



Powered by
Arizona State University

MERCADOTECNIA

Proyecto Previo a la Obtención del Título de Licenciado en Mercadotecnia.

AUTORES:

Nestor Wladimir Albán Torres

Giovanny Patricio Barros Herdoiza

Katherine Mishell Cabrera Espinoza

Keymi Alexandra Lozano Cango

Grace Paulina De la Torre Guerrero

Gabriela Alexandra Yaguana Pupiales

TUTOR:

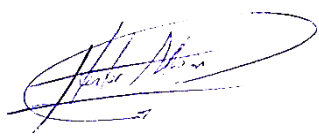
Msc. Lucía Mena Bolaños

**PLAN DE NEGOCIO PARA LA ELABORACIÓN Y COMERCIALIZACIÓN DE LA
BEBIDA FUNCIONAL “AMAI”, CON ENFOQUE EN MARKETING DE LA
NUTRICIÓN Y EL BIENESTAR PARA EL AÑO 2026.**

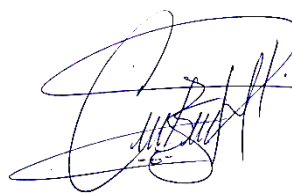
CERTIFICACIÓN DE AUTORÍA

Nosotros, Nestor Wladimir Albán Torres, Giovanny Patricio Barros Herdoiza, Katherine Mishell Cabrera Espinoza, Keymi Alexandra Lozano Cango, Grace Paulina De la Torre Guerrero, Gabriela Alexandra Yaguana Pupiales, 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.



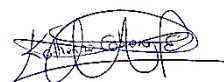
Nestor Wladimir Albán Torres
C.I. 1713318762



Giovanny Patricio Barros Herdoiza
C.I. 1711741593



Grace Paulina De la Torre Guerrero
C.I. 1801628627



Katherine Mishell Cabrera Espinoza
C.I. 1150423885



Keymi Alexandra Lozano Cango
C.I. 1104844947



Gabriela Alexandra Yaguana Pupiales
C.I. 1727002394

APROBACIÓN DEL TUTOR

Yo, Lucía Eugenia Mena Bolaños, 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.



Lucía Eugenia Mena Bolaños
C.I. 1715480677

Resumen Ejecutivo

El presente proyecto propone el desarrollo y posicionamiento de AMAI BEVERAGES SAS, una marca ecuatoriana de kombucha artesanal con identidad andina, orientada al mercado de bebidas saludables en Quito. AMAI nace como respuesta al creciente interés por alternativas naturales, funcionales y bajas en azúcar, especialmente entre consumidores urbanos que valoran el bienestar digestivo, la sostenibilidad y la autenticidad.

La propuesta combina ingredientes autóctonos como maracuyá, arándanos y jamaica, con procesos de fermentación controlada que garantizan propiedades probióticas y un perfil sensorial equilibrado. A través de un enfoque educativo y una narrativa emocional, AMAI busca conectar con consumidores conscientes, ofreciendo una bebida confiable, atractiva y beneficiosa para la salud.

El estudio de mercado realizado en Quito evidenció una alta disposición a reemplazar bebidas tradicionales por opciones probióticas, así como una valoración positiva del prototipo de AMAI en términos de sabor, presentación y beneficios funcionales. La estrategia comercial contempla canales físicos y digitales, incluyendo tiendas orgánicas, ferias artesanales, supermercados premium y e-commerce.

El modelo de negocio se sustenta en prácticas sostenibles, producción artesanal, alianzas con proveedores locales y una estructura organizacional ágil. A mediano plazo, AMAI proyecta expandirse a otras ciudades del país, diversificar sabores y consolidarse como referente en el segmento de bebidas saludables.

Palabras clave: Kombucha artesanal, Bebidas saludables, Probióticos, Identidad andina, Sostenibilidad, Mercado ecuatoriano, Innovación en bebidas, Bienestar digestivo, Consumo consciente, AMAI BEVERAGES SA

Abstract

This business project presents the development and strategic positioning of AMAI BEVERAGES SAS, an Ecuadorian brand of artisanal kombucha inspired by Andean ingredients and designed for the growing healthy beverage market in Quito. AMAI responds to the increasing demand for natural, functional, and low-sugar alternatives among urban consumers who value digestive wellness, sustainability, and authenticity.

The product blends local fruits such as passion fruit, blueberries, and hibiscus with controlled fermentation processes that ensure consistent probiotic benefits and a balanced flavor profile. Through educational marketing and emotional storytelling, AMAI aims to build trust and engagement with health-conscious consumers.

Market research in Quito revealed a strong willingness to replace traditional beverages with probiotic options, and the AMAI prototype was positively received in terms of taste, presentation, and functional benefits. The commercial strategy includes physical and digital channels such as organic stores, artisanal fairs, premium supermarkets, and e-commerce platforms.

The business model is based on sustainable practices, artisanal production, partnerships with local suppliers, and an agile organizational structure. In the medium term, AMAI plans to expand to other cities, diversify its flavor portfolio, and become a benchmark in the healthy beverage segment.

Keywords: Artisanal kombucha. Healthy beverages, Probiotics, Andean identity, Sustainability, Ecuadorian market. Beverage innovation, Digestive wellness, Conscious consumption, AMAI BEVERAGES SAS

Dedicatoria

“Dedico este logro a Dios, por ser mi guía en cada paso; a mi madre, quien desde el cielo sigue siendo mi mayor inspiración; y a mi esposa e hijos, por su amor incondicional y por ser el motor de mi vida. A mi familia, colegas y amigos, por su apoyo constante y por acompañarme en este camino.

Este logro representa el fruto del esfuerzo, la perseverancia y los sueños compartidos que hoy se hacen realidad.” **Nestor**

“Para ti, toda la gloria mi DIOS, quien cumplió su promesa: **No temas, porque yo estoy contigo... siempre te sustentaré con la diestra de mi justicia** (Isaías 41:10). A mi esposa e hijos, mi tierno refugio y apoyo incondicional en este camino; y a mi abuelita, mi tío y mi mejor amigo Ricky, cuya presencia espiritual me acompaña y me sostiene siempre. Su amor y la fuerza del Señor fueron el motor para alcanzar esta meta.” **Giovanny**

“A mi mamá, que desde el cielo guía cada uno de mis pasos. Este logro es por ti y para ti, porque fuiste, eres y serás siempre mi mayor inspiración y el motor que me impulsa a no rendirme jamás. A mi tía, por abrirme las puertas y darme la oportunidad de estudiar, por su apoyo incondicional y por creer en mí incluso cuando el camino parecía difícil. A mi abuelita, por su amor infinito, por preocuparse siempre por mí y por sus palabras llenas de fe que fortalecieron mi corazón en los momentos más duros. A mis hermanos, por ser mi compañía, mi fuerza y mi motivo para seguir adelante.

Este logro lleva el nombre de cada uno de ustedes, porque sin su amor y apoyo nada de esto habría sido posible.” **Katherine**

“A mi padre, ejemplo de constancia y superación, quien con su dedicación y amor por el conocimiento me enseñó que nunca es tarde para aprender y crecer. Su vida fue una inspiración y su recuerdo seguirá guiando mis pasos. A mi esposo y a mis hijos, el motor de mi esfuerzo y la razón de mi crecimiento personal. Ellos son mi fuerza diaria, mi alegría y el impulso que me anima a seguir alcanzando nuevos sueños.

Con gratitud y amor, les dedico este logro que también es suyo” **Grace**

“A mi hija, por ser mi mayor inspiración y la fuerza que me impulsa a superarme cada día. A mi madre y a mi hermano, por su amor incondicional, apoyo constante y confianza en mí en cada etapa de este camino. A Dios, por darme fortaleza y sabiduría para alcanzar esta meta.” **Alexandra**

“Dedico este logro a Dios, porque sin su amor, su fuerza y su propósito en mi vida nada de esto habría sido posible.

A mi esposo, mi compañero de vida, gracias por sostenerme en los días difíciles, por creer en mí cuando el cansancio quería vencerme y por amarme en cada etapa de este proceso. A mi hijo Luis Felipe, mi pedacito de cielo, quien con su sonrisa ilumina mis días y se convirtió en la razón más grande para no rendirme jamás. A mis padres, por su sacrificio, sus oraciones y por enseñarme que los sueños se construyen con fe y perseverancia. A mis hermanos y hermanas, por su apoyo incondicional y su amor constante; este logro no es solo mío, es el reflejo de la familia maravillosa que me sostiene.” **Gabriela**

Agradecimiento

En primer lugar, agradecemos a DIOS, fuente de sabiduría y fortaleza, quien nos sostuvo en cada paso de este camino académico. A nuestros docentes, por su entrega y enseñanza; a nuestros compañeros, colegas y amigos, por el apoyo y la colaboración que hicieron posible este logro compartido.

Expresamos también nuestro especial aprecio a la directora de tesis, por sus valiosos aportes, y a la universidad, que nos brindó las herramientas y el espacio para crecer con orgullo, tanto en lo personal como en lo profesional.

Este proyecto refleja el esfuerzo, la pasión y la dedicación de todos quienes fueron parte de él. Con gratitud y esperanza cerramos este capítulo, seguros de que nuevas oportunidades se abrirán en nuestra vida profesional.

Un logro más, un sueño compartido.

¡Lo logramos!.

Índice de Contenidos

INTRODUCCIÓN	12
FASE DE EMPATÍA INCLUYENDO MARCO TEÓRICO	15
IDENTIFICACIÓN DE LA PROBLEMÁTICA	20
IDEA DE NEGOCIO	21
VALIDACIÓN DE VIABILIDAD - DESEABILIDAD	27
ESTUDIO TÉCNICO Y MODELO DE GESTIÓN ORGANIZACIONAL	42
PLAN DE MARKETING	47
EVALUACIÓN FINANCIERA	53
CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES (1 PÁGINA)	56
BIBLIOGRAFÍA	57
ANEXOS	58

Índice de Tablas

Tabla 1 Buyer Persona	18
Tabla 2 Árbol de problemas	20
Tabla 3 Business Canvas	21
Tabla 4 Instrumento de recolección de información	28
Tabla 5 Presentación de resultados	32
Tabla 6 Plan de marketing	50

Índice de Figuras

Figura 1 Mapa de empatía	16
Figura 2 Opción 1 de prototipo 1.0	23
Figura 3 Opción 2 de prototipo 1.0	24
Figura 4 Prototipo 2.0	37
Figura 5 Captura de pantalla video promocional	38
Figura 6 Imagen oficinas y planta	39
Figura 7 Mapa de proceso	41
Figura 8 Organigrama	45
Figura 9 Diseño post para Instagram	51

Introducción

La creación de AMAI surge de la necesidad de ofrecer alternativas saludables frente al consumo excesivo de bebidas azucaradas y procesadas en Quito. Inspirada en la tendencia hacia un estilo de vida consciente y natural, la kombucha se presenta como una opción funcional que promueve el bienestar digestivo y fortalece el sistema inmunológico.

El proyecto consiste en desarrollar una marca de kombucha artesanal que combina ingredientes autóctonos de los Andes con procesos de fermentación controlados. Su propuesta busca posicionarse en el mercado de bebidas saludables mediante una identidad auténtica, diferenciada y cercana al consumidor.

La necesidad que atiende Amai es clara: los consumidores que desean mejorar su salud digestiva y reducir el consumo de bebidas tradicionales carecen de opciones confiables y atractivas en el mercado local. La kombucha se convierte en una alternativa que satisface tanto la búsqueda de bienestar como el interés por sabores innovadores.

Los principales clientes serán hombres y mujeres entre 30 y 45 años, profesionales y familias con estilos de vida activos. Este segmento valora la salud, la sostenibilidad y la autenticidad, y está dispuesto a invertir en productos naturales y funcionales que transmitan confianza y calidad.

La propuesta se distingue por su identidad andina, el uso de insumos locales y una narrativa que conecta emocionalmente con el consumidor. Además, su presentación diferenciada en botella juvenil y lata sobria permite adaptarse a distintos momentos de consumo y preferencias.

Los objetivos iniciales incluyen validar la aceptación del producto mediante prototipos, establecer canales de distribución diversificados y construir una estrategia de comunicación educativa sobre los beneficios probióticos. A futuro, Amai proyecta expandirse hacia otras ciudades del país, diversificar sabores y consolidarse como referente en bebidas saludables y sostenibles.

Objetivo General

Formular y sustentar un modelo de negocio integral para la línea de kombucha AMAI, orientado a consolidar su presencia en el mercado de bebidas saludables de Quito, mediante una propuesta auténtica que combine ingredientes locales, atributos probióticos, prácticas sostenibles y una estrategia comercial coherente con las necesidades del consumidor actual.

Objetivos Específicos

- Examinar la dinámica del mercado ecuatoriano de bebidas saludables, identificando hábitos de consumo, precios, competidores y oportunidades que permitan comprender el rol de los productos fermentados dentro de esta categoría emergente.
- Reconocer las expectativas, preocupaciones y motivaciones de los consumidores objetivo, utilizando recursos como mapas de empatía, encuestas y perfiles de usuario, con el fin de interpretar su relación con las bebidas probióticas y sus criterios de compra.
- Precisar la problemática que limita la adopción de kombucha en Quito, especialmente la falta de conocimiento sobre sus beneficios, la escasa oferta diferenciada y la percepción irregular de calidad entre marcas locales.
- Comprobar la aceptación del prototipo de AMAI mediante pruebas sensoriales y retroalimentación de usuarios reales, evaluando aspectos como sabor, nivel de gasificación, claridad del etiquetado y presentación general.
- Diseñar una propuesta de valor sólida y atractiva, basada en el uso de frutos e insumos andinos, propiedades funcionales comprobadas y una narrativa que conecte con consumidores inclinados hacia opciones naturales y sostenibles.

- Construir el modelo de negocio de AMAI a través del Business Model Canvas, integrando recursos esenciales, aliados estratégicos, actividades clave y los canales adecuados para llegar al segmento prioritario.
- Definir una estructura organizacional eficiente y adaptable, sustentada en procesos de producción artesanal, control de calidad, gestión comercial y estrategias ágiles que faciliten el crecimiento del emprendimiento.
- Diseñar una estrategia de marketing que combine canales digitales y puntos de venta físicos, con énfasis en educación del consumidor, contenido de valor y experiencias de degustación para fortalecer la recordación de marca.
- Diseñar un esquema de distribución B2B que integre estratégicamente gimnasios, tiendas verdes y cafeterías, complementado con un canal B2C mediante ferias de emprendimiento, con el fin de ampliar la accesibilidad del producto y consolidar su visibilidad en espacios alineados con hábitos de consumo saludables..
- Proyectar escenarios de crecimiento para AMAI a mediano plazo dentro del mercado de Quito, fortaleciendo la presencia de la marca con sus dos sabores actuales, optimizando los canales de venta y desarrollando acciones que posicionan a AMAI como referente de bienestar y sostenibilidad, con el objetivo financiero de lograr la recuperación de la inversión en un plazo no mayor a dos años.

Marco Teórico

El mercado de bebidas saludables ha mostrado un crecimiento sostenido a nivel global y regional debido al aumento del interés por el bienestar integral y el consumo responsable. Según Data Bridge Market Research (2025), el mercado mundial de kombucha muestra un crecimiento sostenido impulsado por la demanda de bebidas funcionales. En este contexto, las bebidas fermentadas como la kombucha han dejado de ser productos de nicho para convertirse en alternativas funcionales cada vez más demandadas. Reportes de IMARC Group (2025) evidencian un aumento significativo en el consumo de kombucha por sus beneficios probióticos.

Reportes internacionales evidencian un crecimiento anual significativo (13%) del mercado mundial de kombucha, impulsado por el interés en alimentos con beneficios digestivos, probióticos naturales y bajas cantidades de azúcar (Research Nester, s.f.). Esta tendencia se replica en América Latina, donde el consumo de productos naturales y fermentados se ha incrementado (crecerá a una tasa de crecimiento anual compuesta (TCAC) del 10 % entre 2025 y 2030) debido a la búsqueda de opciones que aporten energía, mejoren la digestión y refuercen el sistema inmunológico (Global Growth Insights, s.f.).

En Quito, estas tendencias encuentran un entorno favorable, especialmente entre consumidores jóvenes y adultos que adoptan hábitos de bienestar físico, mental y alimentario. Sin embargo, pese a la creciente demanda, la oferta local de kombucha aún es limitada, poco diferenciada y con información insuficiente para educar al consumidor promedio. Esta carencia genera una problemática clara: personas interesadas en mejorar su salud digestiva o reducir el consumo de bebidas azucaradas no encuentran alternativas accesibles, confiables y adaptadas a sus preferencias. La investigación documental reconoce que los productos probióticos apoyan funciones inmunológicas y digestivas, lo cual justifica la pertinencia de una propuesta como AMAI en la ciudad (IMARC Group, 2024; Research Nester, s.f.).

Mapa de Empatía



Figura 1 Mapa de empatía B2C



Figura 2 Mapa de empatía B2B

El mapa de empatía muestra que el consumidor busca alternativas saludables y naturales, pero aún tiene dudas sobre la kombucha y enfrenta barreras relacionadas con el precio y la disponibilidad. Esto confirma la necesidad de que AMAI enfoque su estrategia en educar al mercado y comunicar claramente los beneficios probióticos. Además, la valoración por lo artesanal y lo local respalda la propuesta de identidad andina. En conjunto, estos hallazgos orientan el diseño del producto y las acciones de marketing para lograr una mayor aceptación en Quito.

Buyer Persona: Características y necesidades del segmento

Tabla 1	Buyer Persona B2B AMAI
Elemento	Descripción
Nombre del Buyer Persona	Victor Rodríguez, 49 años, gerente de operaciones
Perfil Demográfico	
Edad	40–55 años
Género	Masculino
Estado civil	Casado
Residencia	Vive en Quito
Nivel educativo	Universitario o posgrado
Ingresos mensuales	USD 2500–5000
Ocupación	Empresarios, gerentes de operaciones, dueños de negocios en retail, horeca (hoteles, restaurantes, cafeterías), tiendas orgánicas, ecomarkets.
Redes sociales que utiliza	Redes sociales que utiliza: LinkedIn (networking profesional), Instagram (tendencias visuales), WhatsApp Business (contacto directo con proveedores)
Perfil Psicográfico	
Estilo de vida	Orientado a tendencias de consumo saludable para sus clientes, busca innovaciones que generen valor en su portafolio
Valores	Rentabilidad con propósito, fidelización de clientes, diferenciación en la oferta, sostenibilidad en proveedores
Personalidad	Estratégico, orientado a resultados, busca eficiencia y soluciones prácticas; abierto a innovaciones que generen valor
Comportamiento de Consumo	
¿Dónde compra?	Distribuidores especializados, proveedores de bebidas saludables, ferias de innovación, acuerdos directos con productores confiables
¿Qué lo motiva a comprar?	Optimización logística, sabores innovadores que atraigan clientes, productos diferenciados con storytelling y beneficios funcionales claros
Necesidades	
Necesidades principales	Bebidas y alimentos naturales funcionales y premium que aporten valor agregado al portafolio, con logística eficiente, envases prácticos y sostenibles
¿Cómo el producto satisface esas necesidades?	AMAI ofrece kombucha artesanal con sabores innovadores y diferenciados, comunicación clara de beneficios funcionales, y formatos que facilitan reposición y fidelización de clientes
¿Cómo el producto/servicio satisface esas necesidades?	Innovación segura, diferenciación frente a competidores, apoyo en comunicación al consumidor (material POP, storytelling de marca)

Tabla 2	Buyer Persona B2C AMAI
Elemento	Descripción
Nombre del Buyer Persona	Carolina, 37 años, gerente de proyectos
Perfil Demográfico	
Edad	30–45 años
Género	Femenino
Estado civil	Casada, conviviente o soltera con estilo de vida activo
Residencia	Vive en Quito
Nivel educativo	Universitario o posgrado
Ingresos mensuales	USD 1500–2500
Ocupación	Profesionales, empleados administrativos, emprendedores
Redes sociales que utiliza	Instagram, TikTok, YouTube
Perfil Psicográfico	
Estilo de vida	Saludable, combina trabajo exigente con interés en bienestar personal; busca balance vida-trabajo
Valores	Salud, sostenibilidad, autenticidad, consumo consciente
Personalidad	Organizada, práctica, busca calidad y confianza; abierta a probar productos innovadores
Comportamiento de Consumo	
¿Dónde compra?	Supermercados premium, tiendas gourmet, farmacias naturales, ferias artesanales y e-commerce
¿Qué la motiva a comprar?	Beneficios funcionales, confianza en la marca, practicidad y conexión con valores de sostenibilidad
Necesidades	
Necesidades principales	Bebida funcional que aporte beneficios probióticos, con presentación práctica y diseño sobrio pero atractivo
¿Cómo el producto satisface esas necesidades?	AMAI ofrece kombucha artesanal con ingredientes locales, sabores equilibrados y comunicación clara sobre beneficios digestivos e inmunológicos, en envases prácticos y sostenibles

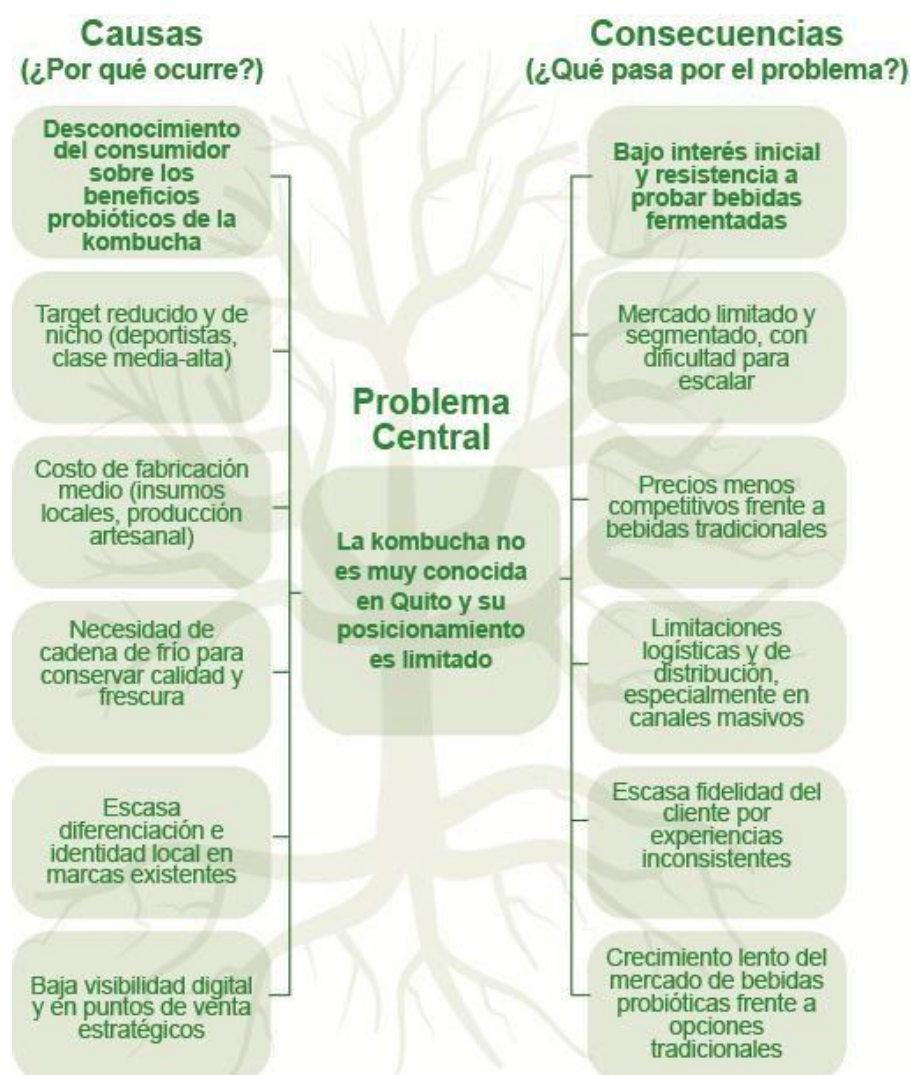
Identificación de la Problemática

Problema del segmento

El grupo de interés está mostrando un aumento en la curiosidad hacia opciones naturales y efectivas; no obstante, tiene un conocimiento escaso sobre qué implica la kombucha y su efecto positivo en la salud. La variedad disponible actualmente no es muy distinta, presentando diferencias de calidad que causan desconfianza y complican la aceptación del producto. Asimismo, su presencia es escasa en los lugares de venta más importantes. Esta situación resulta en que los compradores no logren hallar alternativas confiables que convengan al bienestar, gusto y autenticidad de la región.

Árbol de problemas

Tabla 2 Árbol de problemas



Nota: Elaboración propia

Idea de Negocio

AMAI es una marca de Kombucha artesanal que se inspira en los sabores y recursos autóctonos de los Andes, diseñada para satisfacer la creciente necesidad de bebidas saludables y funcionales en Quito. Su propuesta mezcla ingredientes locales, incluyendo frutas andinas y hierbas tradicionales, con un procedimiento de fermentación controlada que asegura propiedades probióticas consistentes y un perfil de sabor equilibrado. La ventaja competitiva de AMAI se basa en su auténtica identidad, su dedicación a informar al consumidor y su compromiso con prácticas sostenibles que respaldan la producción artesanal. Además, su distinción visual, su historia de origen y su calidad uniforme permiten establecerla como una opción confiable, contemporánea y accesible en el emergente mercado de bebidas naturales, permitiendo vender un producto sano y beneficioso para la salud de nuestro cuerpo.

Tabla 3 Business Canvas



Prototipaje 1.0

Durante la fase inicial de pruebas (Prototipo 1.0), se identificaron observaciones relevantes sobre sabor, color y gasificación. Los consumidores señalaron que el perfil sensorial debía ser más equilibrado, con menor dulzor y mayor frescura. A partir de estos hallazgos, se realizaron ajustes en la formulación:

- Sabor: Se redujo la concentración de azúcar y se incorporó Stevia natural como edulcorante, logrando un dulzor más ligero y consistente.
- Gasificación: Se reforzó el proceso de fermentación controlada para aumentar la presencia de burbujas naturales, mejorando la sensación de frescura.
- Color:
 - En la variedad Arándanos y Jamaica, se ajustó la proporción de fruta y flor seca para obtener un tono violeta más atractivo y uniforme.
 - En la variedad Maracuyá y Horchata, se trabajó en la clarificación del jugo de maracuyá mediante tamizado fino, evitando compuestos amargos y logrando un color amarillo brillante.

Figura 2 Opción 1 de prototipo 1.0



Nota: Elaboración propia

Figura 2 Opción 2 de prototipo 1.0



Durante el testeo inicial realizado con nueve personas de distintos perfiles, se evidenció una percepción positiva hacia la propuesta de una kombucha artesanal, aunque con observaciones relevantes sobre su sabor y apariencia. El 50% de los participantes coincidió en que el producto requiere ajustes en el perfil sensorial, señalando que el sabor podría ser más equilibrado y menos intenso. Asimismo, un 15% manifestó que la bebida resultaba artificial y demasiado dulce, además de carecer de burbujas, lo que disminuye la sensación de frescura y autenticidad propia de la fermentación.

En cuanto a los aspectos visuales, los entrevistados resaltaron que el color del prototipo de arándano era demasiado oscuro, lo que generaba dudas sobre su atractivo estético, mientras que el de maracuyá debía presentar un tono más amarillo para transmitir naturalidad y frescura. De manera general, los consumidores sugieren reforzar la percepción de fermentación, ajustar la gasificación y mejorar la paleta de colores de cada variedad. Estas observaciones constituyen insumos valiosos para la reformulación del producto, orientando las mejoras hacia un sabor más natural, una apariencia más atractiva y una experiencia sensorial que refleje mejor la esencia de la kombucha.

Análisis del Macroentorno

Político. - El entorno ecuatoriano ha mostrado mayor apertura hacia iniciativas productivas vinculadas a alimentos saludables, con programas que impulsan el emprendimiento y la utilización de insumos locales. Aunque los trámites sanitarios continúan siendo rigurosos, existe un marco de apoyo para proyectos que promueven bienestar y sostenibilidad.

Económico. - El mercado de bebidas funcionales crece de forma constante, motivado por nuevos hábitos de consumo. Sin embargo, la sensibilidad al precio sigue siendo un factor relevante, por lo que las marcas deben equilibrar costos de producción artesanal con propuestas accesibles para el público urbano.

Social. - En ciudades como Quito predomina un interés creciente por opciones naturales y prácticas, impulsado por una mayor conciencia sobre salud digestiva y reducción de azúcar. No obstante, aún persiste desconocimiento general sobre los beneficios de bebidas fermentadas, lo que exige estrategias educativas claras.

Tecnológico. - Los avances en herramientas digitales facilitan la promoción y venta de productos como AMAI, permitiendo llegar a nichos específicos mediante redes sociales, tiendas en línea y contenido informativo. La tecnología también apoya el control de calidad en procesos de fermentación.

Ambiental. - El consumidor valora empaques reciclables y prácticas responsables, favoreciendo a marcas que integran sostenibilidad en su producción.

Análisis del Microentorno

El microentorno de AMAI se caracteriza por un mercado en crecimiento donde la competencia directa aún es limitada, pero con un dinamismo que exige diferenciación constante. La rivalidad entre competidores es moderada: existen algunas marcas locales de kombucha y

bebidas funcionales, aunque la mayoría opera a pequeña escala y no posee propuestas fuertemente posicionadas. Esto abre oportunidades, pero también implica la necesidad de mantener calidad, autenticidad y valor agregado.

El poder de negociación de los proveedores es medio, ya que la producción requiere insumos como té, azúcar y frutos andinos disponibles en el mercado local; sin embargo, la dependencia de suministros orgánicos puede elevar la sensibilidad ante variaciones de precio o disponibilidad. El poder de los compradores es alto, pues los consumidores comparan sabores, beneficios y precios, buscando transparencia y calidad.

La amenaza de nuevos entrantes es considerable debido al bajo costo inicial de producción artesanal, lo que facilita la aparición de marcas emergentes. No obstante, construir confianza y constancia en la fermentación representa una barrera técnica. Finalmente, la amenaza de productos sustitutos es alta, dado que el consumidor puede optar por jugos naturales, yogures probióticos, infusiones funcionales o bebidas energéticas saludables.

En conjunto, AMAÍ debe centrarse en diferenciarse mediante ingredientes locales, beneficios probióticos y una identidad sostenible.

Validación de Viabilidad - Deseabilidad

Investigación de Mercado

Población (mercado objetivo) En primera instancia accedimos a una fuente secundaria de información como son los datos del último censo de población y vivienda del 2022, estos datos proporcionados por el INEC nos sirvió para filtrarlos de manera demográfica y socioeconómica en base al nicho que deseamos atacar: hombres y mujeres entre 30 y 45 años, de nivel socioeconómico medio y medio alto residentes en la ciudad de Quito. Una vez realizados estos filtros obtuvimos una población total de 417.555 personas pero necesitábamos un dato o porcentaje duro de una fuente secundaria que segmentara aún más nuestra población. Al investigar, encontramos que el 42% de los hogares ecuatorianos se preocupa más por su salud y bienestar buscando productos menos procesados y de preferencia de origen natural, según un estudio de Kantar (2023). Con este nuevo dato y aplicándolo a nuestra última población total, pudimos definir que nuestro nuevo universo de población es de **175.373 personas**. **Muestra**

- **n** = Tamaño de la muestra ajustado a una población finita
- **N** = Tamaño total de la población
- **Z** = Nivel de confianza (1.96 recomendado para 95%)
- **p** = Proporción esperada (si no se conoce usar 0.5)
- **q** = $1 - p$
- **e** = Margen de error deseado (máx hasta $0.07 = 7\%$)

$$N = 175.373$$

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

$$n = \frac{168,428}{860} = 195.78 \quad \boxed{196}$$

Es así como definimos que el número de encuestas a realizar es de 196.

Instrumento de Recolección de Información y Análisis de Resultados

Tabla 4 Instrumento de recolección de información

Datos generales		
1. Edad:		
OPA	18 – 24 años	34
OPB	25 – 35 años	79
OPC	36 – 50 años	68
OPE	Más de 50 años	15
2. Género:		
OPA	Femenino	102
OPB	Masculino	94
OPC	Prefiero no decirlo	
3. ¿En qué zona de Quito vive?		
OPA	Norte	80
OPB	Centro	8
OPC	Sur	80

OPD Valle Norte (Tumbaco, Cumbaya, etc.)	13
OPE Valle Sur (Conocoto, San Rafael, etc)	15
Hábitos de consumo	
4. ¿Qué tan importante es para usted llevar un estilo de vida enfocado en el bienestar?	
OPA Extremadamente importante	39
OPB Moderadamente importante	43
OPC Muy importante	110
OPD Nada importante	1
OPE Poco importante	3
5. En los últimos 6 meses: ¿Ha consumido o conoce acerca de bebidas funcionales?	
OPA No las consumo ni conozco	67
OPB Si las consumo habitualmente	28
OPC Si las he probado ocasionalmente	102
Conocimiento del producto	
6. ¿Cuál de los siguientes beneficios es más importante para usted al elegir una bebida funcional?	
OPA Aumento de energía	29
OPB Desintoxicar el organismo	22

OPC Fortalecer el sistema inmunológico	52
--	----

OPD Mejorar la concentración	10
------------------------------	----

OPE Mejorar la digestión	83
--------------------------	----

7. ¿Con qué frecuencia experimenta problemas digestivos leves?

OPA Casi a diario	20
-------------------	----

OPB Nunca	45
-----------	----

OPC Una vez al mes	78
--------------------	----

OPD Varias veces a la semana	53
------------------------------	----

Preferencias

8. AMAI es una kombucha artesanal que contribuye al bienestar intestinal ¿Qué tan atractiva le parece?

OPA Extremadamente atractiva	16
------------------------------	----

OPB Moderadamente atractiva	67
-----------------------------	----

OPC Muy atractiva	97
-------------------	----

OPD Nada atractiva	5
--------------------	---

OPE Poco atractiva	11
--------------------	----

9. ¿Qué tan dispuesto estaría en reemplazar una bebida actual (gaseosa) por una kombucha como AMAI?

OPA Algo dispuesto	99
--------------------	----

OPB Indiferente	22
-----------------	----

OPC Muy dispuesto	64
-------------------	----

OPD Poco dispuesto	11
--------------------	----

10. Al elegir un producto como AMAI ¿Qué aspecto valoras más?

OPA Precio	9
------------	---

OPB Ingredientes naturales	65
----------------------------	----

OPC Contenido de probióticos	59
------------------------------	----

OPD Sabor	63
-----------	----

11. ¿Dónde preferiría comprar inicialmente la kombucha AMAI?

OPA Ferias de emprendimiento	25
------------------------------	----

OPB Plataformas de venta en línea	39
-----------------------------------	----

OPC Tiendas de conveniencia	86
-----------------------------	----

OPD Tiendas productos orgánicos	46
---------------------------------	----

12. ¿Cuánto estaría dispuesto(a) a pagar por una botella de 350ml de kombucha AMAI?

OPA \$1,50 A \$2,00	117
---------------------	-----

OPB \$2,01 A \$2,50	56
---------------------	----

OPC \$2,51 A \$3,00	
---------------------	--

OPD MÁS DE \$3,01	3
-------------------	---

1. ¿Con qué frecuencia compraría AMAI si el producto cumple con sus expectativas?

OPA 2 a 3 veces por semana	93
----------------------------	----

OPB A diario	19
--------------	----

OPC Una vez al mes o menos	28
----------------------------	----

OPD Una vez a la semana	56
-------------------------	----

2. ¿Cuál es la red social de su preferencia o la que más utiliza?

OPA Instagram	52
---------------	----

OPB Tik Tok	78
-------------	----

OPC Facebook	34
--------------	----

Tabla 5 Presentación de resultados

Descripción Pregunta	OP A	OP B	OP C	OP D	OP E
Pregunta 1	17%	40%	35%	8%	
Pregunta 2	52%	48%			
Pregunta 3	4%	41%	41%	6%	8%
Pregunta 4	20%	22%	57%	0,40%	0.6%
Pregunta 5	35%	14%	51%		
Pregunta 6	15%	11%	27%	5%	42%
Pregunta 7	10%	23%	40%	27%	
Pregunta 8	8%	34%	49%	3%	6%
Pregunta 9	50%	11%	33%	6%	
Pregunta 10	5%	33%	30%	32%	
Pregunta 11	13%	20%	44%	23%	
Pregunta 12	60%	29%	10%	1%	
Pregunta 13	47%	10%	14%	29%	
Pregunta 14	34%	26%	40%		

A continuación, presentamos el análisis de los resultados de la encuesta de campo realizada al grupo objetivo:

Pregunta 1 : El 75 % de nuestros encuestados se encuentran entre los 25 y 50 años, permitiéndonos concentrar nuestra estrategia de penetración con mayor dirección.

Pregunta 2 : Si bien es cierto que el margen entre hombres y mujeres no es determinante, estamos claros que el segmento de mujeres tiene mayor incidencia dentro de la decisión de compra.

Pregunta 3 : El 82% de nuestro grupo objetivo está situado entre el norte y sur de Quito. Habrá que tomar en cuenta dentro de las acciones de marketing, que son dos poblaciones con determinadas características, costumbres, deseos, etc.

Pregunta 4 : La búsqueda del bienestar es una tendencia en crecimiento y en nuestra encuesta no fue la excepción, prácticamente el 80% de los encuestados consideran al bienestar como una de sus prioridades.

Pregunta 5 : Nuestra segmentación va tomando forma, una característica de la población que busca el bienestar es a través del consumo de bebidas funcionales y la encuesta muestra que el 65% de los participantes consume con cierta regularidad este tipo de bebidas.

Pregunta 6 : Dos de las propuestas de valor que brinda AMAI es por un lado el fortalecimiento del sistema inmunológico y adicionalmente el de contribuir a la mejora de la función digestiva, en la encuesta estas dos propiedades obtuvieron un rotundo 69%.

Pregunta 7 : AMAI contribuye a mejorar la función digestiva y por tanto eliminar esos molestos síntomas que la complican. De las personas encuestadas, 9 de cada 10 menciona sufrir de estos síntomas, aunque con diversa periodicidad.

Pregunta 8 : Evaluando el nivel de engagement que podría tener AMAI, una vez que expusimos los valores funcionales del producto, los encuestados se mostraron muy atraídos a nuestra bebida con un 91% de expectativa.

Pregunta 9 : Saber la predisposición del consumidor a reemplazar la bebida que actualmente consume nos ayuda, entre otros elementos, a determinar la demanda. En la encuesta, esta predisposición llega al 83%.

Pregunta 10 : A través de esta pregunta deseábamos saber cual de los valores funcionales de AMAI era el destacado, sin embargo, tanto sus ingredientes naturales como su carga de probióticos tuvo aceptaciones similares (33% y 30% respectivamente). El sabor, aspecto fundamental de una bebida, terminó con un 32% de demanda.

Pregunta 11 : Nuestro modelo de negocio se enmarca en el sector B2C, donde la principal fuente de ingresos provendrá de la venta directa de productos, Este modelo de monetización se ejecutará inicialmente a través de canales digitales y la participación estratégica en ferias de emprendimiento; canales que guardan coherencia con el mercado, ya que el 33% de los encuestados prefiere estos medios para adquirir "AMAI".

Pregunta 12 : Al menos el 40% de los encuestados estaría dispuesto a pagar más de 3 usd por un producto como AMAI.

Pregunta 13 : Tener una idea del nivel de rotación de nuestra bebida es básico para calcular la demanda, la encuesta nos indica que el 86% de la muestra consumiría AMAI entre 1 y 2 veces por semana por lo menos.

Pregunta 14 : Si nuestro enfoque en primera instancia va a ser B2C, una de las herramientas de venta directa deberá ser a través de la vía digital, lo cual nos obliga a saber la preferencia digital de nuestros futuros consumidores. El 84% de los encuestados manifiesta predilección por Instagram y Tik Tok como plataformas de comunicación y hacia allá estará dedicada nuestra estrategia de comunicación comercial y de posicionamiento.

Validación con el Segmento de Mercado-Testing

Se realizó una segunda entrevista a profundidad a las mismas 3 personas del segmento de mercado objetivo con las que trabajamos durante el primer testeo, dando como principales resultados lo siguiente:

Luego de ajustar sabor, apariencia y dulzor del primer prototipo, y presentar una versión con identidad de marca definida, se realizó una segunda degustación con el mismo grupo. El producto fue bien recibido, destacando sus beneficios y propuesta de valor.

Respecto a observaciones puntuales:

- * Sabor artificial: No aplica, ya que el producto es 100% natural.
- * Gasificación : tiene poco gas así es más refrescante.
- * Dulzor: se ajusta y es percibido como agradable, fresco y natural .
- * Tamaño de envase: Se prefirió 300 cc por ser más práctico, económico y fácil de consumir en una sola ocasión.

Prototipo 2.0 (Mejora del prototipo)

La transición hacia el Prototipo 2.0 permitió estandarizar parámetros críticos de calidad: pH, °Brix, contenido de vitamina C y trazas de etanol (<0,25%). Estos valores fueron validados en laboratorio y documentados en las fichas técnicas maestras.

Además, se definieron especificaciones de producto terminado:

- pH: 3,2–3,5 (seguridad microbiológica).
- °Brix: $1,6 \pm 0,2$ (consistencia de dulzor).
- Vitamina C: mínimo 50 mg/100 ml (fortificación nutricional).
- Etanol: máximo 0,25% (cumplimiento con bebidas no alcohólicas).
- Color: consistente con cada variedad (violeta intenso en arándanos/jamaica, y amarillo brillante en maracuyá/hierba luisa, jengibre).

Estos ajustes consolidaron la propuesta de AMAI como una kombucha artesanal con identidad andina, diferenciada por su sabor equilibrado, beneficios probióticos y presentación atractiva.

Sabor

- Problema detectado: algunos consumidores percibieron el producto demasiado dulce o artificial.
- Ajuste realizado: se redujo la concentración de azúcar y se incorporó Stevia natural como edulcorante, logrando un dulzor más ligero y balanceado.
- Resultado: un perfil más fresco y auténtico, con notas frutales claras de maracuyá y arándanos/jamaica.

Color

- Problema detectado: el tono del prototipo de arándanos era demasiado oscuro y el de maracuyá poco atractivo.

- Ajuste realizado:
 - En Arándanos/Jamaica, se equilibró la proporción de fruta y flor seca para obtener un violeta intenso pero brillante.
 - En Maracuyá/Horchata, se aplicó un proceso de clarificación del jugo mediante tamizado fino, evitando compuestos amargos y logrando un amarillo más vivo.
- Resultado: colores consistentes, naturales y visualmente atractivos que transmiten frescura.

Gasificación

- Problema detectado: algunos consumidores notaron ausencia de burbujas, lo que reducía la sensación de frescura.
- Ajuste realizado: se reforzó el control del proceso fermentativo (tiempo y condiciones de inoculación), asegurando una gasificación ligera y natural.
- Resultado: una textura más chispeante y refrescante, asociada a la autenticidad de la kombucha.

En conjunto, estos ajustes dieron lugar al Prototipo 2.0, con un producto más equilibrado, atractivo y consistente, alineado con las expectativas del consumidor y con los estándares de calidad definidos en las fichas técnicas.

Figura 4 Prototipo 2.0

Nota: Elaboración propia

Modelo de Monetización

Nosotros planteamos que el modelo de monetización de AMAI se base en un esquema híbrido que articule de manera equilibrada los canales B2B y B2C. La generación de ingresos se sustentará en la venta de kombucha en presentaciones individuales y en multipacks, diseñadas para distintos momentos de consumo. Consideramos que ofrecer formatos accesibles y funcionales facilitará la recompra y permitirá que el producto se integre de forma progresiva a los hábitos del consumidor.

En el canal B2B, los ingresos provendrán de la colocación del producto en tiendas saludables, cafeterías, gimnasios y farmacias naturales. Nosotros entendemos que estos aliados comerciales fortalecen la credibilidad de la marca y amplían su visibilidad. El trabajo con márgenes diferenciados y esquemas de consignación inicial permitirá reducir barreras de entrada, favorecer la rotación y consolidar relaciones estables con cada punto de venta.

El canal B2C se orientará a la venta directa mediante medios digitales, entregas a domicilio, ferias de emprendedores y el punto de compra en fábrica. Estos espacios facilitarán un contacto cercano con el cliente, la obtención de retroalimentación y la adaptación continua de sabores y presentaciones. Además, proponemos modalidades de ingreso recurrente como suscripciones y combos familiares, con el fin de asegurar un flujo de caja estable y fortalecer la fidelización.

Presentación Comercial del Prototipo Figura 5 Captura de pantalla video promocional



Nota: Elaboración propia. Enlace:

<https://drive.google.com/file/d/1G7x5kY5YbLJtREU75R9kBojKayu6ikHp/view?usp=sharing>

Estudio Técnico y Modelo de Gestión Organizacional

Localización

El centro de operaciones de AMAI se ubicará en un espacio estratégico del Hipercentro de Quito, zona que ofrece infraestructura adecuada para actividades de oficina, almacenamiento y coordinación logística. La ubicación cuenta con acceso pleno a servicios básicos, transporte público y vías principales que facilitan la distribución hacia distintos sectores de la ciudad. Además, el área presenta condiciones favorables de seguridad y disponibilidad de espacios modulares, lo que permite una futura expansión operativa conforme crezca la demanda del producto

AMAI.



Operaciones (Mapa de procesos)

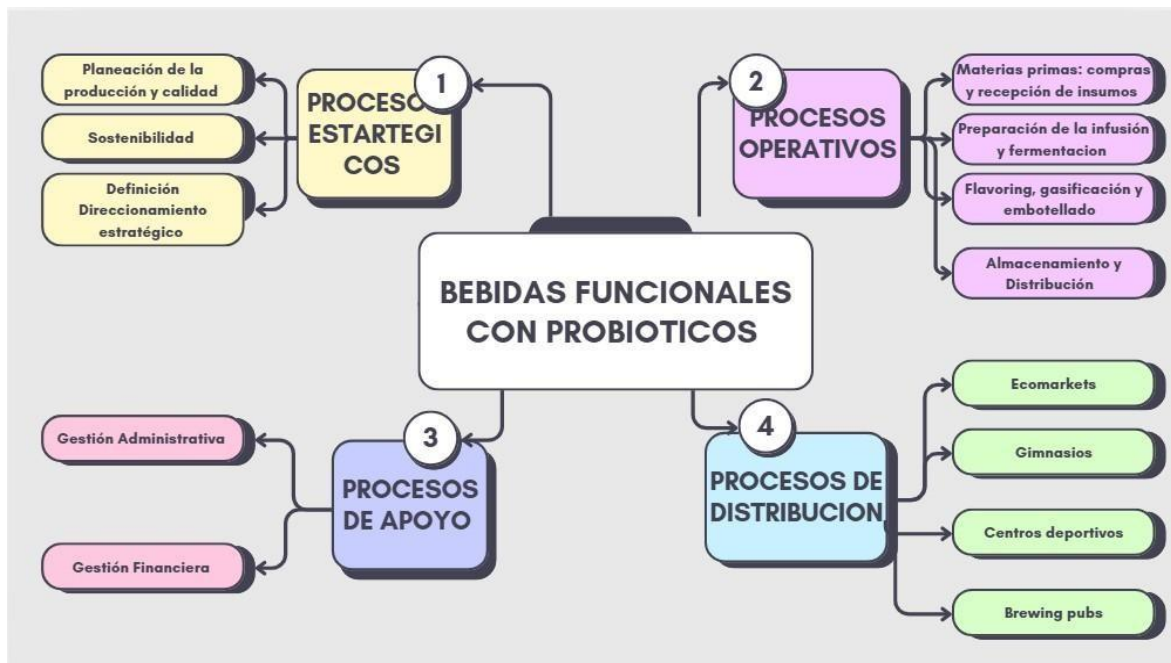
El mapa de procesos de AMAI integra prácticas artesanales con protocolos técnicos que garantizan calidad y diferenciación. La producción inicia con la selección de insumos locales certificados, continúa con la preparación de infusiones base y fermentación primaria controlada, y se enriquece con una segunda fermentación que incorpora ingredientes funcionales como guayusa, cúrcuma o maracuyá. El embotellado en vidrio asegura frescura y sostenibilidad, mientras que la gasificación natural aporta una experiencia sensorial única. Finalmente, la cadena de frío y la distribución multicanal garantizan que el producto llegue al consumidor con sus propiedades probióticas intactas, consolidando a AMAI como una bebida saludable y confiable.

Figura 7 Mapa de proceso previos



Nota: Elaboración propia

Figura N 8..Mapa de procesos



Procesos Estratégicos

Estos son los que definen el rumbo del proyecto y aseguran que todo lo que se haga esté alineado con la visión de marca:

- Definición del direccionamiento estratégico: ¿Qué es AMAI? ¿Qué representa? ¿Qué valores comunica?
- Planeación de la producción y la calidad: Diseño de recetas, control de parámetros técnicos, estandarización.
- Sostenibilidad: Uso de insumos locales, prácticas responsables, empaques reciclables.

Procesos Operativos tercerizados.

Aquí se transforma la visión en producto tangible. Son los procesos que ocurren en planta o taller donde se maquila la producción:

- Recepción de materias primas: Té, frutas, hierbas, SCOBY.
- Preparación de infusión y fermentación: Elaboración base, fermentación primaria y secundaria.
- Flavoring, gasificación y embotellado: Incorporación de ingredientes funcionales, cierre en envases.
- Almacenamiento y distribución: Conservación en frío y logística de entrega.

Procesos de Apoyo

No producen directamente, pero permiten que todo funcione:

- Gestión administrativa: Documentación, permisos, coordinación.
- Gestión financiera: Presupuestos, costos, rentabilidad.
- Marketing y comunicación educativa: Posicionamiento, redes, contenido.
- Gestión legal y sanitaria: Normativas, registros, etiquetado.

Procesos de Distribución

El producto se distribuirá a través de canales estratégicos seleccionados según el perfil del consumidor y sus hábitos de compra y consumo. Cada punto de distribución cumple una función específica dentro de la estrategia comercial:

- Gimnasios
- Ecomarkets
- Centros deportivos
- Brewing pubs

Diseño Organizacional y funciones

AMAI BEVERAGES S.A.S. Adopta una estructura organizacional funcional, compuesta por dos niveles jerárquicos: nivel directivo y nivel operativo. Este modelo sencillo y flexible responde al tamaño y etapa de desarrollo de la empresa, permitiendo una gestión eficiente, comunicación directa entre áreas y alineación con los objetivos estratégicos.

Nivel Directivo

El nivel directivo concentra la toma de decisiones estratégicas y la coordinación general de la empresa. Está conformado por cuatro áreas principales:

Dirección General

- Lidera la visión estratégica y define los objetivos de largo plazo.
- Coordina las áreas clave (finanzas, marketing, logística).
- Representa a la empresa frente a inversionistas, socios y entes regulatorios.

Administración y Finanzas:

- Garantiza la salud financiera y administrativa.
- Planifica presupuestos, controla costos e ingresos.
- Supervisa el cumplimiento legal, tributario y contable.
- Gestiona recursos humanos y procesos internos.

Marketing y Ventas:

- Impulsa el posicionamiento de la marca y la generación de ventas.
- Diseña campañas digitales y presenciales.
- Coordina activaciones comerciales y relaciones con clientes.
- Analiza tendencias de mercado y retroalimenta la innovación.

Logística y Distribución:

- Asegurar la entrega eficiente y en óptimas condiciones del producto.
- Planifica rutas y gestiona inventarios bajo cadena de frío.

- Optimiza la visibilidad en puntos de venta.
- Apoya activaciones comerciales y ferias saludables.

Figura 9 Organigrama

El organigrama refleja una estructura horizontal y funcional, donde cada jefe de área tiene autonomía operativa pero reporta directamente a la Dirección General. Esta configuración:

- Favorece la agilidad en la toma de decisiones.
- Garantiza coherencia estratégica entre finanzas, marketing y logística.
- Refuerza un enfoque integral en la sostenibilidad y diferenciación de AMAI en el mercado de bebidas saludables.

Consideraciones:

Dado que la empresa no realiza procesos de producción propios, la estructura se orienta a:

- Coordinar con proveedores externos.
- Controlar la calidad del producto.
- Optimizar actividades comerciales y logísticas.

Esto permite asignar responsabilidades de manera clara, optimizar recursos y evitar duplicidad de funciones. Además, la estructura organizacional está integrada en el plan financiero, facilitando la estimación de costos administrativos y comerciales, así como la proyección de escenarios de crecimiento sostenible.

En conjunto, el diseño organizacional de AMAI BEVERAGES S.A.S. se alinea con la propuesta de valor de la marca: ofrecer una kombucha artesanal, funcional y de calidad mediante una organización ágil, eficiente y centrada en la comercialización y distribución.

AMAI BEVERAGES S.A.S



Nota: Elaboración propia

La estructura organizacional de AMAI BEVERAGES S.A.S responde a un modelo funcional sencillo y flexible, acorde al tamaño y a la etapa de desarrollo del emprendimiento. Esta estructura ha sido diseñada para facilitar la gestión eficiente de la empresa, promover una comunicación directa entre las áreas y asegurar la alineación con los objetivos estratégicos del proyecto.

La organización está conformada por cuatro áreas principales: Dirección General, Administración y Finanzas, Marketing y Ventas, y Distribución y Trade. La dirección general es responsable de la planificación estratégica, la coordinación general y la toma de decisiones clave. Las demás áreas se enfocan en la gestión administrativa, el posicionamiento de la marca, la relación con los clientes y la gestión de los canales de distribución.

Dado que la empresa no realiza procesos de producción propios, la estructura se orienta a la coordinación con proveedores externos, el control de calidad del producto y la optimización de

las actividades comerciales y logística, garantizando eficiencia operativa sin asumir costos productivos directos.

Esta configuración permite una clara asignación de responsabilidades, optimiza el uso de los recursos y evita la duplicidad de funciones. Asimismo, la estructura organizacional ha sido considerada dentro del plan financiero del proyecto, facilitando la estimación de costos administrativos y comerciales, así como la proyección de escenarios de crecimiento sostenible.

En conjunto, la estructura organizacional de AMAI BEVERAGES S.A.S. se alinea con la propuesta de valor de la marca, orientada a ofrecer una kombucha artesanal, funcional y de calidad, mediante una organización ágil, eficiente y centrada en la comercialización y distribución del producto.

Conformación Legal

La empresa operará bajo la razón social AMAI BEVERAGES S.A.S, constituida como una Sociedad por Acciones Simplificada (SAS), figura jurídica recomendada para nuevos emprendimientos en Ecuador por su flexibilidad, bajo costo de constitución y facilidad para iniciar operaciones. La elección de la SAS se fundamenta en la Ley de Emprendimiento e Innovación (2020), que permite la creación de este tipo de compañía de manera rápida, digital y sin la exigencia de un capital mínimo inicial. La empresa estará domiciliada en la provincia de Pichincha, cantón Quito, donde se realizará el proceso de inscripción en el Registro Mercantil y posterior cumplimiento de obligaciones tributarias ante el Servicio de Rentas Internas (SRI) bajo el Régimen General. La estructura de la compañía permitirá incorporar inversionistas futuros mediante la emisión de acciones, mantener una gobernanza ágil y asegurar responsabilidad limitada para los socios, protegiendo su patrimonio personal.

Plan de Marketing

Marketing Mix (4Ps)

Producto

Estrategia 1: Producto de nicho con posicionamiento premium accesible AMAI se define como una kombucha artesanal dirigida a consumidores que valoran el bienestar y la alimentación consciente. Nosotros proponemos un producto diferenciado, con calidad estable, presentación moderna y mensaje transparente. El posicionamiento premium accesible busca transmitir confianza sin alejarse del poder adquisitivo del mercado quiteño, facilitando que el consumidor perciba a AMAI como una alternativa saludable y cercana.

Estrategia 2: Diferenciación basada en valor funcional y origen
Planteamos que la identidad de AMAI se construya desde sus beneficios probióticos y el uso de insumos andinos. Consideramos fundamental comunicar de forma clara el aporte a la salud digestiva, evitando promesas irreales. La combinación entre funcionalidad, sabor natural e identidad local permite que el producto genere una conexión auténtica con el consumidor y fortalezca su preferencia frente a bebidas sustitutas.

Precio

Estrategia 1: Estrategia de precio competitivo orientado al canal B2B

Para el canal B2B, AMAI aplicará una estrategia de precio competitivo por volumen, dirigida a clientes como tiendas especializadas, cafeterías y distribuidores. El precio permite incentivar compras recurrentes y pedidos en mayores cantidades, facilitando la rotación del producto y fortaleciendo relaciones comerciales de largo plazo. Esta estrategia busca priorizar el volumen de ventas y la estabilidad del flujo de ingresos, convirtiendo al canal B2B en el eje principal del crecimiento del negocio.

Estrategia 2: Estrategia de precio por valor percibido para el canal B2C.

En el canal B2C, AMAI utilizará una estrategia de precio por valor percibido, considerando los beneficios funcionales del producto, su carácter artesanal y la experiencia de consumo. El precio de USD 3,50 responde a la disposición de pago del consumidor final y refuerza la percepción de calidad, bienestar y diferenciación frente a bebidas tradicionales. Este enfoque permite mantener márgenes adecuados en ventas directas sin afectar la imagen premium accesible de la marca.

Plaza

Estrategia 1: Distribución B2B selectiva.

Nosotros planteamos una distribución basada en aliados que compartan la filosofía de bienestar de AMAI. La selección de puntos priorizará tiendas orgánicas, cafeterías saludables, gimnasios y farmacias naturales, lugares donde se concentra el consumidor objetivo y es posible comunicar adecuadamente los atributos de la kombucha. El ingreso se realizará de forma progresiva mediante consignación y reposición semanal, reduciendo el riesgo para el comerciante y favoreciendo el aprendizaje comercial.

La logística considerará entregas directas en Quito, con control de cadena de frío y manejo adecuado del producto. Cada punto recibirá material informativo y orientación básica sobre conservación y beneficios. Proponemos iniciar con zonas piloto en hipercentro y valles, evaluando rotación antes de ampliar cobertura. El acompañamiento periódico a los aliados permitirá ajustar exhibición y promociones. Esta estrategia busca relaciones estables, confianza en la marca y un crecimiento ordenado y sostenible.

Estrategia 2: Canal directo digital (B2C).-

Nosotros proponemos que AMAI desarrolle un canal directo que complemente la venta tradicional y permita un contacto cercano con el consumidor. El eje operativo será WhatsApp Business e Instagram como vitrinas de pedido, con entregas a domicilio en Quito dentro de 24 horas. Esta modalidad facilitará conocer preferencias reales, recibir comentarios inmediatos y ajustar sabores o presentaciones con agilidad.

Planteamos un enfoque disruptivo mediante kombucha por suscripción, packs para oficina y planes familiares que aseguren consumo recurrente. Además, incorporamos la participación permanente en ferias de emprendedores como espacio de venta, degustación y captación de nuevos clientes. También se habilitará un punto de compra en la fábrica, donde el público podrá retirar pedidos y conocer el proceso productivo.

Consideramos que este modelo mixto fortalece los márgenes, crea base de datos propia y convierte a AMAI en una marca cercana, flexible y alineada a la dinámica urbana.

Promoción

A continuación, en el siguiente apartado que corresponde a plan de marketing, se detallan de manera específica y pormenorizada el objetivo y las estrategias de comunicación con su respectiva planificación.

Plan de Marketing

Objetivo general del plan de marketing

Desarrollar un plan de marketing estratégico que posicione el producto AMAI en el mercado objetivo, incremente su reconocimiento de marca, logrando alcanzar un crecimiento progresivo en ventas y participación de mercado durante el primer año de lanzamiento.

Definición de Estrategias, Acciones y presupuesto

Tabla 6 Plan de marketing

Estrategia	Acción	Tiempo ejecución	Presupuesto
<u>Estrategia 1:</u> Construcción de marca a través de contenido educativo interactivo (Pequeñas burbujas grandes Beneficios),	Acción 1 : Construir videos para Tik Tok y post de Instagram donde se explique cómo los probióticos que contiene AMAI contribuyen en el alivio de los desórdenes digestivos. Contenido para informar o educar.	12 meses	\$13.400
	Contenido para divertir o entretener.		
	Contenido para motivar la compra		
	Acción 2 : Campaña de email mkt con envío de boletines semanales a personas que se ajusten al buyer persona sobre la importancia del equilibrio intestinal para la mejora del rendimiento laboral, físico y mental.	4 meses	\$500
<u>Estrategia 2 :</u> “Experience AMAI” Explotar la generación de la experiencia sensorial en el consumidor y así superar barrera del desconocimiento del sabor.			
	Acción 1 : Pop-up tasting en ferias de emprendimiento y centros deportivos. Logrando no solo que el consumidor se familiarice con el sabor de AMAI sino que identifique la marca con sus beneficios.	4 meses	\$2.500
	Acción 2 : Alianzas con Wellness influencers” locales, los cuales consumen AMAI tras su rutina de ejercicios.	4 meses	\$1.000

Estrategia 3 : “Punto de Vitalidad” Asegurar la cadena de frío, en nuestros socios comerciales con el propósito de incentivar la compra por impulso, extra-visibilidad del producto	Acción 1 : Colocar refrigeradores (100 botellas) en nuestros socios comerciales con el propósito de incentivar la rotación	4 meses	\$3.300
Total presupuesto			\$20.700

Nota: Elaboración propia

10. . Presentación de las estrategias de marketing

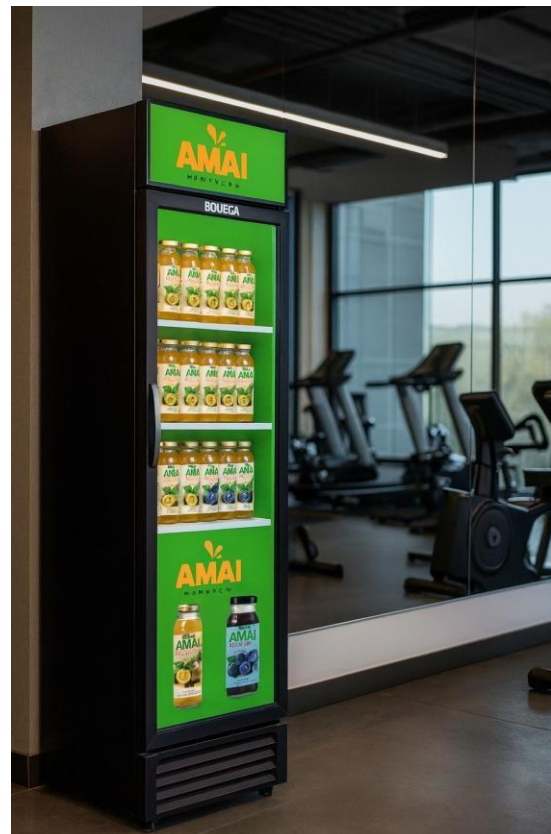
Figura Diseño post para Instagram





Nota: Elaboración propia

“Punto de Vitalidad” refrigeradores (100 botellas) en nuestros Figura 11.- Diseño socios comerciales



Evaluación Financiera

La presente evaluación financiera tiene como objetivo determinar la viabilidad económica y la rentabilidad del proyecto AMAI kombucha para su incursión en el mercado de bebidas saludables de Quito. Este análisis se sustenta en un modelo de negocio híbrido (B2B y B2C) que busca capitalizar la creciente demanda de productos funcionales, naturales y con identidad andina. A través de los indicadores que se presentan a continuación (VAN, TIR y Periodo de Recuperación), se demuestra cómo la eficiencia operativa en la producción artesanal y una estrategia de comercialización diversificada permiten que AMAI no solo sea un proyecto con alto valor social y de bienestar, sino también una unidad de negocio sostenible y financieramente atractiva.

Inversión Inicial

- Luego de revisar a detalle tanto los costos fijos como los costos variables, se determinó que el valor de la inversión inicial es de \$11,818.22. Se decide que cada uno de los 6 miembros del equipo aporte con un valor de: \$1,969.70 y así cubrir el 85% de la inversión total. La diferencia (\$2,085.57) se financiará con crédito bancario **(ver anexo 1)**

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

- Una vez determinada la cantidad de botellas de AMAI que se colocarán en nuestro público objetivo y definido los costos unitarios del producto, se define que el valor de los costos totales en el primer año será de: \$46,752.78, este valor se proyecta año a año,

hasta el año 5, con el crecimiento que tendrá el mercado de bebidas funcionales (9%).

(ver anexo 2)

- Nuestra utilidad neta, aunque mínima (3% vs ingresos totales), nos sugiere que debemos accionar con el propósito de bajar los costos y a la vez mejorar nuestros ingresos por ventas. **(ver anexo 3)**
- Un Cash Flow positivo nos garantiza cumplir con nuestros compromisos a corto plazo y de ser necesario, reinvertir parte de ese flujo. Pero todo esto lo vamos a lograr con un control de los gastos y un análisis periódico del retorno que tengamos en nuestras inversiones. **(ver anexo 4)**

Presupuesto de Ventas

- Proyectamos vender 43,750 botellas de AMAI en el primer año, tras analizar cuál será nuestro nivel de penetración en el mercado meta (25%), generando ingresos en este período por un total de \$135,132.65. Nuestra monetización se centrará en el modelo de negocio B2B (95%), mientras el B2C tendrá un aporte del 5%. Hay que destacar que AMAI kombucha es un producto susceptible de recompra, hemos considerado que del total de unidades vendidas, al menos el 20% serán adquiridas por los mismos consumidores. **(ver anexo 5)**

Punto de Equilibrio

- En base a las unidades proyectadas, nuestro punto de equilibrio se logrará cuando lleguemos a vender 47.273 unidades, esta cantidad, en base a nuestra proyección de ventas, la conseguiremos en poco más de un año. **(ver anexo 6)**

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

- Indicadores que demuestran que nuestra propuesta es rentable: un WACC con una tasa muy cercana a la tasa de retorno exigida, un VAN positivo, 27% de TIR que representa una tasa alta para lograr que el VAN sea cero, cada dólar que invertimos incrementa la inversión en el 35% (Índice de rentabilidad) y por último y no menos importante, conseguir recuperar nuestra inversión en 2.72 años. **(ver anexo 7)**

Estados Financieros (3 escenarios)

- Plantearse escenarios financieros alternativos es muy importante. Para nuestro caso en particular, la creación de un escenario pesimista nos refleja la posibilidad de que no todo lo planificado se ejecute al 100%; sin embargo, este escenario pesimista aún es favorable para AMAI BEVERAGE. **(ver anexo 8)**

Conclusiones y Recomendaciones

Conclusiones

El proyecto de titulación AMAI BEVERAGES S.A.S. evidencia la viabilidad integral de introducir una kombucha artesanal con identidad andina en el mercado de bebidas saludables de la ciudad de Quito. La investigación de mercado permitió identificar una creciente preocupación por el bienestar digestivo, una alta aceptación de bebidas funcionales y una clara disposición del consumidor a sustituir bebidas tradicionales por opciones probióticas. Los procesos de prototipaje y testeo validaron la propuesta de valor de AMAI, destacando mejoras significativas en sabor, gasificación, apariencia y percepción de calidad. Así mismo, el modelo de negocio planteado, sustentado en un esquema híbrido B2B y B2C, una estructura organizacional flexible y prácticas sostenibles, posiciona a AMAI como una marca diferenciada, confiable y alineada a las tendencias actuales de consumo consciente. Los resultados financieros confirman la rentabilidad del proyecto, con indicadores positivos y un período de recuperación aceptable para un emprendimiento de esta naturaleza.

Recomendaciones

Como recomendaciones, se sugiere fortalecer la estrategia de educación al consumidor sobre los beneficios probióticos de la kombucha, optimizar costos operativos para mejorar los márgenes de utilidad y consolidar alianzas estratégicas con puntos de venta especializados. Además, se recomienda diversificar progresivamente el portafolio de sabores, potenciar los canales digitales y planificar la expansión a otras ciudades del país, manteniendo los estándares de calidad, sostenibilidad e identidad andina que caracterizan a AMAI.

Bibliografía

1. Kim, J., & Adhikari, K. (2020). Current trends in kombucha: Marketing perspectives and the need for improved sensory research. *Beverages*, 6(1), 15. <https://doi.org/10.3390/beverages6010015>
2. QYResearch. (2025). Global Kombucha Market Research Report 2025. QYResearch.
3. Technavio. (2025). Kombucha Market Analysis, Size, and Forecast 2025–2029. Technavio Insights.
4. Gómez Gómez, C. V., Castillo Cortéz, I. G., & Martínez Montenegro, I. (2023). El estatus regulatorio de los alimentos funcionales en Latinoamérica y el Caribe. *Archivos Latinoamericanos de Nutrición*, 73(4). <https://doi.org/10.37527/2023.73.4.005>
5. Espinoza, V., Moreno, J. L., Serna, M., Portilla, D., & Ascuntar, R. (2025). Investigación bibliográfica del uso de probióticos en la salud en Ecuador. *Conectividad*, 6(2). <https://doi.org/10.37431/conectividad.v6i2.278>
6. Kozik-Kołodziej, N. (2026). Consumer attitudes and perceptions toward sustainable packaging: A systematic literature review. *Sustainability*, 18(3), 1235. <https://doi.org/10.3390/su18031235>
7. Expert Market Research. (2025). Latin America Kombucha Tea Market Report and Forecast 2025–2034. Expert Market Research.
8. KerryDigest. (2025, April 30). How LATAM Consumers Are Redefining Food and Beverage Functionality. Kerry Insights.
9. Data Bridge Market Research. (2025). Global kombucha market report: Size, share, trends, and forecast to 2032. Data Bridge Market Research.
10. IMARC Group. (2025). Kombucha tea market: Size, share, growth analysis 2025–2033. IMARC Group.

Anexos

- Anexo 1

FINANCIAMIENTO		
Fuente	Monto	%
Capital Propio	\$11,818.22	85%
Prestamo Bancario	\$2,085.57	15%
TOTAL	\$13,903.79	100%
validación	\$0.00	
Instituto Financiera:	BANCO PACIFICO	
Monto:	\$2,085.57	
Plazo:	4	
Tasa Interes anual:	12.00%	
Frecuencia	12	
Periodos Mensualidad	48	
Cuota Mensual	\$54.92	

- Anexo 2

	PRODUCTO 1	PRODUCTO 2			
COSTO TOTAL UNITARIO	\$ 1.07	\$ 0.00			
CANTIDADES	43750	0			
COSTO TOTAL	\$ 46,752.78	\$ -			
	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
COSTOS TOTALES	\$ 46,752.78	\$ 50,843.65	\$ 55,292.47	\$ 60,130.56	\$ 65,391.98

- Anexo 3

Estado de Pérdidas y Ganancias					
AÑOS	1	2	3	4	5
Ingresos ventas	\$ 135,132.65	\$ 146,956.76	\$ 159,815.47	\$ 173,799.32	\$ 189,006.77
Costo de Producción	\$ 46,752.78	\$ 50,843.65	\$ 55,292.47	\$ 60,130.56	\$ 65,391.98
Utilidad Bruta	\$ 88,379.87	\$ 96,113.11	\$ 104,523.00	\$ 113,668.77	\$ 123,614.78
(-) Gastos Operación	\$ 82,260.00	\$ 89,457.75	\$ 97,285.30	\$ 105,797.77	\$ 115,055.07
(-) Depreciación	\$ 468.00	\$ 468.00	\$ 468.00	\$ 468.00	\$ 468.00
Utilidad Operación	\$ 5,651.87	\$ 6,187.36	\$ 6,769.70	\$ 7,403.00	\$ 8,091.71
Gastos Financieros	\$ 227.02	\$ 172.23	\$ 110.48	\$ 40.91	\$ -
Utilidad Antes de Impuestos	\$ 5,424.85	\$ 6,015.13	\$ 6,659.22	\$ 7,362.09	\$ 8,091.71
Impuesto a la Renta 25%	\$ 1,356.21	\$ 1,503.78	\$ 1,664.80	\$ 1,840.52	\$ 2,022.93
Utilidad Neta	\$ 4,068.64	\$ 4,511.35	\$ 4,994.41	\$ 5,521.56	\$ 6,068.78

- Anexo 4

FLUJO DE CAJA FINANCIERO						
Años	0	1	2	3	4	5
UTILIDAD OPERACIÓN		\$ 5,651.87	\$ 6,187.36	\$ 6,769.70	\$ 7,403.00	\$ 8,091.71
(+) DEPRECIACIONES		\$ 468.00	\$ 468.00	\$ 468.00	\$ 468.00	\$ 468.00
(-) IMPUESTOS		\$ 1,356.21	\$ 1,503.78	\$ 1,664.80	\$ 1,840.52	\$ 2,022.93
(-) INVERSIONES	\$ -13,903.79					
(+) FLUJO DEL PROYECTO	\$ -13,903.79	\$ 4,763.66	\$ 5,151.57	\$ 5,572.90	\$ 6,030.48	\$ 6,536.78
(+) PRÉSTAMO	\$ 2,085.57					
(-) GASTOS FINANCIEROS		\$ 227.02	\$ 172.23	\$ 110.48	\$ 40.91	\$ -
(-) AMORTIZACION PRESTAMO		\$ 432.03	\$ 486.83	\$ 548.57	\$ 618.14	\$ -
(=) FLUJO DEL PROYECTO AJUSTADO	\$ -11,818.22	\$ 4,104.60	\$ 4,492.52	\$ 4,913.84	\$ 5,371.42	\$ 6,536.78
Flujo acumulado	\$ -11,818.22	\$ -7,713.62	\$ -3,221.10	\$ 1,692.75	\$ 7,064.17	\$ 13,600.95

- **Anexo 5**

	B2B	B2C	TOTAL
MERCADO META	500000	25000	
25% DE PENETRACIÓN MERCADO	125000	6250	
35% DE CONVERSIÓN (VENTA AÑO)	43750	1875	
CANTIDAD	43750	1875	
PRECIO DE VENTA	\$ 2.94	\$ 3.50	
VENTAS AÑO 1	\$ 128,570.15	\$ 6,562.50	\$ 135,132.65

	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
VENTAS TOTALES	\$ 135,132.65	\$ 146,956.76	\$ 159,815.47	\$ 173,799.32	\$ 189,006.77
INGRESOS POR ENVÍOS		\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
	\$ 135,132.65	\$ 146,956.76	\$ 159,815.47	\$ 173,799.32	\$ 189,006.77

- **Anexo 6**

CANTIDADES	INGRESOS	COSTO VARIABLE	COSTO FIJO	COSTO TOTAL	UTILIDAD / PERDIDA
21900	\$ 64,358.54	\$ 23,403.11	\$ 82,728.00	\$ 106,131.11	\$ -41,772.56
43750	\$ 128,570.15	\$ 46,752.78	\$ 82,728.00	\$ 129,480.78	\$ -910.63
44237	\$ 130,001.14	\$ 47,273.14	\$ 82,728.00	\$ 130,001.14	\$ -
50000	\$ 146,937.31	\$ 53,431.75	\$ 82,728.00	\$ 136,159.75	\$ 10,777.56
60000	\$ 176,324.78	\$ 64,118.10	\$ 82,728.00	\$ 146,846.10	\$ 29,478.68

- **Anexo 7**

WACC	14.10%
------	--------

	PROYECTO	PROYECTO AJUSTADO
VALOR ACTUAL NETO	\$ 4,918.05	\$5,087.26
TIR	27%	29%
Índice de Rentabilidad	1.35	\$ 1.43
Período de recuperación	2.72	años

- **Anexo 8**

-20% utilidad																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																				
---------------	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--