procesadas dentro del segmento de bebidas en Ecuador. Frente al consumo habitual de gaseosas y jugos azucarados, que han sido identificados como factores de riesgo para enfermedades como la obesidad y la diabetes tipo

2, esta bebida se posiciona como una alternativa viable, segura y atractiva, especialmente para personas entre 12 y 55 años que buscan cuidar su salud sin dejar de disfrutar de un producto refrescante.

Propuesta de valor:

El presente plan de negocio tiene como enfoque desarrollar una bebida sin azúcar, se basa en ofrecer al consumidor del Distrito Metropolitano de Quito una bebida saludable y natural que rompe con los esquemas tradicionales de las bebidas carbonatadas. A diferencia de las bebidas convencionales, nuestra bebida rompe con los esquemas del mercado actual, ofreciendo una experiencia refrescante, funcional y responsable con el entorno.

Elaborada sin azúcar y endulzada con estevia, lo que permite disfrutar de un sabor agradable sin elevar la glucosa ni aportar calorías.

Está elaborada con sabores locales y familiares como el limón mandarina, complementados con un toque herbal de hierbabuena, que aportan beneficios antioxidantes, digestivos y revitalizantes, creando una experiencia sensorial única y refrescante.

Ligeramente gasificada, ofreciendo una textura burbujeante sutil, ideal para quienes desean una sensación efervescente sin la intensidad de las gaseosas actuales que se venden en el mercado.

Utilizamos ingredientes frescos de productores de la región, impulsando la economía local y asegurando la calidad y trazabilidad de nuestra materia prima. Envasada en botellas de vidrio reciclables, fomentando el consumo responsable y reduciendo el impacto ambiental.

Con esta propuesta, no solo ofrecemos una bebida que cuida la salud, sino que también impulsa la economía local y protege el medio ambiente, respondiendo a la creciente demanda de productos naturales, saludables y sostenibles para jóvenes y adultos conscientes de su bienestar.

Figura 3**Mapa de Empatía**

Nota. Elaboración propia.

El resultado del mapa de empatía respalda el plan de negocios al confirmar que la propuesta de valor de elaborar una bebida gasificada a base de limón mandarina con un toque de hierbabuena y endulzada con estevia responde directamente a las necesidades, emociones y comportamientos del consumidor objetivo.

Buyer Persona: Características y necesidades del segmento**Tabla 1****Características y necesidades del Buyer persona: segmento objetivo**

Elemento	Descripción
Nombre del Buyer Persona	Andrea González
Perfil Demográfico	
Edad	38 años.

Género	Femenino
Estado civil	Casada.
Nivel educativo	Universitario (Licenciada en Administración de Empresas).
Ingresos mensuales	\$2500.00.
Ocupación	Gerente de Compras Corporativas en Supermercados Santa María (Distrito Metropolitano de Quito).
Redes sociales que utiliza	Linkedin, Facebook, Instagram, TikTok.
Perfil Psicográfico	
Estilo de vida	Profesional activa, interesada en tendencias saludables y bienestar.
Valores	Responsabilidad social, compromiso con la calidad y sostenibilidad.
Personalidad	Analítica, organizada, con enfoque en resultados y hábitos de vida saludable.
Comportamiento de Consumo	
¿Dónde compra?	Supermercados propios, proveedores directos y plataformas online corporativas.
¿Qué lo motiva a comprar?	Ofrecer productos innovadores, saludables y con potencial de venta que satisfagan la demanda de consumidores conscientes.
Necesidades	
Necesidades principales	Bebidas naturales, sin azúcares añadidos, con sabores diferenciadores que atraigan al público que busca salud y bienestar.
¿Cómo el producto/servicio satisface esas necesidades?	Nuestra bebida de limón mandarina con hierbabuena, gasificada y endulzada con estevia, ofrece una opción refrescante, saludable y atractiva, alineada con la tendencia de consumo saludable y apta para ampliar la categoría de bebidas saludables en Santa María

Nota. Adaptado para ilustrar el perfil del buyer persona en el estudio.

Identificación de la Problemática

Problemas del segmento

El alto consumo de bebidas azucaradas y efectos negativos en la salud de las personas. El consumo recurrente de bebidas de alto contenido de azúcar está vinculado con enfermedades como diabetes tipo 2, obesidad y enfermedades cardiovasculares, afectando significativamente la salud pública. Muchas bebidas saludables que eliminan los azúcares añadidos contienen edulcorantes artificiales que también pueden tener efectos adversos en la salud a mediano y largo plazo.

Limitada oferta de bebidas naturales saludables en el mercado

A pesar del reciente interés por alimentos saludables y orgánicos, el mercado aún no ofrece suficientes alternativas de bebidas que sean elaboradas naturalmente, sin azúcar añadida y con beneficios nutricionales.

Desinformación del consumidor sobre los beneficios de los productos naturales y orgánicos.

Muchas personas aún no comprenden las ventajas de consumir bebidas naturales sin aditivos artificiales, lo que limita su transición hacia una alimentación más saludable. Se necesitan más estudios que respalden la creación de bebidas que, además de ser agradables, promuevan la salud y contribuyan a hábitos alimenticios sostenibles.

Árbol de problemas

Tabla 2

Árbol de problemas

Causas	Problema Central	Consecuencias
Publicidad masiva de marcas muy reconocidas en el mercado.	Alto consumo de bebidas azucaradas y efectos negativos en la salud de las personas.	Consumo de bebidas con azúcar a un bajo costo.
Diversificación en el mercado de bebidas que son altas en azúcar.		Alta demanda de productos azucarados.
Malos hábitos en el consumo de bebidas.		Enfermedades como diabetes tipo 2, obesidad y enfermedades cardiovasculares.
Pocas alternativas en promociones saludables por parte del gobierno o instituciones de salud.		Aumento del gasto público en salud para tratar enfermedades relacionadas con el azúcar.

Nota. Elaboración propia

Idea de Negocio

Tabla 3

Modelo Business Canvas

Socios clave	Actividades clave	Propuestas de valor	Relación con clientes	Segmentos de clientes
• Proveedores locales de limón mandarina (zona noroccidental de Ecuador). • Productores nacionales de estevia y hierbabuena. • Distribuidores supermercados. • Instituciones financieras locales (para apalancamiento inicial).	• Estudio de mercado. • Desarrollar la bebida. • Distribución y logística del producto final.	Producir y comercializar una bebida sin azúcar, endulzada con Stevia, con un sabor único, su combinación de limón mandarina y un toque de hierbabuena ligeramente gasificada con una sensación refrescante y saludable.	Programas de fidelización (clientes saludables). Educación nutricional mediante contenido digital.	Personas que le guste cuidar su salud y que consuman bebidas saludables sin azúcar
Recursos clave				
• Limón mandarina, hierbabuena y estevia. • Talento humano • Permisos sanitarios. • Recursos financieros.				
Canales				
• Supermercados. • Página web y redes sociales (Instagram, TikTok, Facebook)				
Estructura de costos				
Costos de materia prima (frutas, estevia, agua, conservantes).				
Producción y embotellado.				
Transporte y distribución.				
Marketing y promoción digital.				
Sueldos y operaciones administrativas				
Fuente de ingresos				
Venta directa del producto en punto de distribución.				
Pedidos institucionales (supermercados)				

Nota. Elaboración Propia.

Prototipo 1.0: Bebida saborizada de limón mandarina, hierbabuena y estevia.

El primer prototipo está compuesto de los siguientes ingredientes naturales:

Limón mandarina. Es un cítrico que combina las propiedades del limón y la mandarina, ofreciendo múltiples beneficios para la salud. Fortaleciendo el sistema inmunológico por su alto contenido en vitamina C y antioxidantes ayuda a combatir los radicales libres (Nativa, 2025).

Hierbabuena. De acuerdo con (Zanin, 2024), es una planta aromática que aporta un toque de frescura a las bebidas. Sus propiedades relajantes ayudan a reducir la ansiedad y mejora el estado de ánimo y el sueño.

Estevia. Es un edulcorante natural derivado de la planta Estevia Rebaudiana, reconocida por sus múltiples beneficios como: control del azúcar en sangre pues es apta para personas con diabetes, ya que no eleva los niveles de glucosa, ayuda en la pérdida de peso al ser un edulcorante sin calorías, contiene compuestos que combaten el estrés oxidativo, protegiendo las células del daño y regula la presión arterial (Infobae, 2025).

Figura 4

Opción 1 del prototipo 1.0



Nota. Elaboración propia

Prototipo 2.0: Bebida saborizada de limón mandarina, hierbabuena y sucralosa.

Este prototipo se distingue del anterior porque es endulzado con un edulcorante artificial.

Limón mandarina. Según (Nativa, 2025), es un cítrico que combina las propiedades del limón y la mandarina, ofreciendo múltiples beneficios para la salud. Fortaleciendo el sistema inmunológico por su alto contenido en vitamina C y antioxidantes ayuda a combatir los radicales libres.

Hierbabuena. De acuerdo con (Zanin, 2024), es una planta aromática que aporta un toque de frescura a las bebidas. Sus propiedades relajantes ayudan a reducir la ansiedad y mejora el estado de ánimo y el sueño.

Sucralosa. Según (EU, 2023) es un edulcorante artificial sin calorías, ampliamente utilizado como alternativa al azúcar en alimentos y bebidas, no afecta los niveles de glucosa en sangre, lo que la hace adecuada para personas con diabetes y para quienes buscan controlar su peso, con un sabor dulce comparable al del azúcar.

Figura 5**Opción 2 del prototipo 1.0**

Nota. Elaboración propia

Análisis del Macroentorno – PESTEL

Político. El gobierno a través de la (Agencia Nacional de Regulación, s.f.) ha reforzado las normativas de etiquetado frontal de alimentos, exigiendo advertencias visibles sobre altos niveles de azúcar, sodio y grasas, impulsando el desarrollo de productos saludables.

Económico. Según (PRIMICIAS, 2022), el 42% de los hogares ecuatorianos muestra preocupación por su salud lo que da preferencia a productos saludables como las bebidas sin azúcar y naturales. El gasto promedio de cada ecuatoriano invierte aproximadamente 58.8 dólares en bebidas azucaradas sin azúcar.

Social. Grupos en redes sociales y foros de salud impulsan recomendaciones de productos “fit”, “naturales” o “sin azúcar”, aumentando su demanda.

Tecnológico. En el Distrito Metropolitano de Quito, el proceso de gasificación de bebidas utiliza tecnologías como la carbonatación isobárica y el llenado automático, reguladas por normas como la (Normalización., 2017) NTE INEN 1101. Aunque estas tecnologías garantizan calidad y conservación, su alto costo limita el acceso para pequeños emprendimientos.

Ecológico. Producto con menor impacto ecológico frente a opciones ultra procesadas. Preferencia por ingredientes locales y naturales (limón mandarina, hierbabuena estevia).

Legal. De acuerdo con (DE, 2013), (CONSUMIDOR, 2001), (SRI, 2025), (QUITO, 2025), a las normativas vigentes ecuatorianas se requiere de permisos y requisitos que vayan acorde para la elaboración, distribución y comercialización del producto.

Análisis del Microentorno – 5 Fuerzas de Porter

De acuerdo con el análisis de Alonso, (2024) el modelo de las 5 Fuerzas de Porter, llamado así por su creador, Michael E. Porter, nos obliga a poner el foco del análisis en: los

clientes, los proveedores, los productos sustitutos, los nuevos competidores potenciales y la competencia. Gracias al análisis de las amenazas de estas fuerzas competitivas, podemos determinar nuestra posición en el mercado y entender por qué tenemos la cuota de mercado actual.

Tabla 4

Análisis de las cinco fuerzas de Porter

Fuerza	Descripción
Amenaza de nuevos entrantes	El ingreso al mercado de bebidas saludables en Ecuador es accesible gracias al bajo costo inicial y al uso de plataformas digitales. Aunque existen barreras legales como el registro sanitario, estas son manejables. Sin embargo, la presencia de marcas consolidadas representa un reto para nuevos competidores.
Poder de negociación de los proveedores	Los proveedores locales de frutas y hierbas aportan cercanía, diversidad y flexibilidad, lo que contribuye a mitigar riesgos logísticos y de abastecimiento. La estacionalidad de ciertos insumos naturales también puede influir en costos y disponibilidad.
Poder de negociación de los compradores	Los consumidores están cada vez más informados y exigen transparencia, calidad nutricional y precios accesibles. Tienen acceso a múltiples alternativas y se guían por redes sociales, influencers y etiquetas nutricionales. Su capacidad para cambiar de marca ante mejores condiciones es alta.
Amenaza de productos sustitutos	Existen numerosas alternativas como aguas saborizadas, kombucha, jugos, té fríos y bebidas artesanales o industriales. El cambio entre productos es fácil y responde a factores como precio, sabor, beneficios percibidos o disponibilidad.

Rivalidad entre competidores existentes	El mercado está en expansión, pero ya hay marcas posicionadas como Nature's Heart, Güitig, Tesalia y emprendimientos artesanales.
	Se compite mediante innovación en ingredientes, diferenciación saludable, campañas en redes y alianzas con influencers.

Nota. Elaboración propia.

El análisis del sector muestra que el mercado de bebidas saludables en Ecuador es competitivo y está en constante movimiento. Por un lado, entrar al negocio es relativamente sencillo: el costo inicial es bajo, sobre todo aprovechando plataformas digitales y redes sociales. Sin embargo, las marcas ya posicionadas representan un obstáculo importante, sumado a trámites como el registro sanitario, que, aunque no son imposibles de superar, requieren tiempo y atención.

En cuanto a los proveedores, contar con frutas y hierbas locales ofrece ventajas importantes, como mayor frescura y menores costos logísticos, lo cual favorece la producción artesanal. Aun así, la estacionalidad de algunos ingredientes puede generar problemas de abastecimiento y cambios en los precios, por lo que este aspecto debe gestionarse cuidadosamente.

Respecto a los compradores, el consumidor actual es exigente: busca transparencia, calidad nutricional y precios accesibles. Además, tiene muchas alternativas al alcance y es influenciado fácilmente por las redes sociales y las etiquetas nutricionales, lo que aumenta su disposición a cambiar de marca si encuentra una opción mejor.

Por otro lado, la amenaza de productos sustitutos es alta. El mercado ofrece muchas alternativas como aguas saborizadas, kombucha, jugos y tés, tanto artesanales como industriales. Estas opciones compiten de forma indirecta, diferenciándose por sabor, precio o beneficios percibidos.

Finalmente, la competencia directa es fuerte. Aunque el sector está creciendo, empresas como Nature's Heart, Gütig y Tesalia controlan gran parte del mercado. A esto se suman pequeños emprendimientos que compiten mediante innovación en ingredientes, propuestas saludables y estrategias de marketing digital, incluyendo alianzas con influencers. Todo esto hace que el sector sea altamente competitivo y que el éxito dependa en gran medida de la capacidad de innovar, adaptarse a las tendencias y conectar con el consumidor.

Tabla 5

Matriz FODA

Fortalezas	Oportunidades
Bebida sin azúcar añadida, formulada con ingredientes naturales y locales, alineada a tendencias de salud y bienestar. Su origen ecuatoriano refuerza su autenticidad y sostenibilidad. Al cumplir con estándares de cero azúcares, evita sellos negativos en el empaque, facilitando su comercialización.	El aumento de enfermedades como la diabetes impulsa la demanda de bebidas bajas en azúcar. El crecimiento en redes sociales permite una expansión ágil y económica. Además, los consumidores valoran productos nacionales, lo que favorece su posicionamiento.
Debilidades	Amenazas
Como marca nueva, carece de reconocimiento frente a competidores consolidados. Depende de insumos importados (como estevia purificada), lo que afecta costos y estabilidad de suministro. Su capacidad productiva inicial limita escalar rápidamente ante picos de demanda o temporadas clave.	Enfrenta una alta competencia de marcas fuertes como Guitig y Nature's Heart. Cambios regulatorios pueden implicar reformulaciones o mayores costos. La saturación del mercado "natural" y la sensibilidad al precio también ponen en riesgo su penetración.

Nota. Elaboración propia.

Validación de Viabilidad y Deseabilidad

Investigación de Mercado

Población (mercado objetivo). Para el proyecto se tomó como base de datos la población del Distrito Metropolitano de Quito (*Censos., 2025*) la misma que cuenta con 2.748.483 habitantes según las proyecciones demográficas realizadas por el Instituto Nacional de Estadística y Censos (INEC) en el año 2022. De esta población el 1.978.908 corresponde a adolescentes y adultos, segmento al que está enfocado el proyecto.

Tabla 6

Segmentación

Variable de Segmentación Población		Número de Habitantes
Ubicación geográfica	Ecuador	17 746 258
Ubicación geográfica	Provincia de Pichincha	3 190 194
Ubicación geográfica	Distrito Metropolitano de Quito	2 748 483

Nota. Tomado de Instituto Nacional de Estadística y Censos.

Muestra

Para determinar el tamaño de la muestra en el presente estudio de mercado sobre una bebida sin azúcar a base de limón mandarina y hierbabuena, destinada a Distrito Metropolitano de Quito, se aplicó una técnica de muestreo considerando un nivel de confianza y un margen de error determinados. El cálculo se realizó en función de una población finita, como se detalla a continuación:

Formula:

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

Tabla 7**Variable de la muestra**

Variable	Valor	Descripción
N	1 978 908	Tamaño de la población
Z	1.96	Nivel de confianza del 95 %
P	0.5	Proporción esperada de respuestas positivas
Q	0.5	Complemento de la proporción
E	0.05	Margen de error del 5 %

Nota. Tomado de Instituto Nacional de Estadística y Censos.

Cálculo. Fórmula para el cálculo del tamaño de muestra

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

Donde:

- **n** = Tamaño de la muestra
- **N** = Tamaño de la población
- **Z** = Nivel de confianza (valor Z)
- **p** = Proporción esperada de respuestas positivas
- **q** = Complemento de la proporción (1 – p)
- **e** = Margen de error aceptado

Instrumento de Recolección de Información y Análisis de Resultados

Se elaboró una encuesta con 15 preguntas de selección múltiple para el levantamiento de datos, considerando aspectos como: datos generales, hábitos de consumo, conocimiento del producto y preferencias.

Tabla 8**Instrumento recolección de datos**

Datos generales
1. Edad:
OPA Menos de 18 años
OPB 12 – 18 años
OPC 19 – 25 años
OPD 26 – 35 años
OPE 36 – 55 años
2. Género:
OPA Femenino
OPB Masculino
3. ¿Reside en el Distrito Metropolitano de Quito?
OPA Si
OPB No
Hábitos de consumo
4. ¿Con qué frecuencia consume bebidas gasificadas?
OPA Frecuentemente (1 vez a la semana)
OPB Muy frecuente (varias veces por semana)
OPC Nunca
OPD Rara vez (1 – 2 veces al mes)
5. ¿Qué tan importante es para usted que una bebida sea saludable?
OPA Algo importante
OPB Muy importante
OPC No me interesa
OPD Poco importante
Conocimiento del producto
6. ¿Qué sabores prefiere?
OPA Lima
OPB Limón
OPC Limón Mandarina
OPD Naranja
7. ¿Le gustaría probar bebidas endulzadas con estevia?
OPA Si
OPB No
OPC Tal vez
8. ¿Qué tamaño de presentación desearía para este tipo de bebida?
OPA 500ml
OPB Botella familiar (1 litro)
OPC Botella individual (350ml)
9. ¿Cuánto estaría dispuesto(a) pagar por una bebida de 350ml?
OPA De \$1 a \$1.50
OPB De \$1.50 a \$2
OPC De \$2 en adelante
OPD Menos de \$0.75

10. ¿Estaría dispuesto a probar una bebida de Limón mandarina con un toque de hierba buena?

OPA No

OPB Si

OPC Tal vez

Preferencias

11. ¿Qué tipo de bebidas prefieres?

OPA Aguas saborizadas

OPB Bebidas light o sin azúcar

OPC Gaseosas tradicionales

OPD Jugos naturales

12. ¿Qué envases sería de su preferencia?

OPA Lata

OPB Plástico

OPC Vidrio

13. ¿De las siguientes marcas de aguas saborizadas cuál es de su preferencia?

OPA Dasani agua saborizada

OPB Fuze Tea Nestea

OPC Imperial limonada natural

OPD Otra

OPE San Felipe limón + jengibre

OPF Tesalia agua saborizada

14. ¿Por qué medio desearía tener más información de nuestro producto?

OPA Radio

OPB Redes Sociales

OPC Televisión

OPD Vallas publicitarias

15. ¿Cuál es la red social que utiliza con mayor frecuencia?

OPA Facebook

OPB Instagram

OPC TikTok

OPD YouTube

Nota. Elaboración propia.

A continuación, se presentan los resultados de la investigación de mercados realizada.

Tabla 9

Presentación de resultados

Preguntas	Resultados Generales					
	OP A	OP B	OP C	OP D	OP E	OP F
Datos generales						
Edad:	19.31%	28.71%	21.29%	30.69%		
Género:	58.17%	41.83%				
¿Reside en el Distrito Metropolitano de Quito?	83.66%	16.34%				
Hábitos de consumo						

¿Con qué frecuencia consume bebidas gasificadas?	35.15%	15.10%	5.69%	44.06%
¿Qué tan importante es para usted que una bebida sea saludable?	22.77%	70.30%	2.48%	4.46%
Conocimiento del producto				
¿Qué sabores prefiere?	3.47%	59.90%	17.33%	19.31%
¿Le gustaría probar bebidas endulzadas con estevia?	48.51%	17.7%	33.91%	
¿Qué tamaño de presentación desearía para este tipo de bebida?	0.25%	16.34%	83.42%	
¿Cuánto estaría dispuesto(a) pagar por una bebida de 350ml?	43.07%	2.97%	0.99%	52.97%
¿Estaría dispuesto a probar una bebida de Limón mandarina con un toque de hierva buena?	2.97%	78.22%	18.81%	
Preferencias				
¿Qué tipo de bebidas prefieres?	12.87%	10.89%	31.44%	44.80%
¿Qué envases sería de su preferencia?	10.40%	36.14%	53.47%	
¿De las siguientes marcas de aguas saborizadas cuál es de su preferencia?	8.17%	38.86%	28.47%	13.12% 2.97% 8.42%
¿Por qué medio desearía tener más información de nuestro producto?	0.99%	87.38	7.43%	4.21%
¿Cuál es la red social que utiliza con mayor frecuencia?	17.57%	36.88%	41.83%	3.71%

Nota. Elaboración propia.

Con base a los datos de la tabla anterior, se presenta, la interpretación de los resultados obtenidos de la investigación de mercados:

Edad. La mayor parte del segmento se concentra entre los 36 y 55 años (30,69 %), seguido por los rangos de 19–25 años (28,71 %), 26–35 años (21,29 %) y 12–18 años (19,31 %). En conjunto, más del 80 % de la muestra se encuentra entre los 19 y 55 años, lo que refleja una audiencia predominantemente joven y adulta. Por tanto, el público objetivo abarca edades de 12 a 55 años, lo que orienta nuestra estrategia hacia tendencias que conecten tanto con jóvenes como con adultos.

Género. En cuanto al género, el 58% de los encuestados se identificaron como femeninos, lo que indica un sesgo de género hacia esta población (aproximadamente 6 de cada 10 participantes). A pesar de esta predominancia, se observa una representación masculina significativa (42%). En consecuencia, el enfoque de comunicación estratégica se centrará en enfatizar atributos que resuenen particularmente con el público femenino, sin menoscabar la creación de materiales publicitarios neutros o mixtos que aseguren la inclusión del 42% restante.

Lugar de residencia. De la muestra obtenida, la gran mayoría (83.54%) reside en el Distrito Metropolitano de Quito. Esto refleja que la validación de viabilidad local está centrada en el mercado quiteño, focalizados en puntos de venta supermercados, mini markets y tiendas.

Frecuencia de consumo de bebidas gasificadas. El 44.06% consume gaseosas rara vez, y el 50.25% lo hace al menos semanalmente, lo que sugiere un mercado potencial para una bebida diferenciada por salud y sabor, con estrategias de degustación para captar consumidores ocasionales.

Importancia de que la bebida sea saludable. El 93.07% valora que la bebida sea saludable, reforzando la propuesta de valor de una bebida endulzada con estevia, baja en calorías y con ingredientes naturales.

Sabores preferidos. El limón domina (59.90%), seguido por limón mandarina (17.33%) y naranja (19.31%). Entendemos que existe una predominancia del limón, sin embargo, el reto de lanzar al mercado una opción diferente, es lo que respalda el lanzamiento de una bebida de limón mandarina, y el sabor de limón como posible edición especial.

Interés en probar bebidas endulzadas con estevia. El 48.4% muestra un interés por bebidas endulzadas con estevia; el 17.7% indica que no lo ha probado, lo que requiere campañas de degustaciones para destacar sus beneficios.

Tamaño de presentación deseado. El 83.42% prefiere 350 ml, la segunda opción es la presentación familiar (1 L) con el 16.34%.

Precio dispuesto a pagar por 350 ml. El 52.97% pagaría hasta \$0.75 y el 43.07% entre \$1.00–\$1.50, sugiriendo un precio competitivo de \$0.90–\$1.00 para maximizar mercado y rentabilidad.

Disposición a probar bebida de limón mandarina con toque de hierba buena. El 78.22% muestra alta disposición, apoyando el lanzamiento de esta combinación como diferenciador, con énfasis en su frescura en campañas promocionales.

Tipo de bebidas preferidas. Los jugos naturales (44.80%) y gaseosas tradicionales (31.44%) lideran la categoría, posicionando la bebida como una mezcla que combina sabor frutal y un ligero toque herbal.

Preferencia de envase. El vidrio (53.47%) es el favorito, seguido por plástico (36.14%), lo que prioriza botellas de vidrio de 350 ml, con plástico como alternativa económica.

Marcas de aguas saborizadas preferida. Fuze Tea/Nestea (38.86%) e Imperial (28.47%) dominan, requiriendo un posicionamiento competitivo mediante atributos únicos como estevia y hierba buena.

Medio preferido para recibir información del producto. El 87.38% prefiere redes sociales, justificando una estrategia de marketing digital centrada en TikTok e Instagram.

Red social de mayor uso. TikTok (41.83%) e Instagram (36.88%) lideran, orientando la publicidad hacia videos cortos y colaboraciones con influencers.

Validación con el Segmento de Mercado-Testing

Tabla 10

Codificación entrevistas para validar el prototipo 2.0

Código	Tipo de instrumento	Perfil de participantes		Fecha
		No. Persona	Temática	
EI01	Entrevista en profundidad	1	Contexto de Uso.	Junio 2025
EI02	Entrevista en profundidad	1	Primera impresión	Junio 2025
EI03	Entrevista en profundidad	1	Atractivo general	Junio 2025
EI04	Entrevista en profundidad	1	Valor percibido	Junio 2025
EI05	Entrevista en profundidad	1	Barreras y objeciones	Junio 2025

Nota. Elaboración propia.

Presentación de los resultados de las entrevistas realizadas.

Tabla 11

Matriz de sistematización de información, entrevistas

Temáticas	Preguntas	Respuestas
Contexto de uso	¿Qué le parecería una bebida de limón mandarina y un toque de hierba buena endulzada con estevia?	EI01, 2025: Le parece interesante, porque es una opción saludable, refrescante y deliciosa.
		EI02, 2025: Le gusta la idea, porque es natural, le gusta las dos frutas y adicional, no engorda.
		EI03, 2025: Le parece algo novedoso y a primera vista llamativa.
		EI04, 2025: Le parece interesante el sabor de la mezcla, sobre todo porque no es muy común encontrar en los supermercados el toque de hierbabuena.
		EI05, 2025: Le parece muy novedoso, porque es una bebida de una fruta que no la conocía.
		EI01, EI02, 2025: No ha probado ni ha escuchado.
	¿Usted ha escuchado, o ha probado la bebida limón mandarina? (si /no)	EI03, 2025: No ha escuchado, es la primera vez que la prueba esta bebida y le gustó el sabor.
		EI04, 2025: No ha escuchado, hasta este momento que le dieron a probar esta bebida nueva.

		EI05, 2025: No la ha escuchado, es la primera vez que la prueba.
Primera impresión	¿Qué opina al probar por primera vez la bebida de limón mandarina con un toque de hierba buena?	EI01, 2025: Siente que el sabor ácido le está opacando al sabor de la hierba buena, le falta dulzor y el nivel de gas es el adecuado. EI02, 2025: Le parece interesante, porque es refrescante y se logra sentir los dos sabores, de limón mandarina y la hierba buena. Opina que le falta dulce para su gusto. EI03, 2025: La combinación de los sabores le parece interesante y el toque de hierba buena le da un toque especial EI04, 2025: Opina que tiene un rico sabor, se siente el toque de hierba buena y también el sabor de limón mandarina, le parece que el sabor es adecuado ya que no es ni muy dulce ni muy amargo. Y la presentación le gustó porque la paleta de colores se ve natural. EI05, 2025: Sintió un sabor refrescante por el toque de la hierba buena, aunque el sabor estuvo un poco ácido para su gusto.
Atractivo general	¿Qué aspectos de la bebida le parecen más atractivos? (por ejemplo: sabor, presentación, etiquetado, semaforización, registro sanitario, etc.)	EI01, 2025: Le gustó la idea de una bebida que mezcla lo frutal con lo herbal. Le gustó el diseño del empaque, se lo ve super natural y apetitoso, pero cree que en la etiqueta falta resaltar la imagen de la fruta de limón mandarina y la parte de la hierba buena. EI02, 2025: La presentación no le gustó porque parece un envase muy básico y se ve poco apetitoso y no le llama la atención, sin embargo, el diseño de la etiqueta si le gustó porque transmite naturalidad. EI03, 2025: Le parecería más interesante si la presentación fuera en botella de vidrio porque sirve para el reciclaje y preservación del ambiente. EI04, 2025: Le gusto el sabor y sobre todo porque esta endulzado con estevia lo que significaría que no tiene azúcar y no afectaría a su organismo. EI05, 2025: Opina que se debe mejorar la presentación y darles más realce a las imágenes de los componentes
	¿Qué opina del nombre de la bebida?	EI01, 2025: Si le gusta el nombre porque le parece positivo y fácil de recordar, transmite salud y bienestar EI02, 2025: Si le gusta, aunque suena natural y atractivo, pero tal vez un poco genérico EI03, 2025: Le gusta, da la idea de algo saludable y refrescante

		EI04, 2025: Le parece un buen nombre, pero piensa que quizá le falta un toque más original o distintivo. EI05, 2025: Cree que conecta bien con un estilo de vida saludable, va con la tendencia.
Valor percibido	¿Consumiría esta bebida como un sustituto saludable a las bebidas gasificadas tradicionales? (si /no) Por qué?	EI01, 2025: Si consumiera porque es más natural y no pierde lo refrescante de la gaseosa. EI02, 2025: Si consumiera, porque es más natural, no engorda y porque es refrescante por el gas. EI03, 2025: Si consumiera, porque al tener el toque de estevia, si se estuviera reemplazando las bebidas tradicionales de las cuales contienen mucha azúcar añadida. EI04, 2025: Claro que sí lo consumiría porque le gustó el sabor y sobre todo porque esta endulzado con estevia, lo que significaría que no tiene azúcar y no afectaría a mi organismo EI05, 2025: Si lo consumiera, porque le gusta probar opciones diferentes y saludables.
Barreras y objeciones	¿Qué dudas o preocupaciones tendría antes de decidir comprar esta bebida?	EI01, EI02 2025: Su preocupación es que el precio no sea accesible. EI03, 2025: Tiene dudas sobre el precio y la cantidad de presentación. EI04, 2025: Le preocupa la accesibilidad de precio. EI05, 2025: Le preocupa que el sabor de la estevia sea muy fuerte.
Mejoras	¿Qué sugeriría para mejorar la bebida y hacerla más atractiva para su gusto?	EI01, 2025: Su sugerencia fue bajar el nivel del ácido y que se sienta más dulce. EI02, 2025: Su sugerencia fue mejorar el empaque, hacerla más dulce y conocer el precio. EI03, 2025: Sugiere que haya presentación para familias grandes de litro o litro y medio. EI04, 2025: Tal vez un poco menos sabor de hierba buena ya que al tomar varias veces se siente más la hierba buena y opaca los otros sabores. EI05, 2025: Sugiere bajar el sabor del ácido de la bebida.
Compra	Si esta bebida estuviera disponible, ¿la compraría? (Sí / No) y que valor pagarían por ella?	EI01, 2025: Por la originalidad del producto, si lo hiciera y el precio que pagaría sería \$ 0.75 centavos.

	EI02, 2025: No nos compraría porque no le gusta el empaque y porque el producto hay que mejorar, si estuviera todo eso solucionada pagaría hasta \$ 1.
	EI03, 2025: Si la comprara porque llegaría ser un reemplazo a las bebidas tradicionales del mercado.
	EI04, 2025: Si la comprara, pero tendría que ver la presentación, si es un litro pagaría hasta \$1.50 centavos.
	EI05, 2025: Si la comprara, y dependiendo de la presentación, pagaría hasta \$2.
¿Dónde desearía adquirirla? (tiendas, mini markets, supermercados, tiendas naturistas, farmacias)?	EI01, 2025: Desearía adquirirla en venta al paso, en la calle en los semáforos y otros serían las tiendas.
	EI02, 2025: Tiendas no porque no va a tiendas, debería ser en supermercados porque ahí se abastece de todo lo que necesita.
	EI03, 2025: En las tiendas del barrio por factibilidad y a veces por facilidad de encontrar el reemplazo de las bebidas de la competencia.
	EI04, 2025: En los supermercados porque hay más variedad para escoger y más facilidad de compra.
	EI05, 2025: En tiendas y supermercados.

Nota. Elaboración propia.

Prototipo 2.0

Figura 6

Prototipo 2.0



Nota. Elaboración propia.

Basado en los resultados de la entrevista y la prueba cualitativa hemos hecho el desarrollo y la mejora de la presentación de la bebida limón mandarina con un toque de hierbabuena endulzada con estevia y ligeramente gasificada, desarrollando nuevamente la formula y ajustando el nivel de acidez. En el diseño hemos optado por mantener la botella de vidrio y se ha realizado una mejora del diseño que sea más atractivo para el consumidor.

Modelo de Monetización

El modelo de monetización hace referencia a la estrategia mediante la cual una empresa genera ingresos a partir de la comercialización de sus productos o servicios. En este caso se ha optado por implementar el modelo B2B (Business to Business), el cual implica que el producto se vende directamente a otras empresas o grupos institucionales, en lugar de dirigirse al consumidor final.

Bajo esta modalidad, se estima que los principales compradores sean empresas, asociaciones, grupos institucionales, quienes posteriormente ofrecerán el producto a sus propios clientes. La selección de este modelo se fundamenta en el interés cada vez más frecuente de las empresas por proporcionar alternativas más saludables, tanto para el personal como para sus grupos de interés, aumentando así el valor agregado de sus servicios y fortaleciendo el compromiso con el bienestar de sus comunidades.

Presentación Comercial del Prototipo

Figura 7

Captura de pantalla video promocional



Nota. Elaboración propia. <https://www.youtube.com/watch?v=JuO20F4ZCKU>

Estudio Técnico y Modelo de Gestión Organizacional

Localización

Tabla 12

Matriz de localización

Factor Relevante	Peso	Sur de Quito		Parque industrial Norte	
		Calificación	Ponderación	Calificación	Ponderación
Ubicación de la Planta	0.20	5	1.00	4	0.40
Accesibilidad al Mercado	0.20	5	1.00	4	0.40
Costos Operativos (Producción y Logística)	0.20	5	1.00	4	0.40
Acceso a servicios básicos	0.10	5	0.50	5	0.50
Seguridad	0.10	4	0.40	4	0.40
Posibilidad de crecimiento y expansión	0.10	5	0.50	4	0.40
Infraestructura y calidad de vida	0.10	4	0.40	5	0.50
TOTAL	100%		4.80		3.00

Nota. Elaboración propia.

Se compararon dos posibles ubicaciones para instalar una planta: el Sur de Quito y el Parque Industrial Norte. Se evaluaron siete factores clave, asignándoles distintos pesos según su relevancia.

El Sur de Quito obtuvo una puntuación total ponderada de 4.80, destacando especialmente en costos operativos, accesibilidad al mercado y posibilidad de crecimiento.

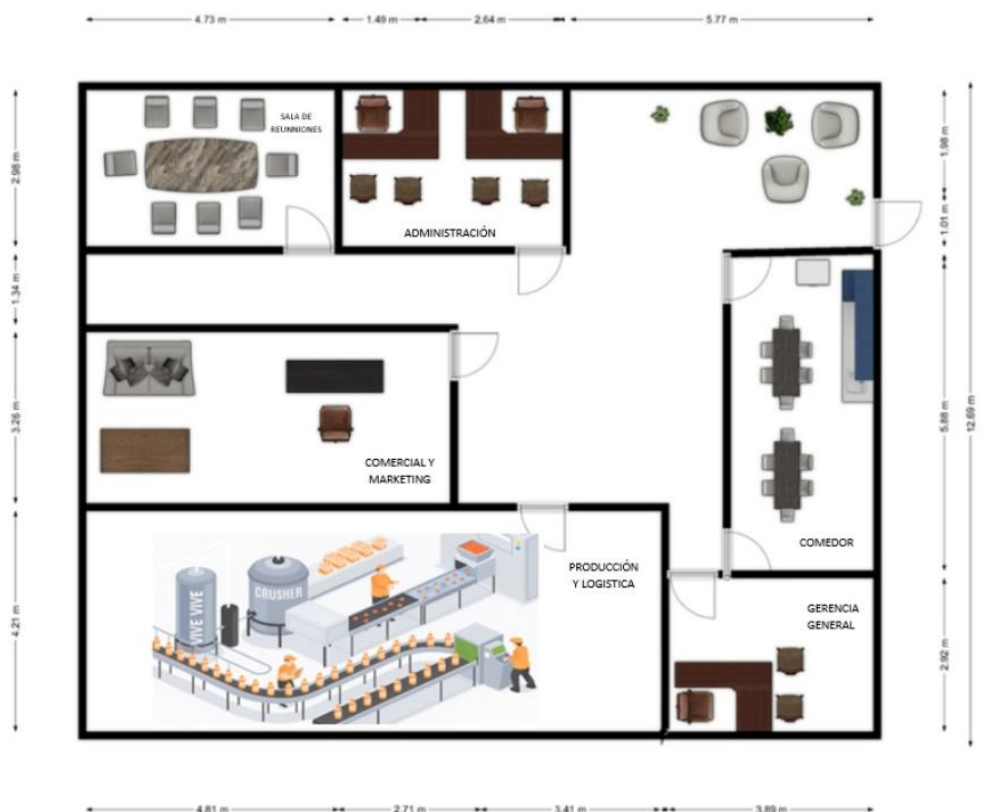
El Parque Industrial Norte obtuvo un puntaje total de 3.00, con mejores resultados en infraestructura y calidad de vida, pero más bajo en ubicación, accesibilidad y costos operativos.

Conclusión: El Sur de Quito resulta ser la opción más favorable para establecer la planta, debido a su mejor desempeño general en los factores evaluados.

Mapa de distribución de la planta

Figura 8

Mapa de distribución de la planta



Nota. Elaboración propia.

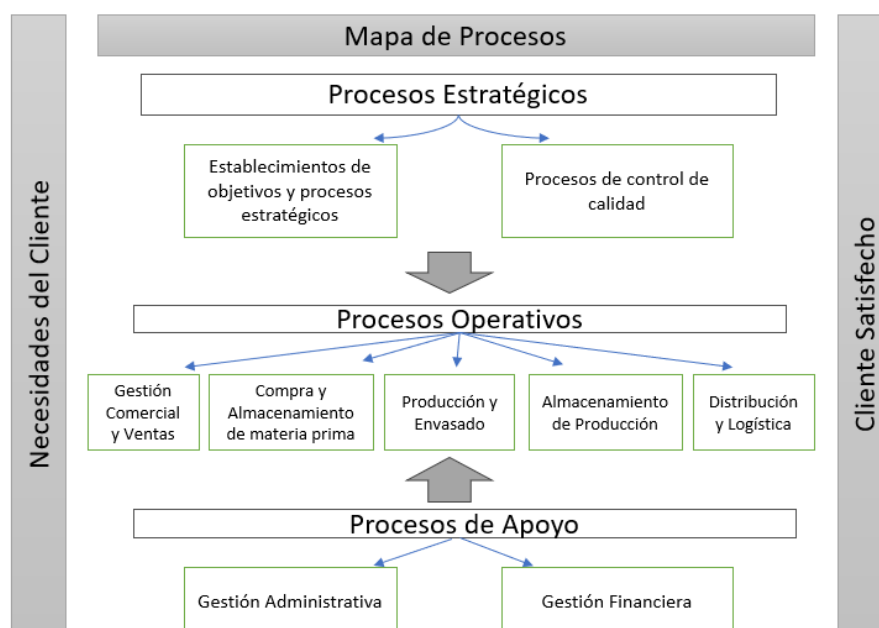
Como se puede visualizar la gráfica representa el diseño de la planta de producción de Grupo Vive S.A.S, dedicada a la elaboración de la bebida saborizada “Stev Frut”, con sabor limón mandarina con un toque de hierba buena endulzada con estevia y ligeramente

gasificada. Esta planta se encuentra estratégicamente ubicada en la Av. La Ecuatoriana OE7-260 e Ignacio Noboa, en el sur de Quito, dentro del Distrito Metropolitano. La elección de esta ubicación responde a un análisis minucioso para asegurar un desarrollo óptimo de las operaciones y una atención eficiente al mercado objetivo.

La planta está emplazada en un terreno de 500 metros cuadrados, con una infraestructura diseñada para maximizar la eficiencia en cada etapa del proceso productivo. Las áreas están organizadas de manera estratégica para optimizar el flujo operativo y garantizar altos estándares de calidad.

Figura 9

Mapa de procesos



Nota. Elaboración propia.

A continuación, se presenta el detalle del mapa de procesos:

Tabla 13

Detalle mapa de procesos

Proceso	Objetivo	Alcance	Actividades
Procesos Estratégicos			

Proceso	Objetivo	Alcance	Actividades
Objetivos y procesos estratégicos	Definir la visión, estrategia y metas generales del negocio.	Desde la definición de la visión hasta la implementación táctica de los objetivos.	Análisis FODA; Definición de metas; Planificación estratégica; Establecimiento de indicadores de gestión; Seguimiento y ajuste del plan estratégico.
Proceso de control de calidad	Garantizar la inocuidad y calidad del producto final.	Desde la recepción de insumos hasta la entrega al cliente.	Inspección de materias primas; Monitoreo del proceso productivo; Verificación del envasado; Documentación y reporte de calidad.
Procesos Operativos			
Gestión comercial y ventas	Promover y comercializar el producto, alcanzando objetivos de ventas y posicionamiento.	Desde el análisis de mercado hasta la venta al cliente final.	Investigación de mercado; Diseño de estrategias de precio; Gestión de canales; Servicio postventa; Negociación y seguimiento.
Compra y almacenamiento de materia prima	Asegurar el suministro oportuno de insumos de calidad al menor costo.	Desde la búsqueda de proveedores hasta la recepción de insumos.	Evaluación de proveedores; Negociación; Control logístico; Gestión de inventarios mínimos.
Producción y envasado	Transformar las materias primas en la bebida final cumpliendo estándares.	Desde la preparación hasta el envasado y etiquetado del producto.	Mezcla de ingredientes; gasificación, llenado; sellado; etiquetado y empaque.
Almacenamiento de producción	Conservar el producto terminado en condiciones óptimas.	Desde la recepción en bodega hasta su distribución.	Control ambiental; Registro y ubicación de productos; Gestión de lotes y trazabilidad; Inspección periódica; Registro de salidas.
Distribución y logística	Entregar el producto al cliente de forma eficiente y segura.	Desde la preparación del pedido hasta la entrega al punto de venta.	Planificación de rutas; Coordinación logística; Control de transporte; Gestión de devoluciones.
Procesos de Apoyo			
Gestión administrativa	Apoyar las operaciones mediante funciones administrativas, contables y de recursos humanos.	Actividades internas de soporte a toda la empresa.	Contabilidad; Finanzas; Recursos humanos; Compras indirectas.

Nota. Elaboración Propia.

Diseño Organizacional y funciones

Figura 10

Organigrama



Nota. Elaboración propia.

Gerencia General. Dirigir y supervisar todas las operaciones de la empresa.

- Tomar decisiones estratégicas y financieras.
- Representar a la empresa ante inversionistas, aliados y otras partes interesadas.
- Evaluar el desempeño global de los departamentos y garantizar la alineación con los objetivos corporativos.

Departamento de Producción y Control de Calidad. Gerente de Producción y Calidad

- Establecer planes de producción de acuerdo con la demanda y la capacidad instalada.
- Monitorear indicadores como eficiencia, desperdicio, tiempo de parada, calidad del producto y cumplimiento del plan de producción.
- Asegurar que el producto cumpla con normas internas, normativas nacionales (ARCSA)
- Coordinar y supervisar al equipo de supervisores y operarios.
- Proponer mejoras continuas en los procesos productivos.

Supervisor. Supervisar el proceso de producción.

- Asegurar que cada etapa (mezcla, embotellado, gasificación, etiquetado) se realice de acuerdo con los estándares establecidos.
- Revisar que la bebida cumpla con las especificaciones de sabor, olor, apariencia, carbonatación y contenido.
- Coordinar pruebas de calidad (pH, acidez, concentración de ingredientes, etc.).
- Verificar la disponibilidad de ingredientes, materiales y envases necesarios para la producción.
- Liderar el equipo de operarios.

Operarios de Producción. Ejecutar las actividades de fabricación de la bebida.

- Operar y monitorear el funcionamiento de las máquinas de embotellado.
- Detectar y reportar fallas o irregularidades durante la producción.
- Registrar volúmenes de producción e incidencias operativas.

Departamento de Logística y Distribución. Gerente de Logística y Distribución

- Planificar y coordinar el almacenamiento, transporte y entrega de productos.
- Gestionar el inventario de productos terminados.
- Coordinar con distribuidores y puntos de venta para asegurar la entrega oportuna.
- Coordinar las actividades del bodeguero y el transportista.

Bodeguero. Se encarga de recibir, almacenar, controlar y despachar los insumos y productos dentro de la bodega

- Recepción y almacenamiento de insumos.
- Control de inventario.
- Suministro a producción.
- Manejo y registro documental.

Transportista. Realizar entregas a los puntos de distribución conforme a los cronogramas establecidos.

- Verificar el estado de la carga y garantizar su correcta manipulación.
- Coordinar horarios y rutas de entrega con los clientes.

Departamento Comercial. Gerente Comercial.

- Diseñar estrategias de ventas para posicionar la bebida en el mercado y aumentar su participación frente a la competencia.
- Gestionar relaciones con clientes, distribuidores y aliados estratégicos para asegurar una amplia y constante presencia del producto.
- Supervisar el proceso de ventas para garantizar el cumplimiento de metas y una atención efectiva al cliente.

Asistente de Ventas.

- Apoyar en la elaboración de cotizaciones y propuestas comerciales para facilitar la labor del equipo de ventas.
- Actualizar bases de datos de clientes y reportes de ventas para mantener información precisa y accesible para la toma de decisiones.
- Atender consultas y reclamos de clientes para brindar una atención eficiente y reforzar la satisfacción del consumidor.

Departamento de Marketing. Gerente de Marketing.

- Analizar tendencias del mercado y comportamiento del consumidor para identificar oportunidades de crecimiento y adaptar la estrategia comercial.
- Supervisar el desarrollo de campañas publicitarias y promociones para posicionar la marca y aumentar la visibilidad del producto en canales clave.

- Coordinar estudios de mercado y encuestas de satisfacción para evaluar el impacto de las estrategias y mejorar la toma de decisiones.

Departamento Administrativo y Financiero. Gerente Administrativo y Financiero.

- Supervisar la planificación financiera para garantizar el uso eficiente de los recursos y la sostenibilidad económica de la empresa.
- Controlar el presupuesto general de la fábrica, revisando ingresos, egresos y desviaciones para tomar decisiones oportunas.
- Gestionar procesos administrativos internos como nómina, contratos y cumplimiento legal, asegurando el buen funcionamiento operativo.
- Dirigir la búsqueda de financiamiento y relaciones con bancos, para respaldar el crecimiento y expansión del negocio.

Asistente Administrativo. Gestionar recursos humanos y temas contractuales.

- Brindar apoyo en la gestión documental, organizando facturas, contratos y archivos administrativos.
- Coordinar agendas y reuniones del equipo administrativo, asegurando una comunicación fluida y cumplimiento de los compromisos internos y externos.
- Realizar trámites y gestiones administrativas externas, como pagos, entregas de documentos o solicitudes ante instituciones públicas o privadas.

Conformación Legal (Sociedad por Acciones Simplificada – SAS)

Grupo Vive será constituida bajo la figura de Sociedad por Acciones Simplificada (SAS) en la ciudad de Quito, con domicilio legal en la Av. La Ecuatoriana OE7-260 e Ignacio Noboa, en el sur de Quito, dentro del Distrito Metropolitano. Esta modalidad de constitución legal ha sido seleccionada por su flexibilidad en la gestión administrativa, su constitución digital simplificada, y la limitación de la responsabilidad de los socios al monto

de su aporte, aspectos que la hacen ideal para emprendimientos innovadores de bajo a mediano capital inicial.

El capital inicial será de USD 500,00 por socios fundadores, con posibilidad de aumentar conforme el negocio crezca y se incorporen nuevos socios o inversionistas.

Los estatutos sociales del Grupo VIVE serán redactados y firmados, incluyendo los siguientes puntos clave:

- Razón social: Grupo VIVE
- Objeto social: La producción, envasado, distribución y comercialización de bebidas saludables gasificadas a base de frutas naturales (limón mandarina), hierbas aromáticas (como hierbabuena) y edulcorantes naturales como la estevia, así como otros productos relacionados con el bienestar y la nutrición funcional.
- Duración de la sociedad: Indefinida.
- Domicilio fiscal: Av. La Ecuatoriana OE7-260 e Ignacio Noboa, en el sur de Quito, dentro del Distrito Metropolitano.
- Administración: Se designará a Fred Prieto como representante legal, quien asumirá las funciones de dirección y representación jurídica de la sociedad.

Una vez elaborados los estatutos, estos serán inscritos ante el Registro Mercantil de Quito para formalizar la constitución de la sociedad. Posteriormente, se gestionará la obtención del Registro Único de Contribuyentes (RUC) ante el Servicio de Rentas Internas (SRI), lo cual permitirá el desarrollo formal de las actividades económicas.

En cuanto a los permisos necesarios, Grupo VIVE tramitará las licencias del Municipio de Quito, incluyendo el permiso de funcionamiento, uso de suelo y certificaciones sanitarias requeridas para la industria alimentaria y de bebidas. Asimismo, se garantizará el cumplimiento de las normas laborales vigentes, incluyendo la afiliación de los empleados al Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social (IESS).

Finalmente, se procederá con la apertura de una cuenta bancaria empresarial, lo cual permitirá separar las finanzas personales de las operaciones del negocio, asegurando una administración transparente, profesional y alineada con los objetivos de crecimiento sostenible de Grupo VIVE.

Marketing Mix (4Ps)

Producto. En Ecuador, el alto consumo de bebidas azucaradas ha sido un factor determinante en el aumento de enfermedades relacionadas con el exceso de azúcar. De acuerdo con (*El vanguardista Online, 2024*), cada persona consume en promedio 30 kilogramos de azúcar al año, una cifra alarmante que se asocia directamente con el crecimiento sostenido de casos de obesidad y diabetes tipo 2. La Organización Mundial de la Salud (OMS) advierte que los azúcares añadidos son una de las principales causas de estas enfermedades. En respuesta a esta problemática, nuestra bebida a base de limón mandarina, con un toque de hierbabuena, endulzada naturalmente con estevia y ligeramente gasificada, ofrece una alternativa saludable que promueve el bienestar, la frescura y la conexión con lo natural.

Características del producto.

- Nombre comercial “*Stev Frut*”
- Botella de vidrio de 350 ml.

Precio. El valor de la bebida se define considerando su alta calidad y la creciente preferencia por un consumo responsable. Es importante que sea accesible sin perder el carácter exclusivo ni los principios de la marca. Los precios se mantienen competitivos frente a otras alternativas de bebidas saludables en el mercado. Además, se implementará, promociones y descuentos por compras al por mayor como estrategia de fidelización.

Precios sugeridos para el canal B2B:

- Botella de vidrio 350 ml: \$0.83 USD.

- Promociones: Paquete de 6 botellas por \$4.50 USD.

Plaza. La estrategia de distribución contempla una presencia amplia en distintos canales, que incluyen supermercados.

El objetivo es facilitar el acceso a una bebida refrescante, sin azúcares añadidos y con propiedades naturales, dirigida a un público consciente de su bienestar. Además, se establecerán alianzas estratégicas con cadenas de supermercados dentro del Distrito Metropolitano de Quito para fortalecer la cobertura y posicionamiento del producto.

Canales de distribución. Distribución directa a los supermercados Tía, Santa María, Cadena Primax (Gasolineras Listo) dentro del distritito Metropolitano de Quito.

Promoción. La estrategia promocional del producto incluye un plan de marketing integral que contempla la creación de contenido relevante para redes sociales, así como activaciones en puntos de venta y participación en eventos de marca. Estas acciones buscan fomentar una conexión directa con los consumidores, al tiempo que se refuerza una identidad de marca comprometida con el fomento de hábitos de vida saludables y alineada con las tendencias contemporáneas del mercado.

Marketing digital. Presencia activa en Instagram, TikTok y Facebook con influencers del mundo fitness, nutrición y vida vegana.

Punto de venta. Kit de activación para distribuidores: afiches, calcomanías, etiquetas informativas.

- Material visual para refrigeradores y stands promocionales.

Alianzas estratégicas. Giras de promoción junto a nutricionistas y médicos integrativos.

- Participación como patrocinador en ferias ecológicas y eventos educativos.
- Actividades escolares orientadas a la educación nutricional.
- Apoyo a deportistas y voceros del bienestar.

Plan de Marketing

Objetivo general del plan de marketing. Posicionar la presencia de " *Stev Frut* " como una bebida saludable, natural y sin azúcar en el mercado B2B del Distrito Metropolitano de Quito, logrando su distribución en puntos estratégicos en un plazo de 12 meses, mediante una combinación de marketing relacional, alianzas estratégicas, ferias empresariales y promoción digital.

Estrategia de Comunicación y visualización del producto. Slogan – “Lo dulce de cuidarte y lo fresco de vivir”

- **Imagen:** Botella de vidrio en un fondo natural.
- **Mensaje:** ¿Cansado de lo mismo? Disfruta de este producto natural 100% orgánico y endulzado con estevia.

Definición de Estrategias, Acciones y presupuesto

Tabla 14

Estrategias comerciales, acciones, tiempo de ejecución y presupuesto estimado

Estrategia	Acción	Tiempo de ejecución	Presupuesto (USD)
Estrategia 1: Posicionamiento de marca y propuesta para clientes B2B	Acción 1: Diseño de material corporativo B2B. Crear un dossier comercial, catálogo de productos, tabla de precios y certificaciones.	2 meses	3 000
	Acción 2: Desarrollo de branding dirigido a negocios. Adaptar sitio web y redes sociales con sección para distribuidores, casos de éxito y testimonios.	3 meses	3 000
	Subtotal Estrategia 1		6 000
Estrategia 2: Expansión de red de distribución y alianzas estratégicas	Acción 1: Prospección y visitas comerciales. Contratación o capacitación de agente comercial. Participación en ferias y generación de leads.	6 meses	1 500
	Acción 2: Condiciones preferenciales para primeras compras. Ofrecer descuentos, combos o consignación limitada.	12 meses	1 500
	Subtotal Estrategia 2		3 000

Estrategia	Acción	Tiempo de ejecución	Presupuesto (USD)
Estrategia 3: Fidelización y soporte a puntos de venta	Acción 1: Envío de kits promocionales y materiales para puntos de venta.	6 meses	1 500
	Acción 2: Seguimiento postventa y mejoras. CRM básico, encuestas de satisfacción y retroalimentación.	6 meses	1 500
	Subtotal Estrategia 3		3 000
Total presupuesto estimado			12 000

Nota. Elaborado por el autor. Presupuesto elaborado en USD.

Evaluación Financiera

Inversión Inicial

Para poner en marcha nuestro proyecto se estimó una inversión inicial de 102.950,73 USD, los cuales están distribuidos en activos fijos, operativos, diferidos y el capital de trabajo que se va a mantener, los activos fijos incorporan 38.000 USD lo que incluye maquinaria de operación y el equipo fundamental, del mismo modo con los activos operativos se estima la compra de un vehículo de 19.500 USD para facilitar la distribución directa en el Distrito Metropolitano de Quito y adicional se incluye un presupuesto de 5000 USD para los equipos de oficina y computación. Los activos diferidos que están comprometidos por el acondicionamiento del local y lo mobiliario, suman 4000 USD, mientras tanto el capital de trabajo que se va a requerir para la cobertura de estos primeros meses de operación es de 36.450,73 USD garantizando la capacidad de producción y distribución, permitiéndonos tener un inicio operativo con eficiencia, sostenibilidad y responsabilidad social.

Tabla 15

Inversión en propiedad planta y equipo

Inversión en propiedad planta y equipo		
Descripción	Categoría	
Maquinaria	Maquinaria	\$38.000,00

Muebles y enseres	Muebles y enseres	\$4.000,00
Equipos de oficina	Equipos de oficina	\$1.500,00
Equipos de computación	Equipos de computación	\$3.500,00
Distribución y logística	Vehículos	\$19.500,00
Total inversión		\$66.500,00
Inversión en capital de trabajo		
Costos de producción	\$389.683,05	
Gastos operación	\$53.800,78	
Días del año	365	
Costos y gastos diarios	\$1.215,02	
Días de desfase	30	
Total inversión	\$36.450,73	
Inversión total		
Propiedad planta y equipo	\$	66.500,00
Capital de trabajo	\$	36.450,73
Total inversión	\$	102.950,73

Nota. Elaboración propia.

Financiamiento

La estructuración para el financiamiento del proyecto es una combinación de los recursos propios y parte de un financiamiento externo. Por lo cual se ha considerado tener una inversión inicial de 102.950,73 USD, que estará constituida por los 6 socios que aportaron con 10.295,07 USD cada uno con un total de 61.770,44 USD lo restante 41.180,29 USD se realizara a través de un préstamo en Cooperativa de Ahorro y Crédito Jardín Azuayo a un plazo de 60 meses con una tasa de interés del 10.50% con cuotas de 885.13 USD

Tabla 16

Financiamiento

Financiamiento		
Fuente	Monto	%
Capital Propio	\$61.770,44	60%
Préstamo Bancario	\$41.180,29	
TOTAL	\$102.950,73	60%

Nota. Elaboración propia.

Tabla 17**Institución financiera**

Instituto Financiera:	Cooperativa jardín azuayo
Monto:	\$41.180,29
Plazo:	5
Tasa Interés anual:	10,50%
Frecuencia	12
Periodos Mensualidad	60
Cuota Mensual	\$885,13

Nota. Cooperativa Jardín Azuayo.

Tabla 18**Cuota mensual Cooperativa Jardín Azuayo.**

Años	Cuota Mensual	Intereses	Abono a Capital	Saldo Final
0				\$41.180,29
1	\$885,13	\$360,33	\$ 524,80	\$40.655,49
2	\$885,13	\$355,74	\$ 529,39	\$40.126,10
3	\$885,13	\$351,10	\$ 534,02	\$39.592,08
4	\$885,13	\$346,43	\$ 538,69	\$39.053,39
5	\$885,13	\$341,72	\$ 543,41	\$38.509,98
6	\$885,13	\$336,96	\$ 548,16	\$37.961,82
7	\$885,13	\$332,17	\$ 552,96	\$37.408,86
8	\$885,13	\$327,33	\$ 557,80	\$36.851,06
9	\$885,13	\$322,45	\$ 562,68	\$36.288,38
10	\$885,13	\$317,52	\$ 567,60	\$35.720,78
11	\$885,13	\$312,56	\$ 572,57	\$35.148,21
12	\$885,13	\$307,55	\$ 577,58	\$34.570,63
13	\$885,13	\$302,49	\$ 582,63	\$33.988,00
14	\$885,13	\$297,40	\$ 587,73	\$33.400,27
15	\$885,13	\$292,25	\$ 592,87	\$32.807,40
16	\$885,13	\$287,06	\$ 598,06	\$32.209,34
17	\$885,13	\$281,83	\$ 603,29	\$31.606,04
18	\$885,13	\$276,55	\$ 608,57	\$30.997,47
19	\$885,13	\$271,23	\$ 613,90	\$30.383,58
20	\$885,13	\$265,86	\$ 619,27	\$29.764,31
21	\$885,13	\$260,44	\$ 624,69	\$29.139,62
22	\$885,13	\$254,97	\$ 630,15	\$28.509,47
23	\$885,13	\$249,46	\$ 635,67	\$27.873,80
24	\$885,13	\$243,90	\$ 641,23	\$27.232,57
25	\$885,13	\$238,28	\$ 646,84	\$26.585,73
26	\$885,13	\$232,63	\$ 652,50	\$25.933,23
27	\$885,13	\$226,92	\$ 658,21	\$25.275,02
28	\$885,13	\$221,16	\$ 663,97	\$24.611,05

29	\$885,13	\$215,35	\$ 669,78	\$23.941,27
30	\$885,13	\$209,49	\$ 675,64	\$23.265,63
31	\$885,13	\$203,57	\$ 681,55	\$22.584,08
32	\$885,13	\$197,61	\$ 687,51	\$21.896,57
33	\$885,13	\$191,59	\$ 693,53	\$21.203,04
34	\$885,13	\$185,53	\$ 699,60	\$20.503,44
35	\$885,13	\$179,41	\$ 705,72	\$19.797,72
36	\$885,13	\$173,23	\$ 711,89	\$19.085,83
37	\$885,13	\$167,00	\$ 718,12	\$18.367,70
38	\$885,13	\$160,72	\$ 724,41	\$17.643,29
39	\$885,13	\$154,38	\$ 730,75	\$16.912,55
40	\$885,13	\$147,98	\$ 737,14	\$16.175,41
41	\$885,13	\$141,53	\$ 743,59	\$15.431,82
42	\$885,13	\$135,03	\$ 750,10	\$14.681,72
43	\$885,13	\$128,47	\$ 756,66	\$13.925,06
44	\$885,13	\$121,84	\$ 763,28	\$13.161,78
45	\$885,13	\$115,17	\$ 769,96	\$12.391,82
46	\$885,13	\$108,43	\$ 776,70	\$11.615,12
47	\$885,13	\$101,63	\$ 783,49	\$10.831,63
48	\$885,13	\$94,78	\$ 790,35	\$10.041,28
49	\$885,13	\$87,86	\$ 797,26	\$9.244,02
50	\$885,13	\$80,89	\$ 804,24	\$8.439,78
51	\$885,13	\$73,85	\$ 811,28	\$7.628,50
52	\$885,13	\$66,75	\$ 818,38	\$6.810,13
53	\$885,13	\$59,59	\$ 825,54	\$5.984,59
54	\$885,13	\$52,37	\$ 832,76	\$5.151,83
55	\$885,13	\$45,08	\$ 840,05	\$4.311,78
56	\$885,13	\$37,73	\$ 847,40	\$3.464,39
57	\$885,13	\$30,31	\$ 854,81	\$2.609,57
58	\$885,13	\$22,83	\$ 862,29	\$1.747,28
59	\$885,13	\$15,29	\$ 869,84	\$877,45
60	\$885,13	\$7,68	\$ 877,45	\$0,00
	\$53.107,50	\$11.927,21	\$41.180,29	

Nota. Cuota mensual Cooperativa Jardín Azuayo.

Estado de Costos - Estado de P&G - Estado Flujo de Caja

El análisis financiero del proyecto revela una estructura de costos y flujos bien organizada, con proyecciones sostenibles para la producción y comercialización de una bebida natural gasificada.

Costos de Producción

El costo total por unidad asciende a \$0,16, lo cual indica un modelo eficiente, con predominancia del insumo "limón mandarina" como componente más representativo del costo. Esto permite establecer precios de venta competitivos con amplios márgenes de ganancia, fundamentales para sostener operaciones y reinversión.

Estado de Resultados

Según el estado de pérdidas y ganancias proyectado, el negocio genera utilidades desde el primer año, con un crecimiento constante de ingresos. Los ingresos totales superan los costos operativos, lo que refleja rentabilidad operativa positiva. El margen neto es saludable, lo que indica eficiencia en la gestión de gastos y buena respuesta del mercado.

Flujo de Caja

El flujo de caja proyectado muestra saldos positivos al final de cada período, lo cual es una señal clave de liquidez y sostenibilidad del negocio. Esto implica que el emprendimiento tiene la capacidad de cubrir sus obligaciones, invertir en crecimiento y responder ante contingencias sin necesidad de financiamiento externo a corto plazo.

Tabla 19

Estado de Costos

	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Costos totales	\$ 389.683,05	\$ 412.674,35	\$ 437.022,13	\$ 462.806,44	\$ 490.112,02

Nota. Elaboración propia.

Tabla 20

Estado de P&G

	Estado de Pérdidas y Ganancias				
Años	1	2	3	4	5
Ingresos ventas	\$ 514.381,62	\$ 544.730,14	\$ 576.869,22	\$ 610.904,50	\$ 646.947,86
Costo de Producción	\$ 389.683,05	\$ 412.674,35	\$ 437.022,13	\$ 462.806,44	\$ 490.112,02
Utilidad Bruta	\$ 124.698,57	\$ 132.055,79	\$ 139.847,08	\$ 148.098,06	\$ 156.835,85

(-) Gastos Operación	\$ 53.800,78	\$ 56.975,03	\$ 60.336,55	\$ 63.896,41	\$ 67.666,30
(-) Depreciación	\$ 6.660,95	\$ 6.660,95	\$ 6.660,95	\$ 6.660,95	\$ 6.660,95
Utilidad Operación	\$ 64.236,85	\$ 68.419,82	\$ 72.849,58	\$ 77.540,71	\$ 82.508,60
Gastos Financieros	\$ 4.011,84	\$ 3.283,44	\$ 2.474,76	\$ 1.576,96	\$ 580,22
Utilidad Antes de Impuestos	\$ 68.248,69	\$ 71.703,26	\$ 75.324,34	\$ 79.117,66	\$ 83.088,82
Impuesto a la Renta 25%	\$ 17.062,17	\$ 17.925,81	\$ 18.831,09	\$ 19.779,42	\$ 20.772,21
Utilidad Neta	\$ 51.186,52	\$ 53.777,44	\$ 56.493,26	\$ 59.338,25	\$ 62.316,62

Nota. Elaboración propia.

Tabla 21

Estado de Flujo de Caja

Años	Flujo de caja financiero					
	0	1	2	3	4	5
Utilidad operación		\$64.236,85	\$68.419,82	\$ 72.849,58	\$77.540,71	\$82.508,60
(+) Depreciaciones		\$ 6.660,95	\$ 6.660,95	\$ 6.660,95	\$6.660,95	\$6.660,95
(-) Impuestos		\$17.062,17	\$17.925,81	\$ 18.831,09	\$19.779,42	\$20.772,21
(-) Inversiones	\$-102.950,73					
(=) Flujo del proyecto	\$-102.950,73	\$53.835,62	\$57.154,95	\$60.679,44	\$64.422,24	\$68.397,34
(+) Préstamo	\$ 41.180,29					
(-) Gastos financieros		\$ 4.011,84	\$ 3.283,44	\$2.474,76	\$1.576,96	\$580,22
(-) Amortización préstamo		\$ 6.609,66	\$ 7.338,06	\$8.146,74	\$9.044,54	\$10.041,28
(=) Flujo del proyecto ajustado	\$ -61.770,44	\$43.214,12	\$46.533,45	\$50.057,94	\$53.800,73	\$57.775,84
Flujo acumulado	\$ 61.770,44	\$-18556,31	\$27.977,14	\$78.035,08	\$131.835,81	\$189.611,66

Nota. Elaboración propia.

Presupuesto de Ventas (cuadro y párrafos)

Se realizó una proyección estimada para los ingresos por ventas para los próximos cinco años, teniendo en consideración el precio unitario de la bebida, la demanda que se estima dentro del mercado en la tabla # 19 se detallan las ventas para los 5 años.

Tabla 22

Proyección de los ingresos por ventas

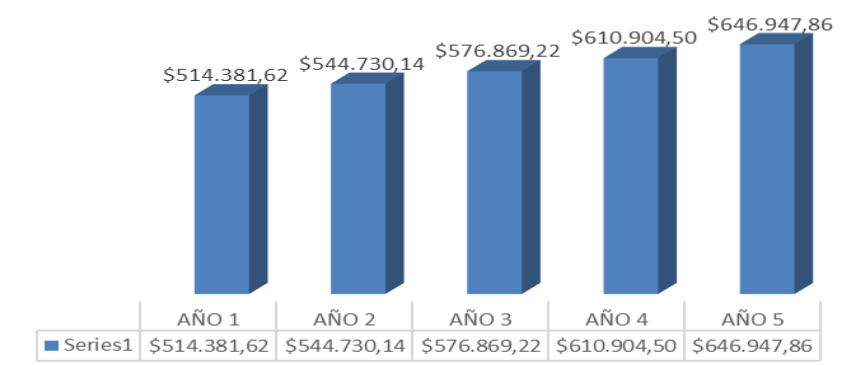
	Producto 1	Total
Cantidades	622080	
Precio de venta	\$0,83	
Ventas año 1	\$ 514.381,62	\$ 514.381,62

	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Ventas totales	\$514.381,62	\$ 544.730,14	\$ 576.869,22	\$610.904,50	\$646.947,86

Nota. Elaboración propia.

Figura 11

Presupuesto de ventas



Nota. Elaboración propia.

Punto de Equilibrio

El punto de equilibrio de “Stev Frut” se calculó en función a sus costos fijos y variables. Lo que implica en los costos fijos son los gastos administrativos y financieros, mientras que los costos variables se componen por los costos de producción y ventas. Para llegar al punto de equilibrio, nuestra empresa debe vender un aproximado **301.623,58** unidades del producto. Lo que significa que, desde esta cantidad de ventas, “Stev Frut” logrará cubrir sus costos y comenzara a generar ganancias.

Tabla 23

Punto de equilibrio

Producto	P1	P2	Total
Cantidad	622080		622080
Participación	100%		100%
Precio venta	\$ 0,83		
Costo variable	\$ 0,63		
Margen contribución	\$ 0,20		
Margen contribución porcentual	\$ 0,20		\$ 0,20
Costos fijos	\$ 60.461,73		
Punto de equilibrio global	\$301.623,58		
Punto de equilibrio específico	\$301.623,58	\$ -	\$301.623,58

Nota. Elaboración propia.

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

El WACC (Weighted Average Cost of Capital) es un indicador financiero fundamental que representa el costo promedio ponderado de los recursos utilizados para financiar un proyecto, considerando tanto el capital propio como la deuda. Este valor es clave para calcular el Valor Actual Neto (VAN) y determinar la rentabilidad del proyecto.

Tabla 24

Tasa de retorno exigida sobre capital propio.

	Componentes	
Kd =	Costo de la deuda	10,50%
Ke =	Costo patrimonio	15%
t =	Impuesto a la Renta	25%
E=	Capital propio	\$ 61.770,44
D=	Deuda	\$ 41.180,29
A=	Activos	\$ 102.950,73

Nota. Tasa de retorno exigida sobre capital propio. Elaboración propia.

Estados Financieros (2 escenarios)

Este escenario considera una demanda inferior a la esperada, menores ingresos y presión por parte de los costos fijos. A pesar de ello, el proyecto sigue siendo viable.

Análisis de Escenarios: Pesimista vs. Optimista

La evaluación de escenarios permite anticipar cómo se comportaría el proyecto “Stev Frut” ante condiciones económicas o del mercado diferentes a las esperadas. A continuación,

se detallan los resultados financieros proyectados bajo dos perspectivas: escenario pesimista y escenario optimista.

Tabla 25

Escenario Pesimista

Flujo de caja financiero		Escenario pesimista				
Años	0	1	2	3	4	5
Utilidad operación		\$51.389,48	\$54.735,86	\$58.279,67	\$62.032,56	\$ 66.006,88
(+) Depreciaciones		\$6.660,95	\$6.660,95	\$ 6.660,95	\$ 6.660,95	\$ 6.660,95
(-) Impuestos		\$11.844,41	\$12.863,10	\$13.951,23	\$15.113,90	\$ 16.356,67
(-) Inversiones	\$(102.950,73)					
(=) Flujo del proyecto	(102.950,73)	\$46.206,02	\$48.533,70	\$50.989,39	\$53.579,61	\$ 56.311,16
(+) Préstamo	41.180,29					
(-) Gastos financieros		\$ 4.011,84	\$3.283,44	\$ 2.474,76	\$ 1.576,96	\$ 580,22
(-) amortización préstamo		\$6.609,66	\$7.338,06	\$8.146,74	\$9.044,54	\$ 10.041,28
(=) Flujo del proyecto ajustado	\$ (61.770,44)	\$35.584,52	\$37.912,20	\$40.367,88	\$42.958,11	\$ 45.689,66

Nota. Elaboración propia.

En este caso, se asume un comportamiento favorable del mercado, mayor penetración de marca, eficiencia operativa y ventas crecientes.

Tabla 26

Escenario Optimista

Flujo de caja financiero		Escenario optimista				
Años	0	1	2	3	4	5
Utilidad operación		\$77.084,22	\$82.103,78	\$87.419,50	\$93.048,85	\$99.010,32
(+) depreciaciones		\$6.660,95	\$6.660,95	\$6.660,95	\$6.660,95	\$6.660,95
(-) impuestos		\$11.844,41	\$12.863,10	\$13.951,23	\$15.113,90	\$16.356,67

(-) inversiones	\$ (102.950,73)						
(=) flujo del proyecto	\$ (102.950,73)	\$ 71.900,76	\$ 75.901,62	\$ 80.129,22	\$ 84.595,89	\$ 89.314,60	
(+) préstamo	\$ 41.180,29						
(-) gastos financieros		\$ 4.011,84	\$ 3.283,44	\$ 2.474,76	\$ 1.576,96	\$ 580,22	
(-) amortización préstamo		\$ 6.609,66	\$ 7.338,06	\$ 8.146,74	\$ 9.044,54	\$ 10.041,28	
(=) flujo del proyecto ajustado	\$ (61.770,44)	\$ 61.279,26	\$ 65.280,12	\$ 69.507,72	\$ 73.974,39	\$ 78.693,10	

Nota. Elaboración propia.

Conclusiones y recomendaciones

Se presentan a continuación las conclusiones y recomendaciones que sintetizan los aspectos más relevantes del análisis realizado.

Conclusiones

- El costo de producción por unidad es bajo, lo que permite obtener márgenes de ganancia altos si se posiciona adecuadamente el producto en el mercado.
- Los gastos operativos se mantienen controlados respecto a los ingresos, favoreciendo un margen neto positivo.
- Existe equilibrio entre ingresos y egresos, sin necesidad de financiamiento adicional a corto plazo.
- Se ha estimado una inversión alineada a las capacidades del negocio sin sobredimensionar recursos.
- En la parte financiera presenta un equilibrio entre recursos propios y financiación externa, minimizando el riesgo financiero.
- Alcanzar el punto de equilibrio en etapas tempranas reduce significativamente el riesgo de pérdida.

Recomendaciones

- Evaluar insumos alternativos o locales que mantengan la calidad, pero reduzcan la dependencia de un solo ingrediente costoso.
- Validar las proyecciones mediante estudios de mercado reales o pruebas piloto.
- Evitar sobreendeudamiento durante los primeros años de operación
- Preparar planes de contingencia ante un escenario negativo, especialmente en ventas.

- Establecer estrategias de ventas que aseguren al menos el volumen mínimo para cubrir costos.
- Evaluar opciones de financiamiento que reduzcan el costo del capital inicial.

Referencias

- Agencia Nacional de Regulación, C. y. (s.f.). *Agencia Nacional de Regulación, Control y Vigilancia Sanitaria*. Obtenido de https://www.controlsanitario.gob.ec/reglamento-sanitario-de-etiquetado-de-alimentos-procesados-para-el-comsumo-humano/?utm_source
- Alonso, M. (18 de 11 de 2024). *asana*. Obtenido de asana: <https://asana.com/es/resources/porters-five-forces>
- asana. (2025). *asana*. Obtenido de asana: <https://asana.com/es/resources/porters-five-forces>
- Botana, M. (16 de julio de 2024). *Kantar*. Obtenido de Kantar: <https://www.kantar.com/latin-america/inspiracion/consumidor/ranking-de-las-bebidas-mas-consumidas-en-latam-en-2024>
- Censos., I. N. (01 de 06 de 2025). *Instituto Nacional de Estadística y Censos*. Obtenido de Instituto Nacional de Estadística y Censos.: <https://www.ecuadorencifras.gob.ec/registro-estadistico-base-de-poblacion-del-ecuador/>
- CONSUMIDOR, L. O. (9 de 3 de 2001). *LEY ORGÁNICA DE DEFENSA DEL CONSUMIDOR*. Obtenido de https://www.elecgapagos.com.ec/sites/default/files/LEY%20ORG%C3%81%C2%81NICA%20DE%20DEFENSA%20DEL%20CONSUMIDOR.pdf?utm_source
- DE, R. S. (2013). *REGLAMENTO SANITARIO DE ETIQUETADO DE*. Obtenido de https://www.controlsanitario.gob.ec/wp-content/uploads/downloads/2014/08/REGLAMENTO-SANITARIO-DE-ETIQUETADO-DE-ALIMENTOS-PROCESADOS-PARA-EL-CONSUMO-HUMANO-junio-2014.pdf?utm_source
- Durán, S., Rodríguez, M. d., Córdón, K., & Record, J. (10 de 6 de 2015). Stevia (stevia rebaudiana), non-caloric natural sweetener. *Revista chilena de nutrición*, 203-206. doi:<https://dx.doi.org/10.4067/S0717-75182012000400015>
- El vanguardista Online. (18 de Septiembre de 2024). *Consume de azucar en Ecuador dispara la obesidad y la diabetes*. Obtenido de El vanguardista Online: <https://elvanguardistaonline.com/el-consumo-de-azucar-en-ecuador-dispara-la-obesidad-y-la-diabetes/>
- EU, A. (2023). *Aditivo. EU*. Obtenido de Aditivo. EU: https://aditivos.eu/sucralosa/?utm_source
- Federación Internacional de Diabetes. (2024). *Diabetes country report 2024: Ecuador*. En *IDF Diabetes Atlas*. Obtenido de Diabetes country report 2024: Ecuador. En IDF Diabetes Atlas.: <https://diabetesatlas.org/>
- García, Y. (7 de 2015). *Sustituto del azúcar por medio de la Stevia en la repostería*. Universidad Iberoamericana del Ecuador. Obtenido de REPOSITORIO DSPACE: <http://repositorio.unibe.edu.ec/xmlui/handle/123456789/90>
- Global Nutrition Report. (2023). *globalnutritionreport*. Obtenido de Profile: Ecuador.: <https://globalnutritionreport.org/>
- Ialimentos. (2024). *bebidas-carbonatadas-en-2025-menos-azucar-y-sabores-naturales*. Obtenido de <https://www.revistaialimentos.com/es/noticias/bebidas-carbonatadas-en-2025-menos-azucar-y-sabores-naturales>
- Infobae. (31 de 5 de 2025). *Infobae*. Obtenido de Infobae: <https://www.infobae.com/america/>
- Kantar. (2024). *Reporte de tendencias de consumo en América Latina*. Obtenido de Reporte de tendencias de consumo en América Latina: <https://www.kantar.com/>
- Lara, L., O'Hearn, M., Cudhea, F., Miller, V., Shi, P., Zhang, J., . . . Elmadfa, I. (2025). Burdens of type 2 diabetes and cardiovascular disease attributable to

- sugar-sweetened beverages in 184 countries. *Nature Medicine*, 31(2), 552–564. doi:<https://doi.org/10.1038/s41591-024-03345-4>
- Meza, E., Núñez, B., Durán, S., Pérez, P., Martín, B., Córdón, K., . . . Landaeta, L. (2021, marzo 1). Consumo de bebidas azucaradas durante la pandemia por COVID-19 en doce países iberoamericanos: un estudio transversal. *Revista Chilena de Nutrición*, 569–576. doi:<https://doi.org/10.4067/S0717-75182021000400569>
- Nativa, M. (2025). *Mesa Nativa*. Obtenido de Mesa Nativa: https://mesanativa.com/products/limon-mandarina?srltid=AfmBOooG5Q4b1vr4Mw1y6JdD5HtMupdwVJUGtJoDHRSpV0OwGGP3c&utm_source
- Normalización., I. E. (03 de 2017). Obtenido de https://newsletterubg.wordpress.com/wp-content/uploads/2017/03/nte_inen_1101-4-bebidas-carbonatadas.pdf
- PRIMICIAS. (30 de 09 de 2022). *PRIMICIAS*. Obtenido de https://www.primicias.ec/noticias/economia/consumo-productos-saludables-ecuador/?utm_source
- QUITO, M. D. (2025). *MUNICIPIO DE QUITO*. Obtenido de https://pam.quito.gob.ec/mdmq_declaracionpatentes/login.aspx?AspxAutoDetectCookieSupport=1
- Salud, M. d. (2024). *Ministerio de Salud*. Obtenido de https://www.salud.gob.ec/prevencion-de-enfermedades-cronicas-no-transmisibles-asociadas-a-la-nutricion-en-el-ciclo-de-vida/?utm_source
- SRI. (2025). *SRI*. Obtenido de <https://www.sri.gob.ec/ruc-personas-naturales>
- Vanguardista Online. (18 de Septiembre de 2024). *Vanguardista Online*. Obtenido de Vanguardista Online: <https://elvanguardistaonline.com/el-consumo-de-azucar-en-ecuador-dispara-la-obesidad-y-la-diabetes/>
- World Health Organization. (2023). *Sugars intake and noncommunicable diseases: Evidence and guidelines*. Ginebra: World Health Organization. Obtenido de <https://www.who.int/publications/i/item/sugars-intake-guidelines>
- Zanin, T. (4 de 2024). *TUA SAÚDE*. Obtenido de TUA SAÚDE: https://www.tuasaude.com/es/hierbabuena/?utm_source

Anexos

ENCUESTA CONSUMO DE BEBIDAS

El presente test, tiene el fin de conocer la posibilidad de lanzamiento de una bebida ligeramente gasificada, con un toque de sabor herbal y estevia.

Iniciar sesión en Google para guardar lo que llevas hecho. Más información

EDAD

12 A 18 AÑOS

19 A 25 AÑOS

26 A 35 AÑOS

36 A 55 AÑOS

¿Cuál es su género?

Masculino

Femenino

Prefiero no responder

¿Reside en la ciudad de Quito?

Si

No

¿Con qué frecuencia consume bebidas gasificadas?

Nunca

Rara vez (1 - 2 veces al mes)

Frecuentemente (1 vez a la semana)

Muy Frecuente (varias veces por semana)

¿Qué envases seria de su preferencia?

Vidrio

Plástico

Lata

¿De las siguientes marcas de aguas saborizadas cual es de su preferencia?

Imperial limonada natural

Dasani agua saborizada

San Felipe limón + jengibre

Tesalia agua saborizada

Fuze tea Nestea

Otra

¿Qué sabores prefiere?

Limón

Naranja

Limón Mandarina

Lima

¿Qué tipo de bebidas prefieres?

Gaseosas tradicionales
Jugos naturales
Aguas saborizadas
Bebidas light o sin azúcar

¿Qué tan importante es para usted que una bebida sea saludable?

Muy importante
Algo importante
Poco importante
No me importa

¿Le gustaría probar bebidas endulzadas con estevia?

Si
Tal vez
No

¿Cuánto estaría dispuesto(a) pagar por una bebida de 350ml?

Menos \$0.75
De \$1 a \$1.50
De \$1.50 A \$2
De \$2 en adelante

¿Estaría dispuesto a probar una bebida de Limón mandarina con un toque de hierba buena?

Si
Tal vez
No

¿Qué tamaño de presentación desearía para este tipo de bebida?

Botella Individual (350ml)
Botella familiar (1 Litro)
Otro:

¿Por qué medio desearía tener más información de nuestro producto?

televisión
Radio
Redes sociales
Vallas publicitarias

¿Cuál es la red social que utiliza con mayor frecuencia?

Facebook
Instagram
Tiktok
Youtube

https://docs.google.com/forms/d/1aAAkqwHv9pEpbAEM7Tk7SrkwWTnhKfrOeKFXrTFoj_u4/viewform?edit_requested=true