

PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL ECUADOR

ESCUELA DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y ECONÓMICAS

**TRABAJO DE INTEGRACIÓN CURRICULAR PREVIO A LA OBTENCIÓN DEL
TÍTULO DE LICENCIADO EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

TEMA:

**“MODELO DE NEGOCIO PARA BEBIDAS PROBIÓTICAS DE KEFIR FUSIONANDO
LA BIODIVERSIDAD LOCAL CON OPCIONES DE PERSONALIZACIÓN DIGITAL
PARA EL CONSUMIDOR”**

AUTOR:

SAMMYR JAVIER GUALACATA BELTRÁN

TUTOR:

MGS. SILVIA PATRICIA SALTOS GORDILLO

IBARRA – ECUADOR

Marzo - 2026

Ibarra, 2 de julio de 2026

CERTIFICACIÓN TUTOR

En mi calidad de Tutor del Trabajo de integración curricular titulado: **MODELO DE NEGOCIO PARA BEBIDAS PROBIÓTICAS DE KEFIR FUSIONANDO LA BIODIVERSIDAD LOCAL CON OPCIONES DE PERSONALIZACIÓN DIGITAL PARA EL CONSUMIDOR**

presentado por el estudiante **SAMMYR JAVIER GUALACATA BELTRÁN** con cédula de ciudadanía N°100342736-4, para obtener el Título de **LICENCIADO EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**.

Certifico que el trabajo cumple con todos los parámetros establecidos, mediante el cual el estudiante demuestra el desarrollo de competencias en el campo de conocimiento de su profesión con un nivel de argumentación coherente, para ser sometido a la evaluación por parte del revisor.

Adicionalmente, se adjunta el certificado de porcentaje de originalidad de TURNITIN.

"MODELO DE NEGOCIO PARA BEBIDAS PROBIÓTICAS DE KEFIR FUSIONANDO LA BIODIVERSIDAD LOCAL CON OPCIONES DE PERSONALIZACIÓN DIGITAL PARA EL CONSUMIDOR"			
OPORTUNIDAD DE PUBLICACIÓN			
9 th ANEXO DE TÍTULO	9 th FUNDACIÓN DE INVESTIGACIÓN	2 th PUBLICACIÓN	3 th TRABAJO DEL ESTUDIANTE
ALGUNOS ENLACES:			
1	www.coursehero.com		
2	repositorio.uide.edu.ec		
3	revista.ister.edu.ec		
4	repositorio.usfq.edu.ec		
5	Submitted to Universidad del Istmo de Panamá		
6	Submitted to Red & Yellow Creative School of Business		
7	hdl.handle.net		
8	repositorio.unad.edu.co		
9	Submitted to Escuela Superior Politécnica del Litoral		
10	dica.meu.edu.tr		

MsC.
Patricia
Saltos G.
(f):
Mgs. Patricia Saltos G.
TUTOR DE TRABAJO
C.C.: 1002683017

Firmado digitalmente
por MsC. Patricia
Saltos G.
Fecha: 2026.07.07
18:48:53 -05'00'

PÁGINA DE APROBACIÓN DEL TRIBUNAL

El tribunal examinador, aprueba el presente trabajo en nombre de la Pontificia Universidad Católica del Ecuador Ibarra:

MsC.
Patricia
Saltos
(f):

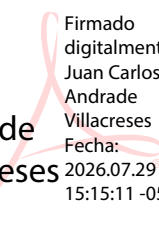


Firmado digitalmente por
MsC. Patricia Saltos
Fecha: 2026.07.29
15:54:54 -05'00'

Mgs. Silvia Patricia Saltos Gordillo

C.C.: 1002683017

Juan
Carlos
Andrade
Villacreses
(f):



Firmado digitalmente por
Juan Carlos Andrade Villacreses
Fecha: 2026.07.29
15:15:11 -05'00'

Msc. Juan Carlos Andrade Villacreses

C.C.: 1002165213

Jonathan
Espinoza
(f):



Firmado digitalmente por
Jonathan Espinoza
Fecha: 2026.07.29
13:07:08 -05'00'

Msc. Jonathan Patricio Espinoza Ordoñez

C.C.: 1150841581

ACTA DE CESIÓN DE DERECHOS

Yo, *Sammyr Javier Gualacata Beltrán*, declaro conocer y aceptar la disposición del Art. 165 del Código Orgánico de Economía Social de los Conocimientos, Creatividad e Innovación, que manifiesta textualmente: “Se reconoce facultad de los autores y demás titulares de derechos de disponer de sus derechos o autorizar las utilizations de sus obras o prestaciones a título gratuito y oneroso, según las condiciones que determinen. Esta facultad podrá ejercerse mediante licencias libres, abiertas y otros modelos alternativos de licenciamiento o la renuncia”.

Ibarra, 7 de julio de 2026



(f): _____

Sammyr Javier Gualacata Beltrán

C.C.: 100342736-4

AUTORÍA

Yo, *Sammyr Javier Gualacata Beltrán* de la cédula de ciudadanía N° 100342736-4, declaro que el presente trabajo de investigación es de total responsabilidad del autor, y eximo expresamente a la Pontificia Universidad Católica del Ecuador Ibarra de posibles reclamos o acciones legales.

(f):  Validar únicamente en FirmaEC.
Firmado electrónicamente por:
SAMMYR JAVIER
GUALACATA BELTRAN

Sammyr Javier Gualacata Beltrán

C.C. 100342736-4

AGRADECIMIENTOS

En primer lugar, agradezco a Dios, quien guía mi camino y me dio la perseverancia de continuar.

A mis padres por el apoyo económico, sentimental e incondicional que siempre estuvo presente.

A mi tutora, Mgs. Patricia Saltos, por su orientación, dedicación y apoyo constante que siempre compartió sus conocimientos con carisma y calidez humana.

Por último, expreso mi más sincero agradecimiento a la PUCE I, por brindarme la oportunidad de crecer tanto en el ámbito profesional como en el personal. Asimismo, agradezco a todos los docentes que formaron parte de este proceso, por compartir generosamente sus conocimientos.

DEDICATORIA

A mis padres, Jaime y Anita, por ser el principal soporte de mi vida y el ejemplo que ha guiado cada uno de mis pasos. Gracias por su amor incondicional, su constante apoyo y por inculcarme los valores del esfuerzo, la perseverancia y la dedicación, enseñándome que con compromiso es posible alcanzar cada uno de los sueños y metas propuestas.

A mi esposa, Econ. Erika Suárez, por ser mi compañera de vida y el apoyo incondicional que siempre encontré en los momentos más desafiantes de este camino. Por creer en mí incluso, cuando las dificultades parecían mayores, por brindarme fortaleza con tus palabras, comprensión y paciencia.

A mi jefa Mgs. Lisette Lalama y a toda la coordinación de cartera y coactiva del IESS Imbabura, por su apoyo y motivación.

Sammyr.

ÍNDICE DE CONTENIDOS

INTRODUCCIÓN	1
Presentación del Emprendimiento	1
Justificación del Emprendimiento.....	1
Objetivos del Trabajo.....	2
1. Planteamiento del Problema.....	3
2. Vigilancia tecnológica.....	5
2.1 Benchmarking	6
2.1.1 Análisis Comparativo de Soluciones Existentes en el Mercado	6
2.1.2 Identificación de Mejores Prácticas y Oportunidades de Diferenciación	9
2.2 Análisis de Patentes	12
2.3 Análisis de Tendencias.....	13
2.3.1 Identificación y Análisis de Tendencias Relevantes en el Sector	13
2.3.2 Proyecciones y Oportunidades Futuras Relacionadas con el Emprendimiento	18
3. Solución Innovadora	19
3.1 Descripción Detallada de la Solución Propuesta	19
3.2 Aspectos Innovadores y Diferenciadores de la Solución.....	22
3.3 Alineación de la Solución con las Necesidades Identificadas y Tendencias de Mercado	22
4. Diseño de Metodologías Ágiles	23
4.1 Aplicación de la Metodología Lean Startup al Proyecto	24
4.2 Descripción del Proceso de Iteración y Pivoteo.....	25
4.3 Aplicación de otras metodologías ágiles complementarias	26
5. Validación de la Propuesta de Valor.....	26
5.1 Descripción del Proceso de Validación con Clientes Potenciales	26
5.1.1 Selección del Mercado Objetivo	27

5.1.2 Prueba del Producto	27
5.1.3 Recopilación y Análisis de Retroalimentación	27
5.2 Resultado de las Pruebas y Retroalimentación Obtenida	28
5.3 Ajustes Realizados a la Propuesta de Valor basados en la Validación	39
6. Modelo de Negocio.....	40
6.1 Presentación del Modelo de Negocio.....	40
6.2 Descripción Detallada de cada Componente del Modelo	40
7. Producto Mínimo Viable (PMV)	44
7.1 Descripción del PMV desarrollado	44
7.2 Proceso de Desarrollo y Pruebas del PMV	44
7.2.1 Identificación del Problema.....	44
7.2.2 Formulación de la Propuesta Inicial	44
7.2.3 Desarrollo del Primer Prototipo	45
7.2.4 Pruebas con usuarios	45
7.2.5 Iteración y Mejora	47
7.2.6 Consolidación del PMV final	48
7.3 Lecciones Aprendidas y Ajustes Realizados	49
8. Imagen Corporativa.....	49
8.1 Presentación de la Identidad Visual del Emprendimiento	49
8.2 Aplicaciones de la imagen corporativa	51
9. Promoción y Marketing	54
9.1 Estrategias de Marketing Digital y Tradicional Implementadas.....	54
9.2 Canales de Promoción Utilizados	54
9.3 Análisis de la Efectividad de las Estrategias de Marketing	54
10. Viabilidad Financiera.....	57
10.1 Proyecciones Financieras.....	57

10.2 Análisis de Punto de Equilibrio	63
10.3 Indicadores de Rentabilidad.....	64
11. Referencias Bibliográficas	66
12. ANEXOS	68

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1 Análisis comparativo de la competencia	8
Tabla 2 Análisis comparativo kéfir.....	20

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1 ¿Ha escuchado o consumido kéfir?	13
Figura 2 ¿Con qué frecuencia consume este tipo de bebida?	14
Figura 3 ¿Qué factores influyen en la decisión de compra?	14
Figura 4 ¿Estaría dispuesto(a) a consumir kéfir de frutas e ingredientes locales?	15
Figura 5 ¿Le gustaría personalizar su bebida (sabor, tamaño, ingredientes)?	16
Figura 6 ¿A través de qué medio le gustaría personalizar su bebida?	16
Figura 7 ¿Cuánto estaría dispuesto a pagar por una bebida probiótica de kéfir?	17
Figura 8 ¿Qué características considera indispensables en el producto?	18
Figura 9 Kéfir natural de 1L sin personalización.....	21
Figura 10 Kéfir de 195 ml, 300 ml y 1L, sujeto a personalización.....	21
Figura 11 Fases de un Sprint.....	23
Figura 12 Metodología Lean Startup aplicada al emprendimiento.....	25
Figura 13 Rango de edad 150 encuestados	28
Figura 14 Consumo de bebidas beneficiosas para la salud.....	29
Figura 15 Reemplazar otras bebidas saludables por kéfir	30
Figura 16 Kéfir con ingredientes de productores locales.....	30
Figura 17 Consumir kéfir de frutas como uvilla, guayaba, arándano y mora.....	31
Figura 18 Relevancia de que una bebida probiótica sea natural y libre de procesos industriales	31
Figura 19 Personalización de la bebida probiótica de kéfir	32
Figura 20 Uso de la página web para personalizar la bebida.....	33

Figura 21 Rangos de precios según las características del kéfir y su tamaño.....	33
Figura 22 ¿La bebida probiótica de kéfir fue agradable en sabor, dulce y acidez?	34
Figura 23 Tamaños de presentación del kéfir	35
Figura 24 ¿Me gustó la opción de poder personalizar el sabor y los ingredientes de mi kéfir?	35
Figura 25 ¿La personalización de la bebida hace que el producto sea más atractivo?	36
Figura 26 ¿La bebida personalizada se adapta mejor a mis necesidades?	37
Figura 27 Principales características para adquirir kéfir.....	37
Figura 28 ¿Considera importante recibir información sobre los beneficios del kéfir?	38
Figura 29 Frecuencia de compra.....	38
Figura 30 Recomendaría este producto.....	39
Figura 31 Modelo de negocio canvas	43
Figura 32 Elaboración del primer prototipo del producto	45
Figura 33 Observaciones cliente potencial 1	46
Figura 34 Observaciones cliente potencial 2	46
Figura 35 Iteración del producto y ficha de validación del producto 1	47
Figura 36 Iteración y ficha de validación del producto 2	47
Figura 37 Iteración y ficha de validación del producto 3	48
Figura 38 Primer prototipo de producto.....	49
Figura 39 Logotipo e Isotipo ProKef	51
Figura 40 Imagen corporativa en el envase	52
Figura 41 Imagen corporativa en redes sociales	53
Figura 42 Imagen corporativa en página web.....	53
Figura 43 Historia de Instagram para presentar el producto.....	55
Figura 44 Publicación de Instagram para dar a conocer características del producto	56
Figura 45 Inversión inicial	57
Figura 46 Capital de trabajo.....	58
Figura 47 Fuentes de financiamiento.....	58
Figura 48 Costos, gastos del producto y precio de venta.....	59
Figura 49 Proyección ventas e ingresos.....	60
Figura 50 Presupuesto de costos y gastos	60
Figura 51 Estado de resultados proyectados	61
Figura 52 Flujo de caja	62
Figura 53 Costo de oportunidad.....	63

Figura 54 Punto de equilibrio	63
Figura 55 Tasa de descuento con financiamiento	64
Figura 56 VAN y TIR	64
Figura 57 Periodo de recuperación de la inversión.....	65

RESUMEN

El consumo de bebidas probióticas se encuentra en una tendencia creciente, esto debido a que gran parte de la población posee mayor conciencia en cuanto a cuidar su salud y adoptar buenos hábitos alimenticios. En efecto, este emprendimiento desarrolló una bebida probiótica de kéfir natural a base de frutas e ingredientes locales de la provincia de Imbabura, con opciones de personalización digital para el consumidor. Por lo que, para validar y obtener el producto esperado se realizó un Producto Mínimo Viable (PMV), teniendo como base metodologías ágiles como Scrum y Lean Startup. Además, se analizó fuentes primarias para la vigilancia tecnológica, secundarias para validar la propuesta de valor y viabilidad financiera del emprendimiento. Por consiguiente, se elaboraron bebidas probióticas de kéfir que se adaptan a las necesidades del consumidor, por medio de la personalización digital de la bebida en aspectos como sabor e ingredientes.

Palabras clave: kéfir, biodiversidad local, personalización.

ABSTRACT

The consumption of probiotic beverages is on the rise, due to a growing awareness among the population regarding health and the adoption of good eating habits. This venture developed a natural kefir probiotic beverage made with fruits and local ingredients from the Imbabura province, offering digital customization options for the consumer. To validate and obtain the desired product, a Minimum Viable Product (MVP) was created, based on agile methodologies such as Scrum and Lean Startup. Primary sources were analyzed for technological monitoring, while secondary sources were used to validate the value proposition and the financial viability of the venture. Consequently, probiotic kefir beverages were developed to meet consumer needs through digital customization of aspects such as flavor and ingredients.

Keywords: kefir, local biodiversity, customization.

INTRODUCCIÓN

Presentación del Emprendimiento

En la actualidad, el consumo de bebidas probióticas ha experimentado un notable crecimiento, impulsado por el hecho de que el 42% de los hogares ecuatorianos se encuentran enfocados en cuidar su salud física-mental, y mantener mejores hábitos alimenticios (Coba, 2022). Por ende, el kéfir es una bebida probiótica natural que ayuda a regular la flora intestinal, mejora la digestión, fortalece el sistema inmunológico e incluso puede ayudar a mejorar la salud mental de las personas (Bastidas et al., 2025). En consecuencia, se evidencia una creciente preferencia hacia el consumo de productos de origen natural más que de aquellos altamente procesados.

En este contexto, este emprendimiento propone un modelo de negocio para bebidas probióticas de kéfir fusionando la biodiversidad local con opciones de personalización digital para el consumidor. Por ello, el diferenciador de esta propuesta consiste en la elaboración de kéfir a base de productos existentes en la provincia de Imbabura como son uvilla, guayaba, arándano y mora, con lo cual no solo se busca apoyar a productores locales sino también promocionar la diversidad local. Otro aspecto que contribuye a la diferenciación es la personalización digital del producto en la cual el cliente podrá controlar aspectos como sabor, tamaño e ingredientes.

Justificación del Emprendimiento

La propuesta de este proyecto se debe a que existe demanda insatisfecha de bebidas probióticas de kéfir, debido a que este producto posee una limitada producción y distribución local. Esto se hace evidente, puesto que a nivel Ecuador, Keif Organics es la única empresa que produce kéfir desde el año 2019, mientras que el resto de empresas lácteas empezaron su comercialización de manera reciente, iniciando su distribución apenas en el presente año

(Holguín, 2022). Asimismo, existe escasa promoción y conocimiento de todos los beneficios que puede aportar el kéfir en el organismo (Bastidas et al., 2025). Si bien es cierto existen marcas reconocidas que ofrecen kéfir de varios sabores, pero la accesibilidad y la personalización digital por parte del consumidor es restringida.

Por lo cual, este emprendimiento tiene el objetivo de crear bebidas probióticas de kéfir empleando productos únicos existentes en la provincia de Imbabura y enfocándose en las necesidades del consumidor a través de la personalización digital, la misma que no solo solventa la conveniencia de los clientes, sino que también promueve la sostenibilidad.

Objetivos del Trabajo

Objetivo General

Desarrollar un emprendimiento innovador en base a la elaboración y comercialización de bebidas probióticas de kéfir, utilizando productos provenientes de la biodiversidad local de la provincia de Imbabura e incorporando opciones de personalización digital, con el fin de ofrecer un producto saludable que se adapte a las necesidades y preferencias del consumidor.

Objetivos Específicos

Investigar las características, preferencias y expectativas de los clientes potenciales de bebidas probióticas de kéfir.

Elaborar bebidas probióticas de kéfir a base de productos locales de la provincia de Imbabura, destacando su valor nutricional y diferenciador.

Desarrollar una herramienta digital que permita a los consumidores personalizar sus bebidas.

Determinar la viabilidad financiera del emprendimiento para evaluar la rentabilidad, sostenibilidad y crecimiento económico.

1. Planteamiento del Problema

En la actualidad, gran parte de los hogares ecuatorianos procuran mantener una buena salud, optar por hábitos que les permitan mantener un cuerpo sano, y a su vez prevenir futuras enfermedades. Esto se puede evidenciar mediante cifras, debido a que existe una reducción en cuanto al sedentarismo de las personas, lo que refleja un mayor enfoque en realizar algún tipo de actividad física, que contribuye al hecho de mantener un cuerpo y mente sanos. Por lo tanto, al año 2021 el 82,2% de personas realizan algún tipo de actividad física mientras que al año 2024 existe un alza, datando 88,7% (INEC, 2025). Es decir, existe un aumento de 6,5 puntos porcentuales.

Sin embargo, es evidente que un alto porcentaje de la población mantiene malos hábitos alimenticios, que en su mayoría conlleva a enfermedades digestivas por el alto consumo de carbohidratos y grasas. En este sentido, el 63,97% de los ecuatorianos presentan prevalencia de obesidad y sobrepeso, lo que genera una gran preocupación, debido a que existe riesgo de presentar enfermedades digestivas que podrían poner en riesgo su vida (Ministerio de Salud Pública, 2018). Por consiguiente, la colelitiasis y apéndice aguda están entre las diez principales causas de morbilidad en el Ecuador, representando 51,8% y 26,1% respectivamente (INEC, 2025). En efecto, estas cifras reflejan un alto porcentaje de la población que no cuida su salud en general y que por ende poseen enfermedades digestivas que deben ser tratadas a tiempo.

En este contexto, el bienestar del organismo es fundamental para el existir, por lo que es responsabilidad de toda la sociedad adoptar hábitos que permitan mantener mente y cuerpo sanos, debido a que esto garantiza una buena calidad de vida. Además, es de gran importancia mantener una buena salud digestiva, puesto que así retenemos mejor nutrientes, evitamos estreñimiento y fortalecemos el sistema inmunológico. Por lo cual, las bebidas probióticas de

kéfir proporcionan todo lo antes mencionado e incluso poseen muchos otros beneficios como mejorar el estado de ánimo, reducir el estrés y ayudar a controlar el peso (Kumar et al., 2021).

Por ende, el consumo de productos probióticos está en aumento desde el año 2019, y se encuentra respaldado por personal médico como gastroenterólogos y nutriólogos (Espinoza et al., 2025). Esto debido a que, es bueno para la salud, dado que su principal beneficio es el de nivelar la flora intestinal (Rodas et al., 2024). Es importante mencionar que, la mayor parte de consumidores de bebidas probióticas de kéfir son de la generación z y millennials, puesto que poseen mayor conciencia en tener una buena salud intestinal, fortalecer su sistema inmunológico y crear hábitos de autocuidado (Espinoza et al., 2025).

En consecuencia, con este proyecto se busca potenciar la biodiversidad local por medio del uso de productos existentes en la provincia de Imbabura, y a su vez proponer sabores diferentes a los que se venden por parte de la competencia como son uvilla, guayaba, arándano y mora, los mismo que se los puede adquirir a través de productores locales. Por otro lado, para cumplir con las expectativas de consumo se propone la adaptación a las tendencias de comercio electrónico que promueve una mayor conectividad, la conveniencia de los clientes y a su vez la sostenibilidad. Cabe mencionar que, el adquirir los productos a través de productores locales promueve la sostenibilidad y el comercio justo, esto debido a que permite una producción responsable y socialmente equitativa (Rodriguez y Seller, 2021).

Es por ello que, el emprendimiento plantea personalizar y adquirir digitalmente este producto, en donde los consumidores no solo recibirán su bebida a domicilio, sino que también podrán elegir sabores, tamaños e ingredientes. Además, frente al poco conocimiento de los beneficios del kéfir y la escasa publicidad se plantea establecer estrategias de marketing que ayuden con la promoción y venta del mismo.

En definitiva, el consumo de bebidas probióticas como el kéfir ha incrementado de manera considerable a nivel mundial, debido a que este aporta un bienestar general en el organismo por la alta cantidad de probióticos, antioxidantes y nutrientes que posee. Además, con esta propuesta no solo se busca satisfacer las necesidades del consumidor en cuanto a preferencias y digitalización de bebidas probióticas de kéfir, sino también generar conciencia y contribuir a la prevención de futuras enfermedades digestivas en la sociedad.

2. Vigilancia tecnológica

En esta etapa, se llevó a cabo un análisis en función a la competencia tanto nacional como internacional dentro del mercado de bebidas probióticas de kéfir. Todo esto con el objetivo de determinar quiénes son los competidores directos e indirectos, las fortalezas y debilidades que estos poseen, estrategias en cuanto a promoción y distribución de los productos, y sobre todo las oportunidades de mercado que tenemos frente a estas.

Por lo tanto, se consideraron empresas reconocidas que producen kéfir, las mismas que poseen posicionamiento en el mercado, debido a que son marcas que se han dedicado a la elaboración de bebidas lácteas en general. En este sentido, se pudo determinar que, la única empresa que se encuentra posicionada como tal es Keif Organics, el resto ha empezado a distribuir kéfir desde inicios de este año. Además, la accesibilidad y promoción del producto es limitada.

Por otro lado, para conocer mejor las oportunidades que tendremos en este sector se analizó las tendencias de mercado por medio de la realización de una encuesta previa a la elaboración del producto. En la cual, se pudo evidenciar que existe una buena aceptación del mismo, dado que el consumo de bebidas probióticas de kéfir se encuentra en su auge. Cabe mencionar que, se requiere más promoción de las mismas, creación de sabores de acuerdo a la

diversidad local y personalización digital del producto, de tal manera que se garanticen productos con sabores únicos y que vayan acorde a las necesidades que posea el consumidor.

En este sentido, se realizará una bebida probiótica de kéfir fusionando la biodiversidad local con productos propios de la provincia de Imbabura como son: uvilla, guayaba, arándanos y mora. De igual manera, para solventar las expectativas de los consumidores se plantea la elaboración de una plataforma digital en la cual no solo podrán adquirir su producto a domicilio, sino que también podrán personalizarlo en aspectos como sabor e ingredientes.

En definitiva, con el análisis hecho en la vigilancia tecnológica, este proyecto logrará la elaboración de un producto diferente, que no solamente responda a las expectativas del consumidor sino también que promueva la promoción de la diversidad local, la sostenibilidad, la innovación digital, y finalmente una cultura por mantener la mente y cuerpo sano.

2.1 Benchmarking

2.1.1 Análisis Comparativo de Soluciones Existentes en el Mercado

- **Nacional**

- Keif Organics

Es una marca que elabora productos naturales a base de probióticos. Los productos que distribuye con suplementos, yogurt y kéfir (Keif Organics, 2019) .

- Kéfir Natural EC

Es un emprendimiento dedicado a la elaboración de productos naturales como el kéfir de leche, queso crema, jalea y extracto de mate (Kéfir Natural EC, 2025).

- Toni

Es una marca ecuatoriana que distribuye productos lácteos. Actualmente está incursionando en la producción de kéfir, promoviendo salud digestiva y nutricional de la población (Tonicorp, 2026).

- **Internacional**

- Lifeway Foods

Empresa estadounidense pionera en la fabricación de kéfir y alimentos probióticos. Su bebida de kéfir posee alrededor de 12 probióticos que contribuyen a la mejora del estado de ánimo, la piel, y del sistema inmunológico, digestivo y óseo (Lifeway Foods, 2026).

- Danone

Es una marca líder en el mercado europeo, su sede se encuentra situada en Francia. Además, esta se dedica a la distribución de alimentos saludables que mejoren la salud intestinal de los consumidores. Elabora kéfir con auténticas levaduras del mismo que dan como resultado 16 fermentos vivos (Danone, 2026).

- Alpina

Es una empresa colombiana que distribuye productos lácteos, dentro de estos el kéfir regeneris, el mismo que contiene gran cantidad de probióticos que ayudan al sistema digestivo (Alpina, 2026).

Tabla 1*Análisis comparativo de la competencia*

Empresa	País de origen	Precio por litro	Estrategias de venta	Propuesta de valor
Keif Organics	Ecuador	\$5,10	Distribución de sus productos en supermercados y farmacias.	Fortalecer el sistema digestivo e inmunológico. Elaborado con productos orgánicos y naturales.
Kefir Natural EC	Ecuador	\$3,99	Venta por medio de redes sociales como Facebook, WhatsApp e Instagram.	Ayuda al colon e intestinos sensibles con sus billones de probióticos.
Toni	Ecuador	\$3,69	Ofrece el producto destacando sus beneficios en cuanto a salud digestiva.	Ofrece una bebida deslactosada apta para el consumo de intolerantes a la lactosa.
Lifeway Foods	Estados Unidos	\$15,00	Presenta varias opciones de kéfir.	Producto sin aditivos y conservantes. Constante innovación.
Danone	Francia	\$7,00	Resalta la autenticidad del kéfir y tienen varios métodos de venta.	Contiene auténtica levadura de kéfir, aporta calcio y es 100% natural.
Alpina	Colombia	\$4,50	Continúa innovación de productos, destacando su valor nutricional.	Contiene fibra GOS y ayuda a fortalecer el sistema digestivo e inmunológico.

Nota. Elaboración propia a partir de Keif Organics (2019), Kéfir Natural EC (2025), Tonicorp (2026), Lifeway Foods (2026), Danone (2026), Alpina (2026).

En base a la información expuesta en la tabla mencionada anteriormente, se pudo determinar que, existen empresas tanto nacionales como internacionales que tienen posicionamiento en el mercado. Sin embargo, la competencia directa que posee el proyecto es a nivel nacional, puesto que las marcas internacionales como Lifeway Foods y Danone llegan a Ecuador siempre y cuando se la pida por medio de Amazon, pero es un producto que tiene restricciones para llegar al país. Cabe mencionar que, marcas como Toni y Alpina son empresas dedicadas en sí a la fabricación en general de productos lácteos, y en los primeros meses del año 2026 empezaron su distribución de kéfir, es decir recientemente adoptaron esta nueva línea de producción.

En cuanto a la propuesta de valor, se pudo establecer que la mayoría de marcas se enfocan en fortalecer el sistema inmunológico y digestivo, debido a que el beneficio en sí del kéfir es el de regular la flora intestinal. La diferencia está en sus componentes y beneficios que aportan a la salud. Por otro lado, estas empresas se enfocan en la producción de kéfir de sabores comunes en el mercado y la distribución la hacen por medio de cadenas de retail principalmente. En consecuencia, el kéfir se enfoca en la producción de sabores diferentes, resaltando la diversidad local de la provincia de Imbabura, proponiendo sabores como uvilla, guayaba, arándano y mora. Además, para lograr un mayor alcance se plantea la personalización digital del producto, en la cual el consumidor no solo podrá adquirir el mismo a través de plataformas digitales sino también por medio de una página web en la cual el cliente puede elegir su modo de entrega, el tamaño, el sabor y los ingredientes.

2.1.2 Identificación de Mejores Prácticas y Oportunidades de Diferenciación

- **Mejores prácticas**

En el ámbito de análisis del emprendimiento, existen prácticas que han permitido a las empresas competidoras posicionarse en el mercado, debido a que estas se han enfocado en

establecerlas para satisfacer las expectativas que posee el cliente en cuanto al producto. En este sentido, se mencionan y analizan las mejores prácticas identificadas.

➤ **Compromiso con la salud y el bienestar**

Los consumidores se identifican de mejor manera con aquellas empresas que producen kéfir de manera natural, sin conservantes. En este sentido, las marcas analizadas velan por el bienestar de los clientes, creando productos que no solo ayudan a la salud intestinal de las personas sino también fortalezcan el sistema inmunológico. Por lo que se hace visible el compromiso con mejorar la salud de las personas y no solo lograr el beneficio de la empresa a través de la venta de estos productos.

➤ **Etiquetado atractivo y transparente**

En base a la investigación realizada de las diferentes marcas, se pudo determinar que, a los consumidores les atrae un etiquetado novedoso que cuente con información relevante y nutricional que posee el producto. Cabe mencionar que, la transparencia es crucial en el etiquetado, dado que se valora la calidad del producto y los clientes esperan que la información expuesta sea verídica y comprobable.

➤ **Prácticas sostenibles**

Hoy en día las prácticas sostenibles son aplicadas en la mayoría de empresas, esto debido al compromiso con el medio ambiente. Por ende, al existir una mayor conciencia ambiental los consumidores optan por elegir un producto que sea sostenible. Estas prácticas suelen aplicarse desde aspectos en la producción como en la distribución del producto.

➤ **Compromiso con la calidad**

En base al estudio realizado a la competencia, se pudo establecer que los consumidores buscan productos que poseen alta calidad y que los insumos de los cuales está compuesto el

producto sean de origen natural, debido a que esto garantiza que el cliente se sienta seguro de los productos que consume.

- **Oportunidades de diferenciación**

El establecer oportunidades de diferenciación permite a las empresas establecerse en el mercado con cualidades únicas ante las demás. Es por ello que, en base a lo analizado anteriormente se identificó algunas oportunidades en el mercado del kéfir que permitirán diferenciar y hacer única a la marca.

- **Fusión de la diversidad local**

Por medio de la fusión de la diversidad local no solo se plantea crear productos de sabores diferentes propios de la provincia de Imbabura sino también consumir estos a productores locales, lo cual no solo promociona la diversidad sino también lleva a la creación de sabores diferentes de kéfir como por ejemplo uvilla, guayaba, arándano y mora. Cabe mencionar que estas frutas poseen gran cantidad de beneficios para la salud y son perfectas para combinarse con el kéfir, potenciando así no solo su sabor sino también su valor nutricional. Además, al adquirir los insumos de productores locales también se promueve la sostenibilidad, puesto que se genera un comercio equitativo y la producción local.

- **Personalización digital**

El acceso y la adaptabilidad de bebidas probióticas de kéfir es limitado, dado que en su mayoría la distribución se realiza por medio de supermercados, los cuales no cuentan con una amplia variedad de productos. Además, existe mucho desconocimiento de los beneficios que aporta el kéfir a la salud, por lo que la parte informativa y promocional es crucial en la venta del mismo. En efecto, el proyecto plantea su venta no solo por medio de redes sociales sino a través de una página web, en la cual el cliente tendrá el control de aspectos como el sabor, el

tamaño, la forma entrega del producto e incluso la elección de ingredientes con los que desea su kéfir.

➤ **Información y conciencia**

Existe desconocimiento de los beneficios que genera el kéfir en la salud de las personas, debido a la escasa información y conciencia por parte de los consumidores. Por lo que, a través de la digitalización se quiere educar y generar conciencia en la sociedad por medio de la promoción de los beneficios del kéfir en el organismo a través de redes sociales y página web.

➤ **Salud preventiva**

Existe una tendencia creciente en cuanto a la prevención de futuras enfermedades a raíz de la pandemia del covid-19. Por lo que, la sociedad se encuentra enfocada en cuidar su salud y optar por buenos hábitos alimenticios. De este modo, el kéfir no solo ayuda a prevenir enfermedades digestivas sino también fortalecer el sistema inmunológico.

2.2 Análisis de Patentes

Este proyecto no realizará un análisis de patentes, debido a que el objetivo como tal del emprendimiento es el de elaborar kéfir de sabores locales de la provincia de Imbabura promoviendo la personalización digital de esta bebida. Es importante entender, que el kéfir se produce a través de un proceso de fermentación natural, mas no conlleva algún proceso que requiere patente, puesto que su receta básica es de conocimiento público.

Además, primero se busca posicionar el producto, garantizando su acceso y distribución a nivel local. Por lo que, en un futuro se podría considerar patentar el producto proponiendo un nuevo proceso industrial o creando nuevos productos a base de kéfir como por ejemplo gomitas o pastillas.

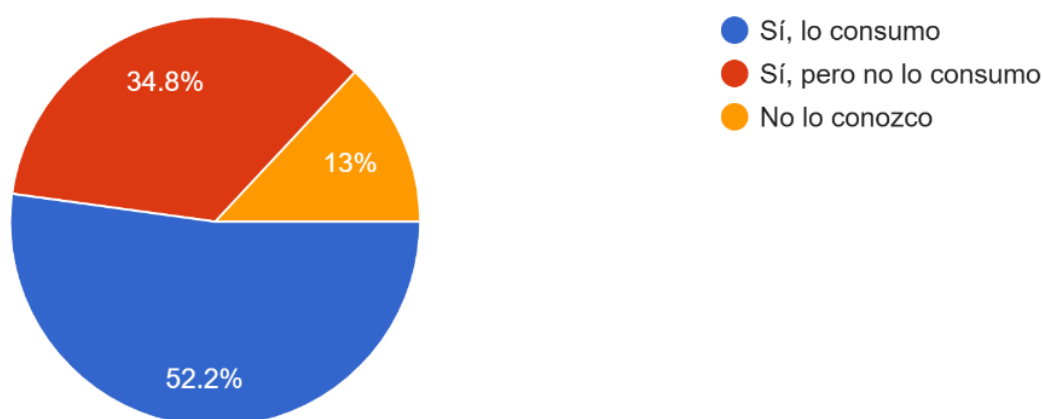
2.3 Análisis de Tendencias

2.3.1 Identificación y Análisis de Tendencias Relevantes en el Sector

Para llevar a cabo la identificación y análisis de las tendencias a las cuales nos enfrentamos en el sector de bebidas probióticas de kéfir, se llevó a cabo una encuesta previa a la elaboración del producto, con el fin de obtener datos sobre los hábitos de compra, preferencias y necesidades de los clientes potenciales. A continuación, se presentan los resultados obtenidos.

Figura 1

¿Ha escuchado o consumido kéfir?

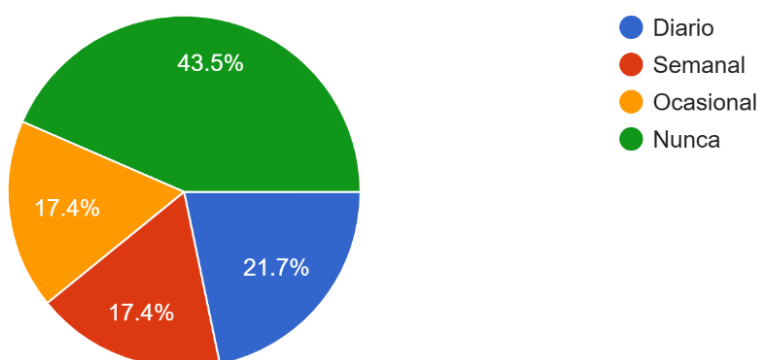


Nota: Elaboración propia a partir de encuesta previa a la realización del producto.

En base a la figura 1, se pudo determinar que, el 52,2% de los clientes potenciales han consumido kéfir, mientras que el 13% no conocen ni han consumido el producto. Con esto se puede evidenciar que a día de hoy existe una tendencia creciente en cuanto al consumo de esta bebida probiótica. Cabe destacar, que a pesar de todo lo antes mencionado, el 34,8% han escuchado sobre esta bebida, pero no lo consumen, esto puede ser debido al desconocimiento de todos los beneficios que tiene el kéfir para la salud. Y, a la escasa promoción de este producto por parte de las marcas que los distribuyen actualmente en el mercado.

Figura 2

¿Con qué frecuencia consume este tipo de bebida?

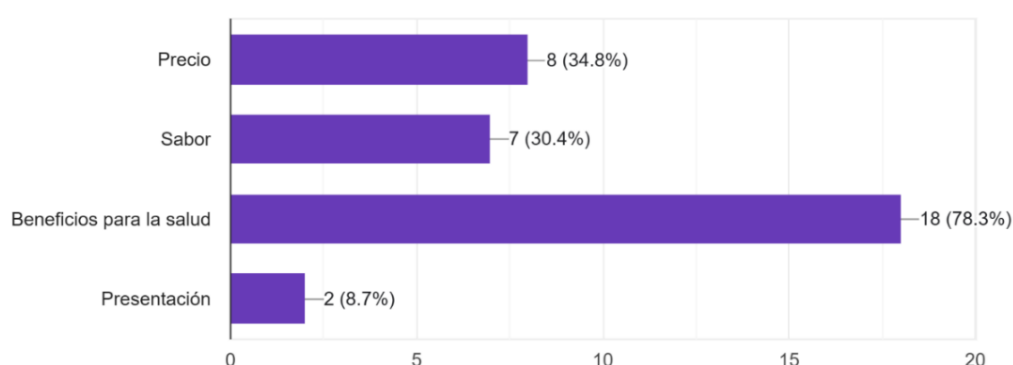


Nota: Elaboración propia a partir de encuesta previa a la realización del producto.

La figura 2 indica que, en cuanto al consumo como tal de kéfir, el 56,5% lo consumen. De manera detallada, el 21,7% lo consume diariamente, el 17,4% lo hacen de manera semanal y el 17,4% de manera ocasional. Por lo que, se debe potenciar estrategias de marketing que permitan al consumidor conocer los beneficios del producto y facilitar el acceso al mismo. Sin embargo, 43,5% de los consumidores potenciales no consumen frecuentemente kéfir, esto puede deberse al hecho de que la distribución y producción local es limitada. Además, esto dificulta el acceso al producto y por ende el consumo del mismo.

Figura 3

¿Qué factores influyen en la decisión de compra?

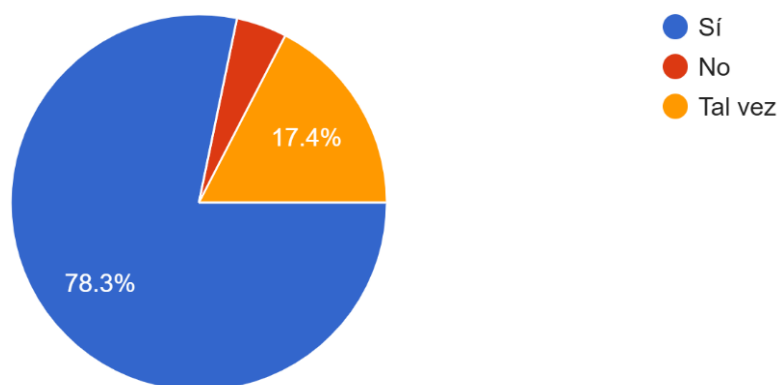


Nota: Elaboración propia a partir de encuesta previa a la realización del producto.

En base a la figura 3 se determina que en la decisión de compra de los consumidores es más relevante los beneficios que posee esta bebida para la salud datando un 78,3%. En consecuencia, se reafirma el hecho de que hay una tendencia creciente en la población en cuanto al consumo de productos que aporten beneficios nutricionales, inmunológicos y digestivos. Otros factores que también tienen relevancia, pero en menor medida son el precio con el 34,8% y el sabor con el 30,4%.

Figura 4

¿Estaría dispuesto(a) a consumir kéfir de frutas e ingredientes locales?

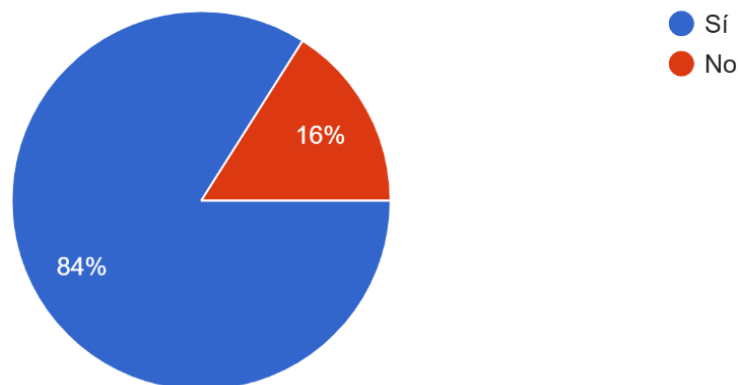


Nota: Elaboración propia a partir de encuesta previa a la realización del producto.

La figura 4 muestra que el 78,3% de los clientes potenciales estarían dispuestos a consumir kéfir de frutas e ingredientes locales, mientras que tan solo el 17,4% tal vez lo haría. En efecto, esto evidencia la gran aceptación en cuanto a la fusión de la biodiversidad local, debido a que esto no solo permite elaborar kéfir de sabores diferentes sino también promocionar lo nuestro. Además, esto permite la adquisición de las frutas e ingredientes necesarios para la elaboración del kéfir a pequeños productores, promoviendo así también la sostenibilidad.

Figura 5

¿Le gustaría personalizar su bebida (sabor, tamaño, ingredientes)?

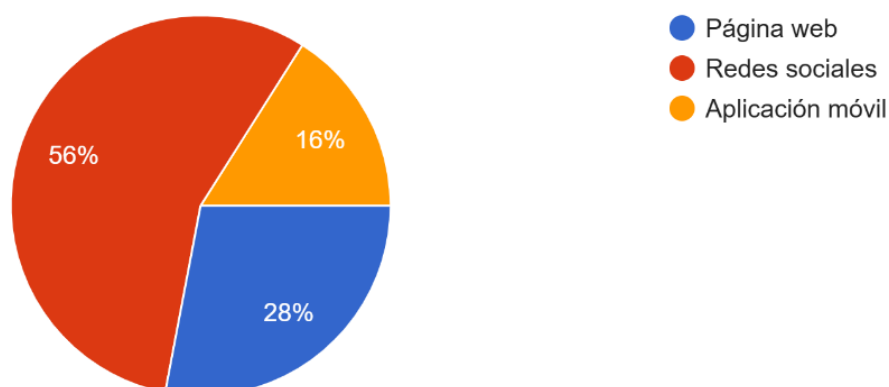


Nota: Elaboración propia a partir de encuesta previa a la realización del producto.

En base a la figura 5 se puede evidenciar que el 84% de los clientes potenciales desean personalizar su bebida probiótica de kéfir (sabor, tamaño, ingredientes), mientras que solo el 16% no lo desearía. En efecto, se evidencia un gran respaldo a la idea de personalización digital del producto, dado que aquí el cliente elige el producto según su preferencia. Cabe mencionar que, una estrategia para posicionarse como tal en el mercado es el comercio electrónico, que con la digitalización del producto no solo facilita su distribución sino también la adquisición del mismo.

Figura 6

¿A través de qué medio le gustaría personalizar su bebida?

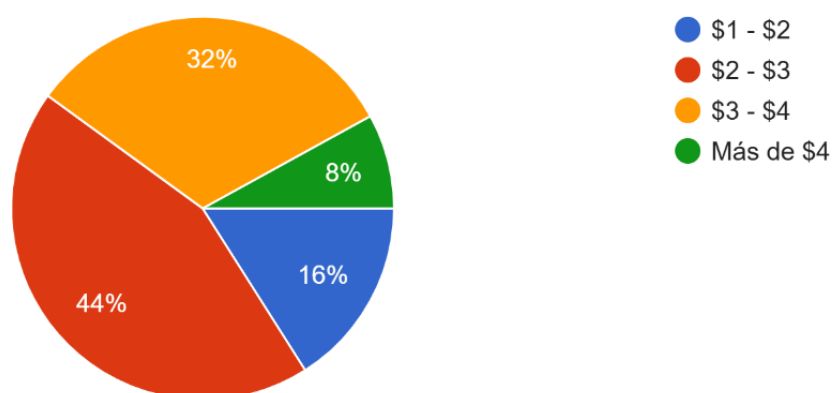


Nota: Elaboración propia a partir de encuesta previa a la realización del producto.

La figura 6 indica que el 56% de los clientes potenciales de kéfir desean adquirir su producto a través de redes sociales, esto debido a la facilidad y familiaridad que poseen con las mismas. Sin embargo, el 28% de los consumidores desean adquirir su producto por medio de la página web. Por lo tanto, para promover el uso de la plataforma web debemos optar por estrategias digitales, de manera que se genere confianza y facilite la compra del producto. Asimismo, por medio de las redes sociales se puede promocionar la página web y concretar la venta del producto de acuerdo a las necesidades del cliente.

Figura 7

¿Cuánto estaría dispuesto a pagar por una bebida probiótica de kéfir?

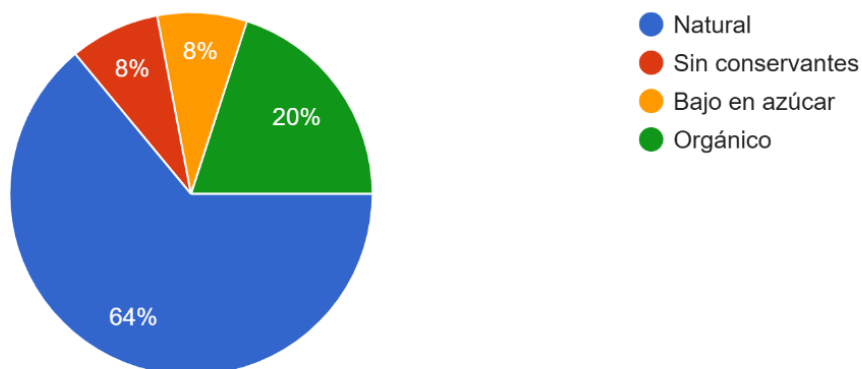


Nota: Elaboración propia a partir de encuesta previa a la realización del producto.

En base a la Figura 7, se pudo determinar que, el 44% de los consumidores desean pagar entre \$2 y \$3 por su bebida probiótica de kéfir de un litro. El 32% desea pagar entre \$3 y \$4, y tan solo el 16% estaría dispuesto a pagar entre \$1 y \$2. En consecuencia, estos datos permiten tener en cuenta estas preferencias para poder fijar un precio de venta al público, no solo considerando las mismas sino también los costos que conlleva el realizar como tal el producto.

Figura 8

¿Qué características considera indispensables en el producto?



Nota: Elaboración propia a partir de encuesta previa a la realización del producto.

La figura 8 permite evidenciar que las características indispensables al elegir una bebida probiótica de kéfir son 64% que sea natural, 20% orgánico y 8% sin conservantes y en azúcar. Por lo que, se reafirma que existe una tendencia creciente en cuanto al consumo de productos saludables y de productos naturales sin conservantes.

2.3.2 Proyecciones y Oportunidades Futuras Relacionadas con el Emprendimiento

▪ **Digitalización del producto**

La digitalización del producto es esencial para la venta, debido a que la mayor parte de la competencia vende los productos por medio de supermercados. Además, al promover la digitalización, el cliente tiene el control sobre cómo desea su producto. Y, como marca se crea una relación directa con el cliente.

▪ **Producción de sabores únicos y diferentes**

Existe la producción de kéfir de sabores clásicos como son fresa, vainilla y durazno. Por lo que, con la bebida probiótica de kéfir no solo busca la fabricación de sabores diferentes

(uvilla, guayaba, arándano y mora), sino también se centra en crear un producto sostenible por medio de la adquisición de productos locales y de temporada a productores de la provincia de Imbabura. En efecto, se promueve la diversidad local y, a su vez, se dinamiza la economía.

- **Tendencia de consumo bebidas saludables**

La tendencia creciente del cuidado de la salud en la población en general representa una gran oportunidad, debido a que esto eleva el consumo de bebidas saludables, como, por ejemplo, la bebida probiótica de kéfir propuesta que posee múltiples beneficios para el organismo.

- **Interés de varios sectores**

Las bebidas probióticas de kéfir son atractivas porque previene enfermedades, fortalecen el sistema inmunológico e incluso ayudan a mejorar la salud mental. Por lo que, es atractiva para varios sectores como: intolerantes a la lactosa, deportistas, adultos con digestión lenta, personas con problemas intestinales, etc.

3. Solución Innovadora

La propuesta de este emprendimiento logrará la elaboración de una bebida probiótica de kéfir que se diferencie y posicione en el mercado. Por lo que, para garantizar un mayor acceso y distribución en la provincia de Imbabura, se propone la fusión de la biodiversidad local, personalización digital y sobre todo la creación de un producto que aporte múltiples beneficios para la salud, no solo digestivas sino también inmunológica y mental.

3.1 Descripción Detallada de la Solución Propuesta

Las bebidas probióticas de kéfir que se elaboraron son naturales, de sabores locales, únicos en el mercado como son uvilla, guayaba, arándano y mora. Es importante mencionar que, estas frutas locales maximizan los beneficios del kéfir, debido a que poseen nutrientes y antioxidantes que favorecen al organismo.

En efecto, para satisfacer las necesidades del consumidor se planteó la personalización digital de las bebidas. Por lo que, la personalización comprende aspectos a elegir como sabor (uvilla, guayaba, arándano y mora), cantidad deseada del producto (195 ml, 300 ml, 1L) e ingredientes como por ejemplo kéfir sin dulce, endulzado con el dulce que aporta cada fruta o miel de eucalipto propia de la localidad.

Además, se elaboró una bebida probiótica de kéfir que no posee modificación alguna, es decir que no se puede personalizar. Por lo que, se tendrá a la venta kéfir natural de 1 litro, el cual posee mayor cantidad de probióticos y beneficios para la salud intestinal, mental e inmunológica. De este modo, el kéfir natural es de entrega inmediata, lo cual facilita el acceso y la distribución.

En la tabla que se muestra a continuación se realiza un análisis comparativo del kéfir sin personalización y el kéfir con personalización digital.

Tabla 2

Análisis comparativo kéfir

Característica	Kéfir sin personalización	Kéfir con personalización
Sabor	Natural	Uvilla
		Guayaba
		Arándano
		Mora
Tamaño	1 litro	195 ml
		300 ml
		1 litro
Ingredientes	Ninguno	Sin dulce
		Puré de las frutas
		Miel de eucalipto
Portabilidad	Media	Alta (195 ml y 300 ml)

Cientes objetivo	Personas adultas con diabetes y problemas intestinales.	Niños, adolescentes y adultos que deseen cuidar su salud.
------------------	---	---

Nota: Elaboración propia previo a la elaboración del producto.

Figura 9

Kéfir natural de 1L sin personalización



Figura 10

Kéfir de 195 ml, 300 ml y 1L, sujeto a personalización.



3.2 Aspectos Innovadores y Diferenciadores de la Solución

Los aspectos innovadores y diferenciadores que posee el emprendimiento frente a varias marcas que se encuentran incursionando en el mercado, es que estas no ofrecen los sabores que tendremos a disposición del público, que más allá de ser diferentes promocionan la diversidad local de la provincia de Imbabura. Además, planteamos una línea de productos saludables, debido a que no endulzaremos con azúcar sino a base del dulce de las mismas frutas y de miel de eucalipto, propia de la localidad.

En efecto, también se plantea la sostenibilidad del producto por medio de la adquisición de frutas, ingredientes e insumos necesarios a productores locales, promoviendo así el comercio justo. Al mismo tiempo, a través de la personalización digital también se practica este principio, puesto que se reduce el desperdicio, la huella de carbono por medio del transporte eficiente y los costos de almacenamiento.

3.3 Alineación de la Solución con las Necesidades Identificadas y Tendencias de Mercado

Las soluciones se encuentran alineadas con las necesidades identificadas y tendencias de mercado, debido a que, por medio de la realización de encuestas previo a la elaboración del producto, se pudo identificar que el consumo de bebidas probióticas de kéfir está en auge, es decir existe una tendencia creciente en cuanto a la adquisición del producto.

En efecto, se elaboró un producto que cumpla con las expectativas del cliente, es decir una bebida probiótica de kéfir que sea natural y garantice múltiples beneficios para la salud. De igual manera, existe una gran aceptación en promover y consumir la diversidad local, por lo que se crearon sabores únicos en el mercado. Además, para combatir las barreras de acceso se planteó la creación de una página web, en la cual el consumidor puede personalizar su bebida en aspectos como sabor, ingredientes y entrega.

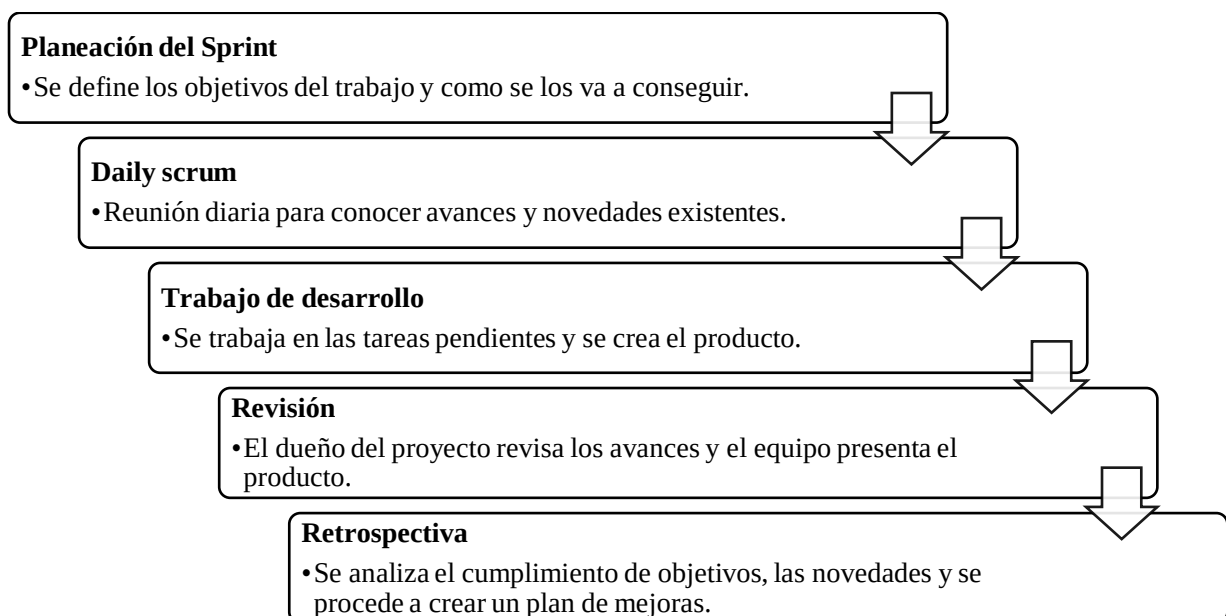
4. Diseño de Metodologías Ágiles

Las metodologías ágiles permiten adaptar de manera rápida la calidad del producto, considerando siempre las necesidades y preferencias del cliente objetivo por medio de la mejora continua (Fernández, 2020). En consecuencia, para ofrecer un producto final que vaya acorde a las necesidades del mercado se considera la aplicación de los métodos Scrum y Lean Startup.

En efecto, en el método Scrum se considera principalmente la opinión del cliente, en base a la cual se evalúa si el producto es adecuado o requiere alguna mejora. Por lo que, la ejecución del emprendimiento se organiza en varias fases denominadas Sprint, en las cuales se validan una y otra vez las opiniones del cliente, con el fin de agilizar la presentación del producto requerido y reducir riesgos (Noack y Díaz, 2023). A continuación, se presentan las 5 fases que comprende cada Sprint.

Figura 11

Fases de un Sprint



Nota: Elaboración propia a partir de (Navarro et al., 2013).

Por otro lado, la metodología Lean Startup, se basa en la creación de productos o empresas que hagan frente a las necesidades del mercado por medio de propuestas innovadoras, reduciendo así los riesgos y gastos innecesarios. Además, el fin de esta metodología es lanzar un producto mínimo viable (MVP) para determinar las expectativas del cliente y ajustar el producto de ser necesario (Moreno et al., 2023).

4.1 Aplicación de la Metodología Lean Startup al Proyecto

Para la validación de la propuesta y determinar las necesidades, expectativas y preferencias de consumo se plantea aplicar una encuesta y ficha de validación direccionada a los clientes objetivo. En consecuencia, con los datos que refleje la encuesta se procederá a crear un prototipo de la bebida probiótica de kéfir, con el fin de verificar si el sabor, dulce e ingredientes son los adecuados. Además, se quiere conocer la aceptación en cuanto a la personalización del producto por medio de la creación la página web y redes sociales.

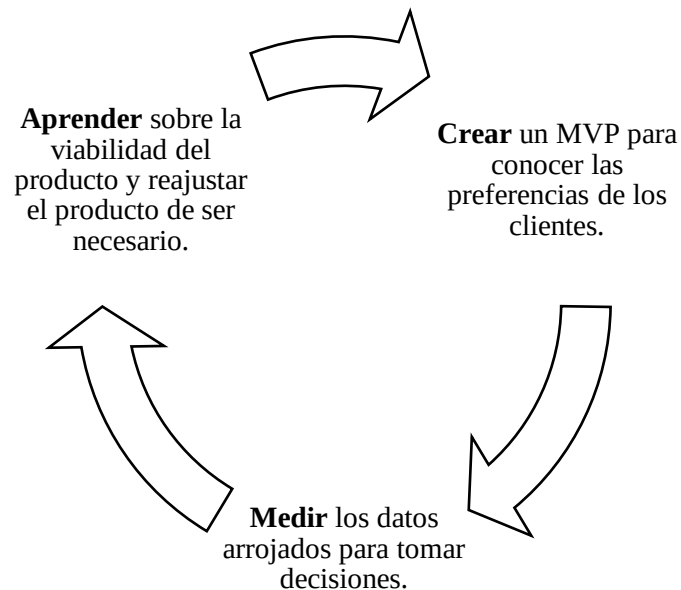
Por consiguiente, una vez con el producto final se procederá a la presentación y evaluación del mismo por parte del público objetivo, con el fin de evaluar si cumple con las expectativas del consumidor. En efecto, lo que se necesita conocer son las recomendaciones y observación para mejorar el producto y volver o ponerlo a prueba, con el fin de que sea el producto esperado.

Una vez con el producto final se procederá al lanzamiento del producto. Cabe mencionar que, como la venta se realizará por medio de la página web o redes sociales se requiere de estrategias de marketing que permitan llegar a los consumidores y se logre concretar la venta como tal de la bebida probiótica de kéfir.

A continuación, se muestra cómo se plantea aplicar la metodología Lean Startup al emprendimiento.

Figura 12

Metodología Lean Startup aplicada al emprendimiento.



Nota: Elaboración propia a partir de Llamas y Fernández (2018).

4.2 Descripción del Proceso de Iteración y Pivoteo

Es importante comprender lo que conlleva el proceso de iteración y pivoteo, debido a que esto se aplicará al emprendimiento. Por lo tanto, las iteraciones comprenden fases con un tiempo definido en las cuales se desarrolla el producto y se somete a pequeños cambios según las exigencias del consumidor, de tal manera que el producto final sea el esperado. Mientras que el pivote hace referencia a un ajuste significativo que requiera el producto con el fin de mantener una mejora continua (Llamas y Fernández, 2018). Cabe mencionar que, estos procesos se los realizan con el objetivo de crear un producto útil para el consumidor y mantener una mejora constante.

En este sentido, el proceso de iteración se aplicará a lo largo del desarrollo del emprendimiento con la finalidad de verificar si el producto es el esperado. En primera instancia, se realizó una encuesta previa a la elaboración del producto, en la cual se pudo determinar la

aceptación y preferencias que tendrá el producto en el mercado. En efecto, los resultados fueron los esperados, debido a que los consumidores requieren el producto, al mismo tiempo que, el mercado de bebidas probióticas de kéfir maneja una tendencia creciente. Por otro lado, también se pudo evidenciar aspectos a considerar al momento de elaborar el producto, de tal manera que cumpla con las expectativas del cliente.

Además, en base a los resultados obtenidos, se pudo determinar que, los consumidores poseen desconocimiento de todos los beneficios que posee el consumo de kéfir. También, desean que el producto sea natural y brinde múltiples beneficios para la salud. Por lo que, considerado estos aspectos se procede a la mejora del producto en aspectos como ingredientes del producto e información valiosa en cuanto a beneficios como tal de la bebida.

En efecto, los procesos de iteración y pivoteo son fundamentales para introducir el producto en el mercado, debido a que en estas fases se logra conocer las preferencias del consumidor y modificar el producto en aspectos relevantes hasta lograr conseguir el producto deseado considerando siempre la mejora continua para estar siempre acorde a las exigencias del mercado.

4.3 Aplicación de otras metodologías ágiles complementarias

Para el desarrollo del emprendimiento se optó por el uso de dos metodologías ágiles como son método Scrum y Lean Startup, los cuales se acoplan perfectamente a los objetivos del proyecto, es decir son los adecuados y no requieren complementarse por otros. Por lo que, la investigación no requiere de la aplicación de otras metodologías ágiles complementarias.

5. Validación de la Propuesta de Valor

5.1 Descripción del Proceso de Validación con Clientes Potenciales

El proceso de validación con clientes potenciales es de gran importancia, esto debido al hecho de que son los que cumplen con el perfil de consumidores para la bebida probiótica

de kéfir, lo cual permite conocer si el producto que lanzaremos al mercado cumple con aquellas expectativas, preferencias y necesidades que estos poseen. Además, esto posibilita conocer opiniones que los clientes poseen sobre la bebida antes de que sea puesta a la venta, reducir riesgos y tomar decisiones acertadas para que el producto sea el que necesita y espera el mercado.

5.1.1 Selección del Mercado Objetivo

Para la selección del mercado objetivo se consideró al sector en el cual se encuentran los consumidores potenciales. En este sentido, como se mencionó anteriormente en el planteamiento del problema, el kéfir es consumido por personas pertenecientes a la generación z y millenials. Por lo cual, el mercado objetivo se centra en personas que tengan entre 25 y 44 años, las mismas que poseen interés en el producto y sobre todo que cumpla con el perfil del consumidor objetivo.

5.1.2 Prueba del Producto

Para cumplir con esta fase se crearon bebidas probióticas de kéfir para ser puestas a prueba de consumidores objetivo. Por lo que, las bebidas de kéfir que se pusieron a disposición fueron kéfir de uvilla, guayaba, arándano y mora, endulzadas con el propio sabor de la fruta y con miel de eucalipto. Esto se realizó con el objetivo de obtener opiniones acerca del producto y saber si el mismo cumple con las expectativas de los consumidores. Además, esto ayuda a saber en qué aspectos mejorar la bebida probiótica de kéfir de tal manera que esta posea todo lo requerido al momento de su lanzamiento.

5.1.3 Recopilación y Análisis de Retroalimentación

Una vez obtenidos los resultados arrojados por medio de la aplicación de encuestas y fichas de validación a clientes objetivo se procedió a realizar dos procesos de iteraciones y pivoteo del producto, esto con el objetivo de que el kéfir se ajuste a las expectativas y

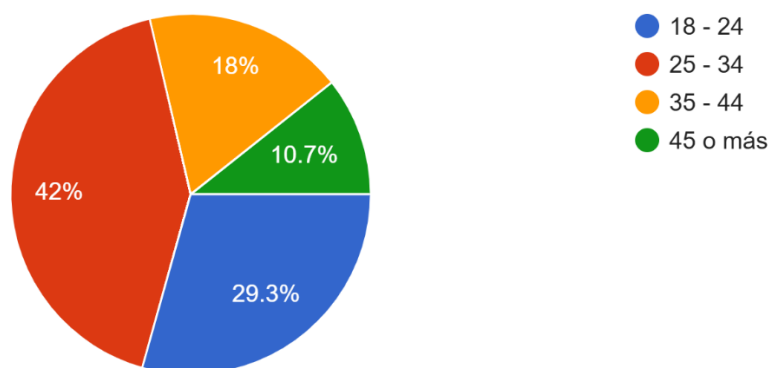
requerimientos de los consumidores. Por lo que, se hicieron modificaciones en cuanto al dulzor y acidez de la bebida probiótica de kéfir para luego ponerla a prueba y evaluar aspectos relevantes. Cabe mencionar que para que este proceso sea exitoso fue clave el mantener una relación directa con los consumidores de tal manera que se tuvo a mano las observaciones necesarias para mejorar y crear el producto esperado.

5.2 Resultado de las Pruebas y Retroalimentación Obtenida

La obtención de los resultados se la obtuvo por medio de la aplicación de encuestas y fichas de validación a clientes objetivo a través de la plataforma Google Forms, de tal manera que se analizó y validó si el producto propuesto cumple con las expectativas, preferencias y necesidades del consumidor mediante la propuesta de fusión de diversidad local y personalización digital de la bebida probiótica de kéfir. Es importante mencionar que, varias preguntas contienen escala de Likert donde 1 = Muy en desacuerdo, 2 = En desacuerdo, 3 = Indeciso, 4 = De acuerdo, 5 = Muy de acuerdo. A continuación, se presentan los resultados obtenidos.

Figura 13

Rango de edad 150 encuestados



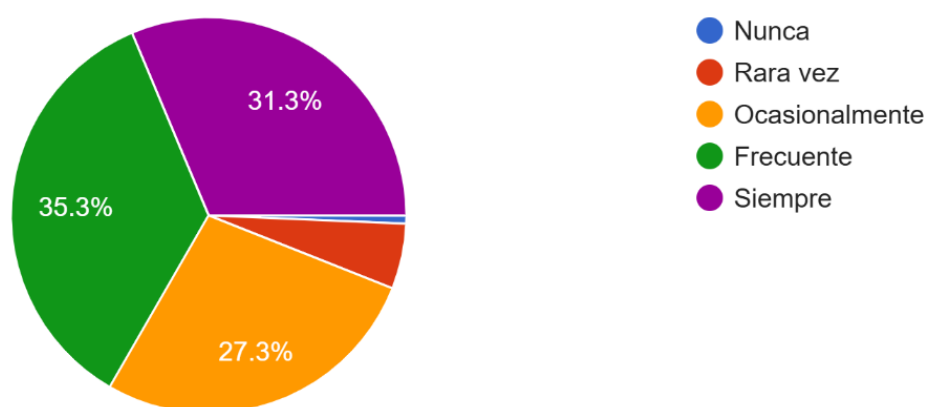
Nota: Elaboración propia a partir de encuesta a clientes objetivo.

Es importante mencionar que, se encuestó a 150 personas, de las cuales 75 fueron estudiantes universitarios, 38 personas fitness y 37 asistentes de ferias gastronómicas. Por lo

cual, en base a la figura 13 se determina lo siguiente: el rango de edad de los clientes objetivo se encuentra ubicado en mayor proporción entre 25 y 34 años, representando el 42% de los encuestados. Seguido a este dato, el 29,3% se encuentra en un rango de edad entre 18 y 24 años. Lo que hace evidente que, el 71,3% de los clientes objetivo son jóvenes y adultos jóvenes, que poseen edades entre 18 y 34 años, demostrando así un mayor interés de este segmento en cuanto al consumo de kéfir, debido a que buscan cuidar su salud y adoptar mejores hábitos alimenticios.

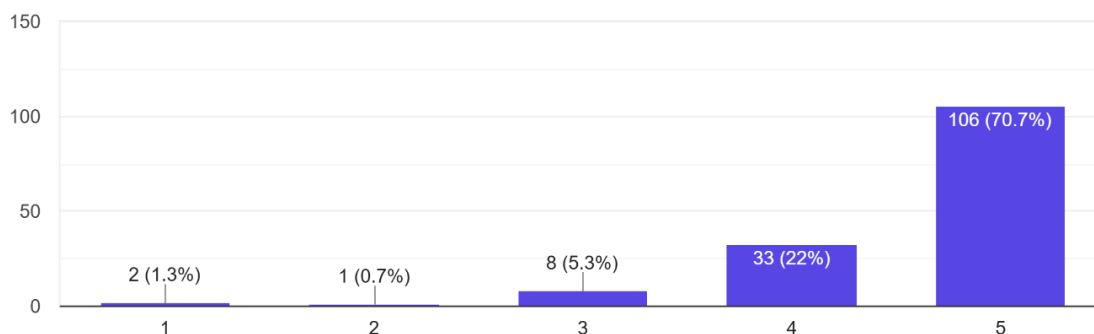
Figura 14

Consumo de bebidas beneficiosas para la salud



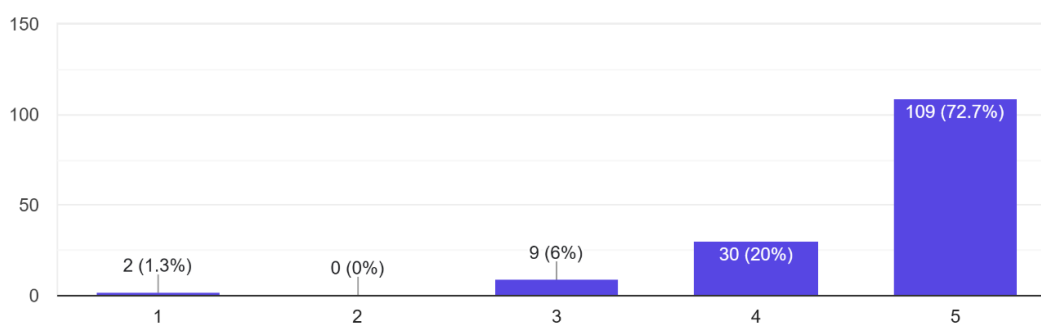
Nota: Elaboración propia a partir de encuesta a clientes objetivo.

En base a la figura 14 se pudo determinar la frecuencia con la cual los encuestados consumen bebidas beneficiosas para la salud. Por lo que, el 66,6% lo consumen frecuente o siempre, reafirmando al hecho de que el consumo de bebidas beneficiosas para la salud se encuentra en una tendencia creciente.

Figura 15*Reemplazar otras bebidas saludables por kéfir*

Nota: Elaboración propia a partir de encuesta a clientes objetivo.

La figura 15 muestra que existe una gran aceptación en cuanto a reemplazar otras bebidas saludables por kéfir, debido a que el 92,7% de los encuestados están de acuerdo y totalmente de acuerdo, lo cual refleja que los clientes objetivo poseen una alta aceptación por las características y el consumo del producto. Además, esto da una visión optimista en cuanto al posicionamiento que tendrá la bebida probiótica del kéfir en el mercado.

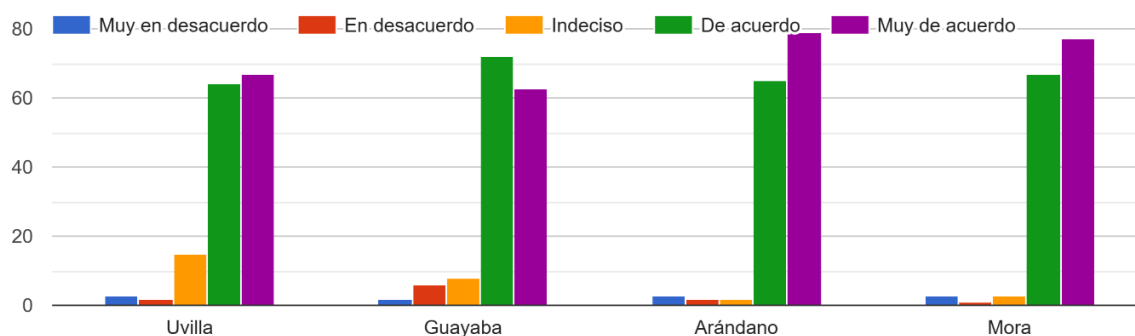
Figura 16*Kéfir con ingredientes de productores locales*

Nota: Elaboración propia a partir de encuesta a clientes objetivo.

En base a la figura 16, se pudo determinar que, el 92,7% de los consumidores objetivo están muy de acuerdo y de acuerdo en que el kéfir sea hecho con ingredientes de productores locales, debido a que esto promueve la sostenibilidad y evidencia el respaldo hacia la propuesta de fusionar la biodiversidad local.

Figura 17

Consumir kéfir de frutas como uvilla, guayaba, arándano y mora

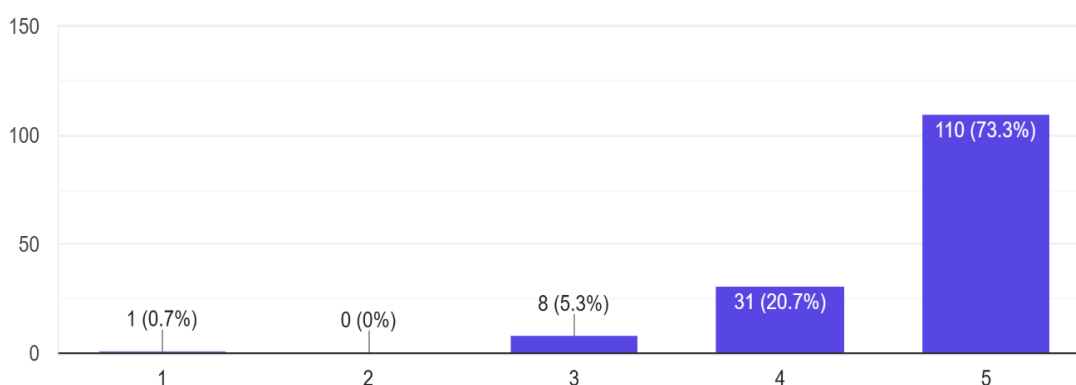


Nota: Elaboración propia a partir de encuesta a clientes objetivo.

La figura 17 indica cuán interesante consideran los consumidores consumir kéfir de sabores como uvilla, guayaba, arándano y mora. Por lo que, el 86,6% de los encuestados están muy de acuerdo y de acuerdo en consumir kéfir de uvilla. En cuanto al kéfir de guayaba, el 89,3% están de acuerdo y muy de acuerdo en consumir este sabor. Además, el 95,3% de los consumidores están muy de acuerdo y de acuerdo en consumir kéfir de arándano. Finalmente, el 95,4% se encuentra muy de acuerdo y de acuerdo en consumir kéfir de mora. En efecto, los sabores con mayor aceptación son arándano y mora, lo que permite deducir que estos sabores tendrán mayor aceptación en el mercado.

Figura 18

Relevancia de que una bebida probiótica sea natural y libre de procesos industriales



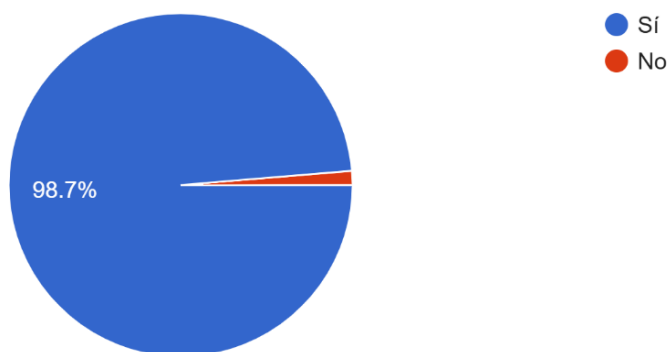
Nota: Elaboración propia a partir de encuesta a clientes objetivo.

En base a la figura 18, se pudo determinar que, el 94% de los consumidores objetivo están muy de acuerdo y de acuerdo en que la bebida probiótica sea natural y libre de procesos industriales. En efecto, esto se debe a que hoy en día la sociedad se preocupa más por su salud, mantener un estilo de vida saludable y fomentar la conciencia ambiental. Por lo que, esto genera oportunidades para el kéfir, puesto que esta es una bebida probiótica que se realiza por medio de fermentación natural.

Figura 19

Personalización de la bebida probiótica de kéfir

150 respuestas

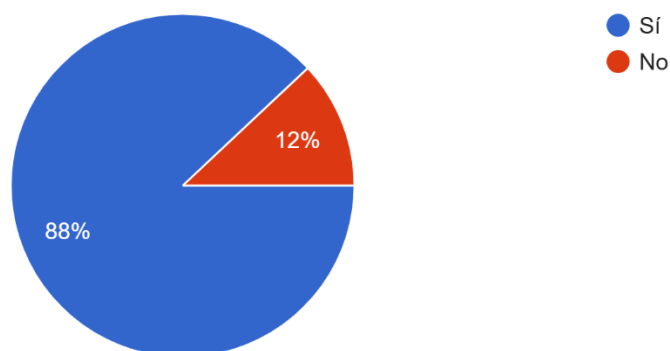


Nota: Elaboración propia a partir de encuesta a clientes objetivo.

La figura 19 muestra que el 98,7% de los encuestados desean personalizar su bebida probiótica de kéfir en aspectos como sabor e ingredientes, mientras que tan solo el 1,3% no desean personalizar su bebida. Por lo cual, esto evidencia la gran aceptación a la propuesta de personalizar el kéfir a través de medios digitales.

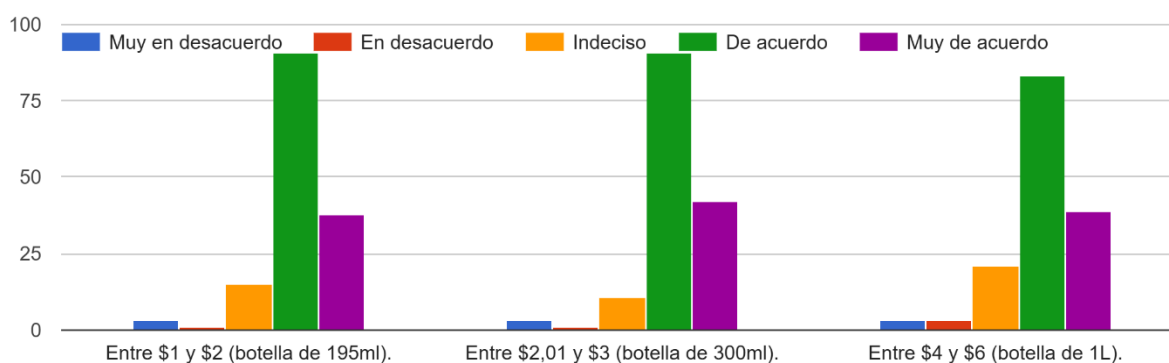
Figura 20*Uso de la página web para personalizar la bebida*

150 respuestas



Nota: Elaboración propia a partir de encuesta a clientes objetivo.

En base a la figura 20, se pudo determinar que, el 88% de los consumidores objetivo desean usar la página web para personalizar la bebida probiótica de kéfir en aspectos como sabor e ingredientes, mientras que el 22% no desean usar la página web. Por lo cual, al existir un porcentaje del 22% que no desea hacerlo por medio de la página web se prevé dar la opción de personalizar a través de WhatsApp business.

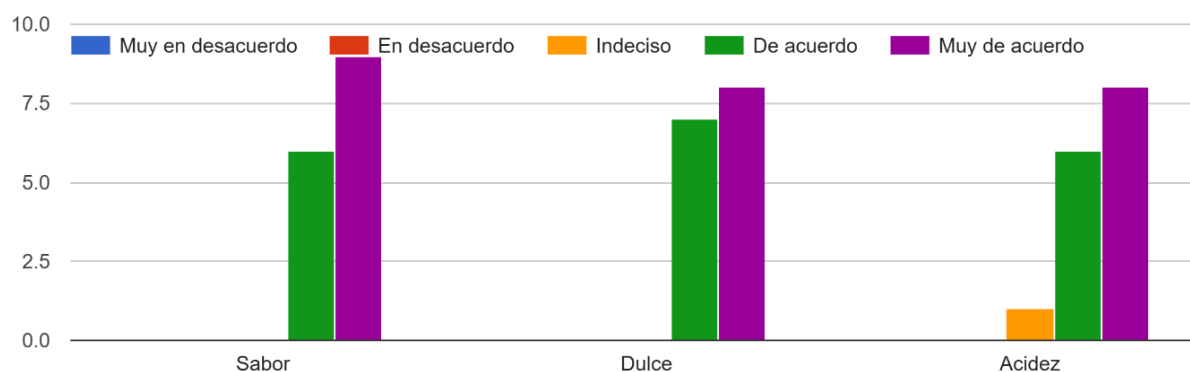
Figura 21*Rangos de precios según las características del kéfir y su tamaño*

Nota: Elaboración propia a partir de encuesta a clientes objetivo.

La figura 21 indica sí los consumidores consideran precios justos según las características del kéfir y su tamaño. Por lo cual, el 86% de los encuestados están muy de acuerdo y de acuerdo en que la botella de 195 ml de kéfir tenga un precio entre \$1 y \$2. Además, para la botella de 300 ml de kéfir el 88,7% también están de acuerdo y muy de acuerdo en que el precio vaya entre \$2,01 a \$3. Finalmente, el 81,3% de los consumidores están de acuerdo y muy de acuerdo con que el precio de la botella de 1 litro se ubique entre \$4 y \$6. Cabe mencionar que, estos aspectos son muy relevantes al momento de establecer el precio de venta al público de la bebida probiótica de kéfir. Además, los datos evidencian que existe respaldo de los precios en cuanto a las características del kéfir, es decir que esta sea hecha a base de ingredientes locales.

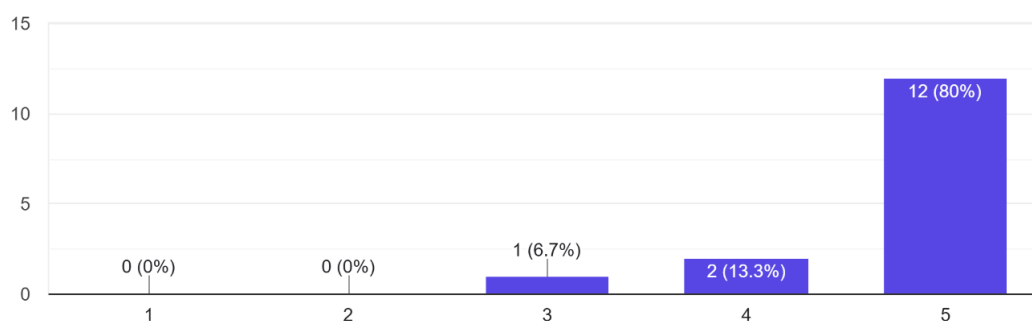
Figura 22

¿La bebida probiótica de kéfir fue agradable en sabor, dulce y acidez?



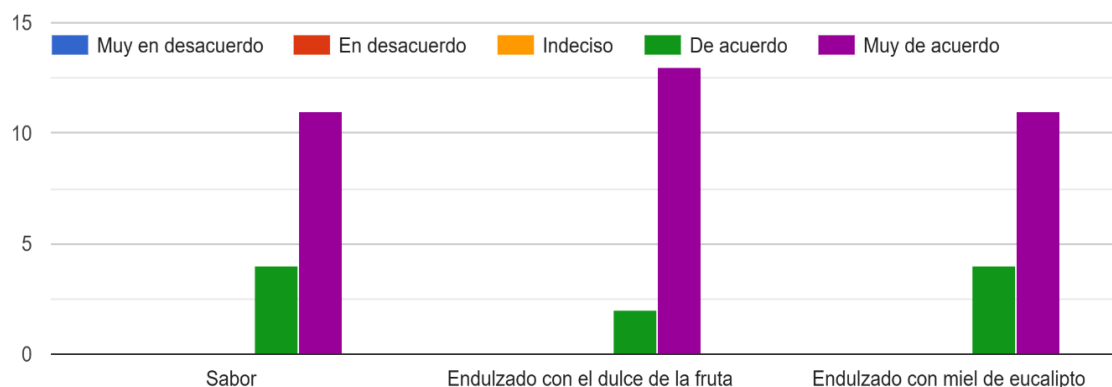
Nota: Elaboración propia a partir de ficha de validación a clientes objetivo.

En base a la figura 22 se pudo establecer que los consumidores objetivo tienen una buena aceptación en cuanto al sabor, dulzor y acidez del kéfir. Sin embargo, al visualizar una ligera indecisión en cuanto a la acidez, se considera realizar ajustes para que los consumidores estén totalmente de acuerdo con las características que posee la bebida probiótica de kéfir.

Figura 23*Tamaños de presentación del kéfir*

Nota: Elaboración propia a partir de ficha de validación a clientes objetivo.

En cuanto a los tamaños de presentación del kéfir que se visualiza en la figura 23, se pudo establecer que el 93,3% de los clientes están muy de acuerdo y de acuerdo con los tamaños propuestos: 195ml, 300ml y 1L. Esto se debe a que, se consideró tamaños que se adapten según las necesidades que tengan los consumidores. En efecto, las botellas de 195ml y 300ml resultan muy prácticas, puesto que se las puede transportar sin problema alguno para el consumo diario. Por su parte, la botella de 1L es una buena opción para consumirla en el hogar, debido a que sirve para varias tomas.

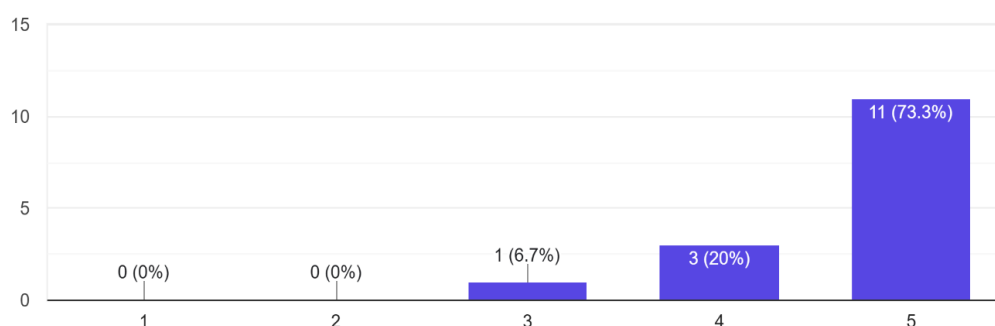
Figura 24*¿Me gustó la opción de poder personalizar el sabor y los ingredientes de mi kéfir?*

Nota: Elaboración propia a partir de ficha de validación a clientes objetivo.

La figura 24 indica que los consumidores están muy de acuerdo con personalizar el sabor y dulzor del kéfir. Por lo que, en cuanto al sabor el 73,3% están muy de acuerdo, mientras que el 26,7% están de acuerdo. Además, el 86,7% están muy de acuerdo con endulzar el kéfir con el propio dulce de la fruta y el 13,3% están de acuerdo. Por último, en cuanto a endulzar el kéfir con miel de eucalipto están muy de acuerdo el 73.3% de los consumidores, mientras que el 26.7% están de acuerdo. En efecto, los datos demuestran que los consumidores presentan gran acogida a la personalización del producto, dado que pueden adaptar la bebida a sus preferencias. Además, se respalda el uso de ingredientes naturales para la elaboración del kéfir.

Figura 25

¿La personalización de la bebida hace que el producto sea más atractivo?

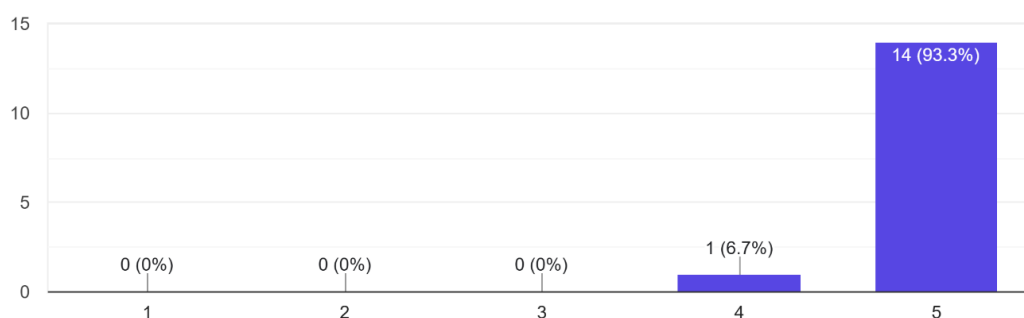


Nota: Elaboración propia a partir de ficha de validación a clientes objetivo.

En base a la figura 25, se pudo determinar que, el 93,3% de los consumidores objetivo están muy de acuerdo y de acuerdo con que la personalización de la bebida hace más atractivo al producto, mientras que tan solo el 6,7% presenta una ligera indecisión, esto puede deberse al hecho de que consideran otros factores para que la bebida se vuelva más atractiva para su adquisición. Por lo tanto, la personalización de la bebida posee gran respaldo y a su vez permite que el producto sea más atractivo en el mercado, dado que incrementa su valor agregado y contribuye a la diferenciación del producto.

Figura 26

¿La bebida personalizada se adapta mejor a mis necesidades?

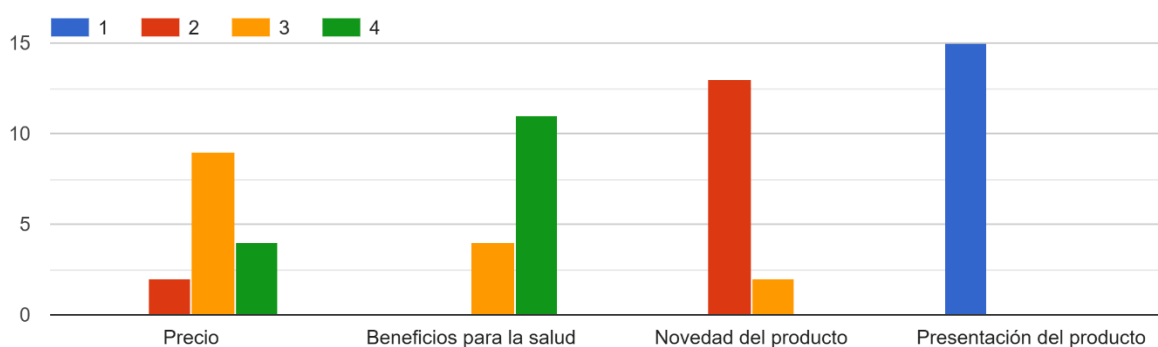


Nota: Elaboración propia a partir de ficha de validación a clientes objetivo.

La figura 26 indica que el 100% de los consumidores objetivo de bebidas probióticas de kéfir están muy de acuerdo y de acuerdo con que la bebida personalizada se adapta mejor a las necesidades del consumidor, debido a que este posee el control en cuanto a cómo desea su bebida, es decir de varios sabores, endulzada con el dulce de la fruta o con miel de eucalipto.

Figura 27

Principales características para adquirir kéfir



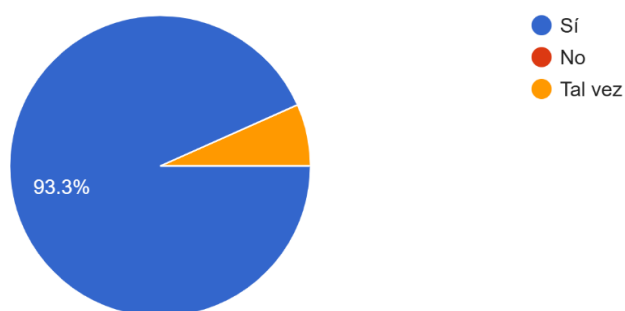
Nota: Elaboración propia a partir de ficha de validación a clientes objetivo.

En base a la figura 27 se pudo determinar las principales características de compra, para la cual se consideró una escala del 1 al 4 siendo 4 el factor principal. Por lo que, la principal característica para adquirir kéfir es que la bebida tenga beneficios para la salud, la segunda el

precio, la tercera novedad del producto y la cuarta la presentación del producto. Por consiguiente, al ser la principal característica de compra que la bebida probiótica tenga beneficios para la salud, sugiere que debemos concentrar estrategias de marketing enfocadas en información sobre las propiedades que posee el producto y los beneficios del mismo.

Figura 28

¿Considera importante recibir información sobre los beneficios del kéfir?

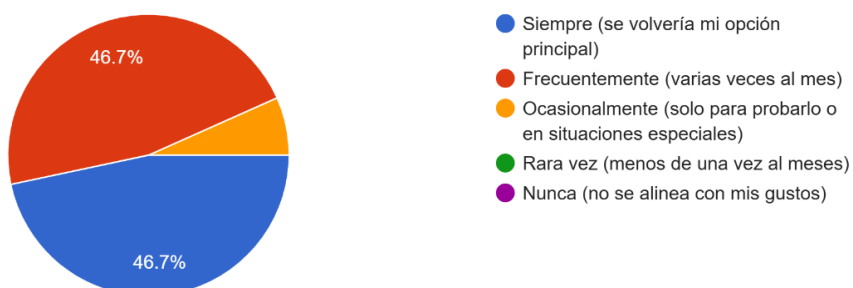


Nota: Elaboración propia a partir de ficha de validación a clientes objetivo.

La figura 28 muestra que el 93,3% de los clientes objetivo de kéfir consideran importante recibir información sobre los beneficios del kéfir, dado que desean saber si el producto va acorde a sus necesidades y preferencias. Por lo cual, se debe proveer información y promocionar la misma por medio de la página web, redes sociales y etiquetado.

Figura 29

Frecuencia de compra



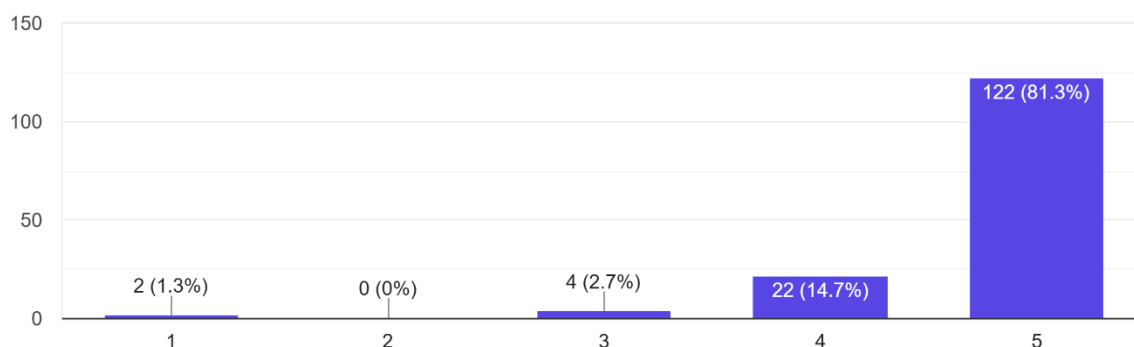
Nota: Elaboración propia a partir de ficha de validación a clientes objetivo.

En base a la figura 29 se establece que el 93,4% de consumidores objetivo comprarían el producto siempre y de manera frecuente, lo cual indica una gran aceptación del producto en el mercado. Por ende, se da realce a la fidelización de los clientes y a la propuesta de valor que plantea la bebida.

Figura 30

Recomendaría este producto

150 respuestas



Nota: Elaboración propia a partir de encuesta a clientes objetivo.

La figura 30 evidencia que el 96% de los consumidores objetivo están muy de acuerdo y de acuerdo en recomendar la bebida probiótica de kéfir. Lo que muestra una alta satisfacción del cliente en torno a las características que posee el kéfir y a la experiencia de poder personalizar el mismo. Además, refleja gran aceptación e intención de recompra del producto.

5.3 Ajustes Realizados a la Propuesta de Valor basados en la Validación

Una vez realizadas las encuestas y fichas de validación del producto se obtuvieron los resultados con los cuales se procedió a identificar los ajustes necesarios que requiere el mismo para que este cumpla con las expectativas y requerimientos del consumidor. Cabe mencionar que, en esta fase se debe prestar gran énfasis en las observaciones que realiza el cliente de tal manera que se mejore el producto y este sea el esperado. En este sentido, se realizó tres ajustes que se detallan a continuación:

- **Primer ajuste:** se realizó una reformulación para mejorar la acidez del producto, es decir que este no sea tan ácido. Para lo cual, se modificó el tiempo de fermentación, la temperatura y la cantidad de leche.
- **Segundo ajuste:** se realizó una reformulación para mejorar el dulce del kéfir, para lo cual se modificó los gramos de puré de las frutas, de tal manera que se genere un mejor sabor para los consumidores.
- **Tercer ajuste:** se realizó un ajuste en cuanto al etiquetado de producto. Por lo que, se aumentó información sobre los beneficios que posee el kéfir.

6. Modelo de Negocio

6.1 Presentación del Modelo de Negocio

Para proponer el modelo de negocio para el emprendimiento se consideró el modelo canvas planteado por Alexander Osterwalder, el mismo que está dividido en nueve bloques que son: segmentos de clientes, relaciones con clientes, canales, propuesta de valor, actividades clave, recursos clave, socios clave, estructura de costos y fuentes de ingresos. A continuación, se presenta el plan propuesto para el modelo de negocio de bebidas probióticas de kéfir.

6.2 Descripción Detallada de cada Componente del Modelo

- **Segmento de clientes**

El segmento de clientes se encuentra conformado por hombres y mujeres entre 25 y 44 que deseen cuidar su salud. Además, estamos direccionados a consumidores que desean cuidar su salud digestiva y tienen problemas de estreñimiento. También, a clientes que consuman productos naturales, fitness y ferias gastronómicas.

- **Propuesta de valor**

Ofreceremos kéfir natural, el cual es un producto innovador, nutritivo y saludable. Además, se plantea la fusión de la biodiversidad e ingredientes locales de la provincia de

Imbabura, y la digitalización del producto por medio de la personalización en aspectos como sabor e insumos. Por ende, se promueve la sostenibilidad del producto a través del comercio justo.

- **Canales**

Tendremos una venta directa e interactiva. Por lo que, los canales por los cuales llegaremos al consumidor serán a través de página web, redes sociales (WhatsApp Business, Instagram y Facebook) y ferias gastronómicas.

- **Relación con clientes**

La relación con los clientes será directa y personalizada. Además, es de gran importancia mantener una interacción constante por medio de la página web y redes sociales, a través de las cuales también se puede educar a los consumidores sobre los beneficios del kéfir. En este sentido, se mantendrá relaciones por medio de promociones y programas de fidelización del cliente.

- **Fuentes de ingreso**

Las fuentes de ingresos se verán reflejadas por medio de la venta directa del producto y la personalización. También generaremos ingresos a través de la suscripción web en la página.

- **Actividades clave**

Las actividades clave que debemos considerar para la elaboración del producto es en primera instancia la fermentación del kéfir. Cabe mencionar que, es de gran importancia la innovación constante y la creación de nuevos sabores locales. Además, debemos tener un control de calidad del producto, examinar las preferencias del consumidor y realizar de manera continua marketing digital.

- **Recursos clave**

Los recursos necesarios para la creación del producto son los gránulos de kéfir, las materias primas, los materiales indirectos de fabricación y equipos de refrigeración. También, se debe considerar el uso de la página web y redes sociales no solo para la venta del producto sino también para dar a conocer los beneficios del mismo.

- **Socios clave**

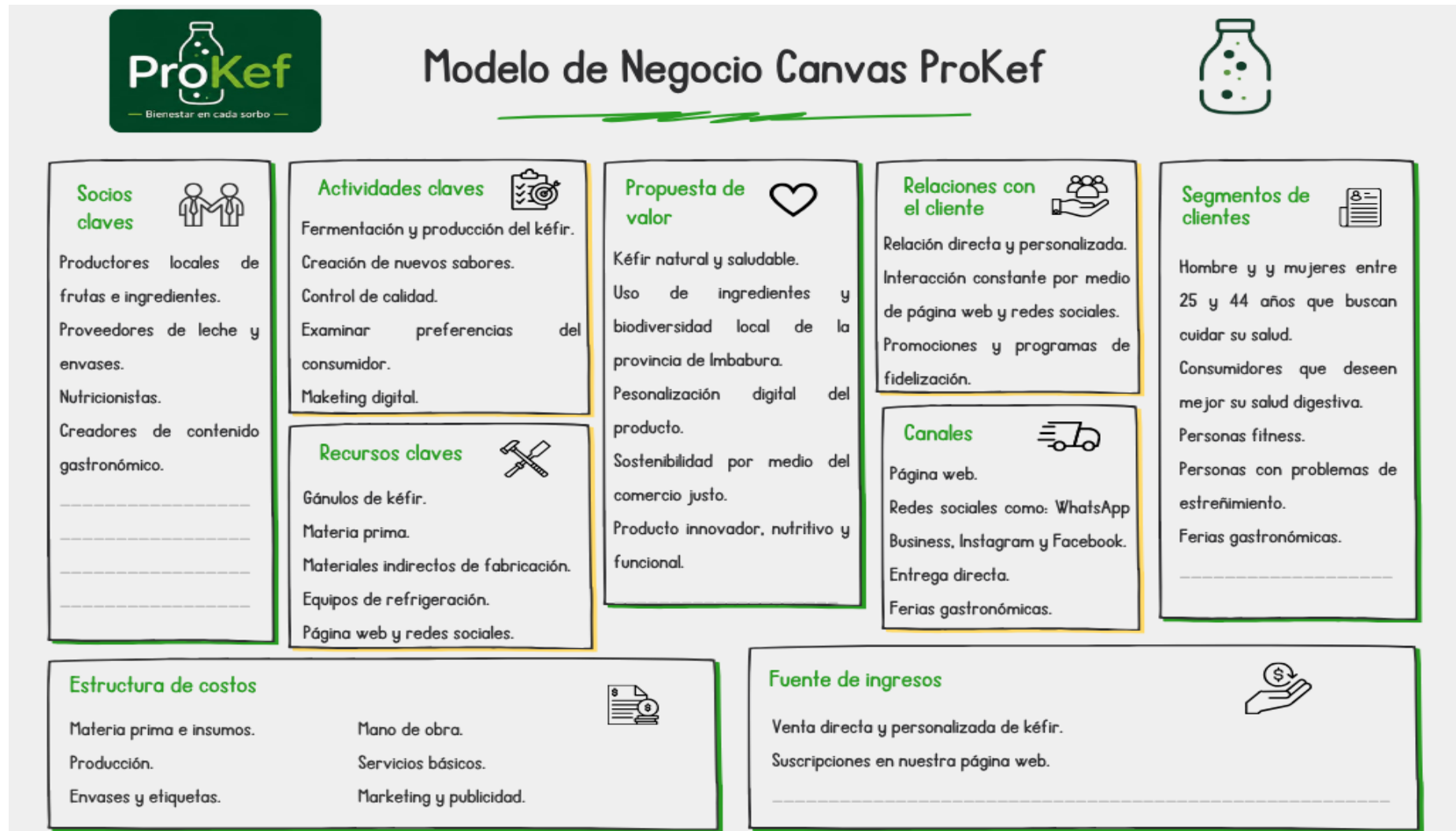
Los socios clave que debemos tener en cuenta son los productores locales de frutas e insumos, y proveedores de leche y envases. Además, debemos considerar a nutricionistas y creadores de contenido gastronómico que ayuden a promocionar el producto.

- **Estructura de costos**

En la estructura de costos tenemos materias primas e insumos, producción del producto, envases y etiquetas, transporte, mano de obra, servicios básicos, y marketing digital y publicidad.

Figura 31

Modelo de negocio canvas



7. Producto Mínimo Viable (PMV)

7.1 Descripción del PMV desarrollado

Se desarrolló una versión del producto que cumpla con especificaciones básicas para validar si este cumple con las expectativas y requerimientos del consumidor objetivo. Por lo cual, el producto se presentó en una gama de sabores locales como uvilla, guayaba, arándano y mora. En efecto, el producto fue validado por consumidores objetivo previamente seleccionados con el fin de obtener observaciones y reformular el mismo en aspectos necesarios.

En este sentido, el producto mínimo viable que se elaboró de la bebida probiótica de kéfir permitió crear un producto que el mercado desee y que pueda establecerse como tal en el mercado.

7.2 Proceso de Desarrollo y Pruebas del PMV

7.2.1 Identificación del Problema

Lo que motivó a la elaboración de bebidas probióticas de kéfir de sabores locales fue el hecho de que se identificó en primera instancia problemas de accesibilidad al producto, y a su vez la oferta de sabores repetitivos. Además, las marcas existentes en el mercado no manejan la personalización del producto, y la información sobre los beneficios del mismo presenta falencias.

7.2.2 Formulación de la Propuesta Inicial

Se propuso crear una línea de bebidas probióticas de kéfir de sabores locales. Además, esta línea de producto saludables propone endulzar el mismo a base del dulce del puré de las frutas o por medio de miel de eucalipto, de tal manera que el consumidor tenga a su alcance un producto agradable con múltiples beneficios para su salud y una experiencia novedosa a través de la personalización.

7.2.3 Desarrollo del Primer Prototipo

Se creó una versión inicial del producto de varios sabores locales como uvilla, guayaba, arándano y mora. De los cuales, se presentaron versiones sin azúcar, endulzadas con el dulce de la fruta o con miel de eucalipto. Además, la bebida fue expuesta en varios tamaños 195ml, 300ml y 1L.

Figura 32

Elaboración del primer prototipo del producto



7.2.4 Pruebas con usuarios

Para validar el producto mínimo viable (PMV), se realizó una degustación de la bebida con estudiantes universitarios, consumidores de ferias gastronómicas y personas fitness. Esto con el objetivo de validar que el producto cumpla con las expectativas del consumidor, por lo que se evaluó aspectos como acidez, sabor, dulce y presentación. Por lo que, para cumplir con lo antes dicho se aplicaron encuestas y fichas de validación del producto.

En efecto, con esto se pudo obtener opiniones y recomendaciones por parte de los consumidores para en base a esto de ser necesario reformular o ajustar la bebida probiótica de kéfir hasta que esta sea la esperada.

Figura 33

Observaciones cliente potencial 1

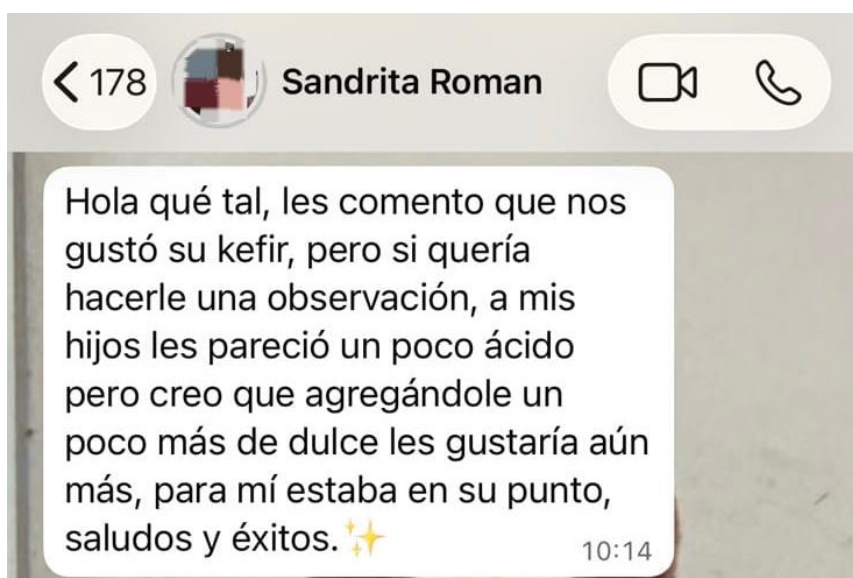


Figura 34

Observaciones cliente potencial 2



7.2.5 Iteración y Mejora

Luego de la prueba con usuarios se pudo identificar que el producto debía ajustarse en aspectos como acidez, dulce y etiquetado. Esto debido a que, los consumidores manifestaron que el producto era muy ácido, requerían ajustes en el dulzor y necesitaban que en el etiquetado se incluya los beneficios del kéfir. Por lo cual, se modificó aspectos como tiempo de fermentación, cantidad de leche y puré de las frutas, y diseño.

Figura 35

Iteración del producto y ficha de validación del producto 1



Figura 36

Iteración y ficha de validación del producto 2



Figura 37

Iteración y ficha de validación del producto 3



7.2.6 Consolidación del PMV final

Una vez realizada la validación del producto y el ajuste en aspectos como ácido, dulzor y etiquetado, se obtuvo un producto mínimo viable final que cumple con las expectativas del consumidor. Por lo cual, se presenta una bebida probiótica de kéfir de cinco sabores: natural, uvilla, guayaba, arándano y mora, con opción de personalización en aspectos como sabor e ingredientes. Además, el producto se podrá obtener de tres tamaños 195ml, 300ml y 1L. En efecto, se obtuvo un producto innovador que promociona la biodiversidad local y promueve la sostenibilidad, no solo en la producción sino también en el envase y la distribución.

Figura 38

Primer prototipo de producto



7.3 Lecciones Aprendidas y Ajustes Realizados

El proceso de creación y validación del producto mínimo viable requiere de total responsabilidad y compromiso, debido a que no solo se trata de crear el producto como tal, sino también se debe considerar las opiniones o requerimientos del consumidor, puesto que esto permitirá que el producto se inserte en el mercado y sea el esperado, evitando así perder tiempo y sobre todo recursos.

8. Imagen Corporativa

8.1 Presentación de la Identidad Visual del Emprendimiento

Para diseñar la identidad visual del emprendimiento se contó con la ayuda de un diseñador particular. Por lo que, se propuso que esta refleje compromiso, responsabilidad, sostenibilidad, calidad e innovación, debido a que estos son valores que representarán a la empresa.

En este sentido, se busca crear una imagen corporativa moderna e innovadora, que refleje el compromiso con la salud y el bienestar, de tal manera que genera confianza y seguridad en cuanto a la elaboración y consumo del producto.

De esto modo, el logotipo posee un estilo minimalista que busca captar la atención del consumidor a través de sus letras claras, con bordes suaves que facilitan su legibilidad y que la marca a simple vista sea reconocida. Además, se encuentra compuesto por dos segmentos de palabras “Pro” que hace referencia a los probióticos que aporta la bebida y “Kef” al tipo de bebida que se ofrece, en este caso kéfir.

Por otra parte, se encuentra el isotipo que es la silueta de una botella, la cual hace referencia al envase de kéfir que posee puntos dentro que simbolizan los gránulos de kéfir que realizan el proceso de fermentación natural para obtener la bebida.

En cuanto a la paleta de colores, se optó por una gama de colores blancos y verdes, los cuales transmiten frescura, salud y bienestar. Los tonos blancos reflejan limpieza, simplicidad y pureza, mientras que los tonos verdes reflejan equilibrio, confianza y sostenibilidad.

Por otro lado, la imagen corporativa también cuenta con un eslogan “Bienestar en cada sorbo”, el cual promueve el objetivo del producto, ofrecer una bebida probiótica de kéfir que contribuya a la salud y bienestar de los consumidores.

En definitiva, la imagen corporativa es de gran importancia, debido a que por medio de esta seremos reconocidos y diferenciados en el mercado. Por ende, esta debe crear una identidad sólida que genere confianza y lealtad con el consumidor. Además, la imagen corporativa tiene por objetivo dar a conocer los valores empresariales que representan al emprendimiento y se encuentran plasmados en cada detalle del logo e isotipo. Por lo cual, los valores se detallan a continuación:

- **Compromiso:** se encuentra reflejado en la paleta de colores, que representan pureza (blanco) y confianza (verde).

- **Responsabilidad:** se visualiza en la creación de un diseño claro, preciso y limpio. El eslogan “Bienestar en cada sorbo” también es el reflejo del compromiso y la transparencia con el consumidor.
- **Sostenibilidad:** este valor se refleja principalmente en la predominante gama de color verde. También se encuentra representado en la silueta de la botella y los puntos que hacen referencia a los gránulos de kéfir que realizan una fermentación natural.
- **Calidad:** se hace referencia en el estilo de diseño minimalista que permite visualizar un diseño limpio y ordenado, que a su vez proyecta profesionalismo, confianza y calidad.
- **Innovación:** se refleja en la representación gráfica de los gránulos de kéfir que permiten obtener una bebida rica en probióticos que benefician a la salud y el bienestar de los consumidores.

Figura 39

Logotipo e Isotipo ProKef



8.2 Aplicaciones de la imagen corporativa

La imagen corporativa permite que el consumidor identifique como marca al emprendimiento, a través de la cual vamos a ser reconocidos y diferenciados en el mercado. Por lo que, en el proyecto la imagen corporativa estará presente tanto en el envase como en las redes sociales y página web. En efecto, se presentan las aplicaciones de la imagen corporativa:

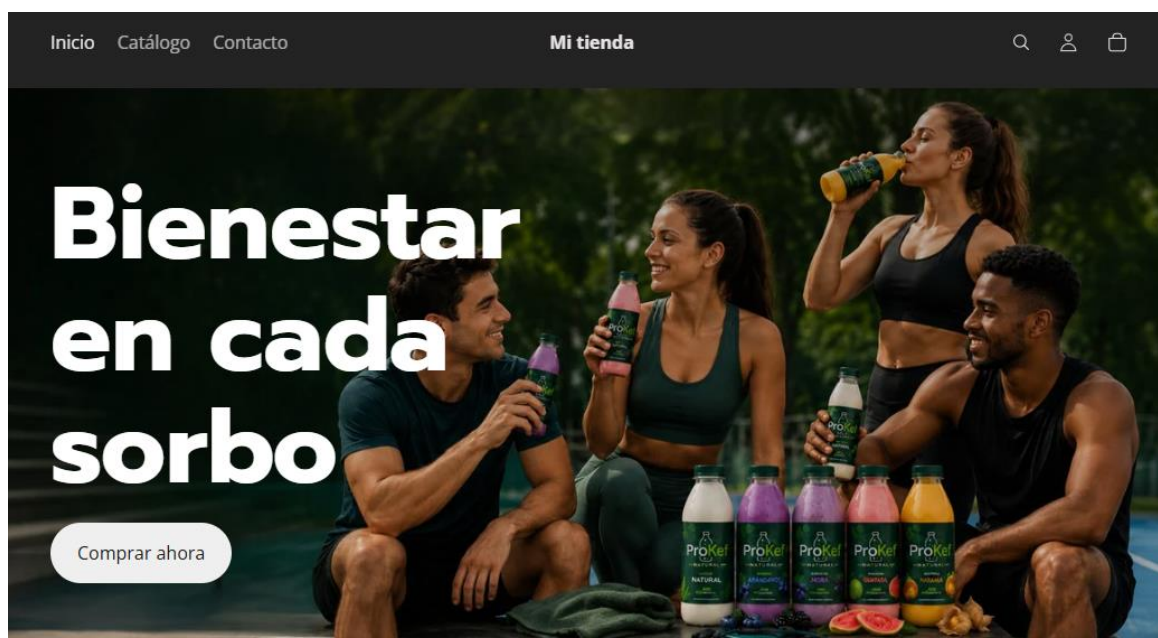
- **Envases:** en la botella de kéfir se aplicó un etiquetado que contenga el logotipo e isotipo, de tal manera que a simple vista se reconozca la marca y en envase resulte atractivo.

Figura 40

Imagen corporativa en el envase



- **Redes sociales y página web:** para lograr que el producto se posicione en el mercado se lo promocionará y venderá a través de redes sociales y página web, en las cuales el consumidor podrá conocer la funcionalidad y beneficios del producto. Por lo que, se adaptó la imagen corporativa de una manera atractiva y novedosa respetando la paleta de colores representativa de la marca.

Figura 41*Imagen corporativa en redes sociales***Figura 42***Imagen corporativa en página web*

9. Promoción y Marketing

Para dar a conocer el producto y posicionarlo en el mercado se diseñaron estrategias de marketing y promoción, enfocadas a personas que deseen consumir bebidas probióticas saludables y cuidar su bienestar. Además, se busca dar a conocer los beneficios que posee la bebida para generar confianza y fidelización en el consumidor.

9.1 Estrategias de Marketing Digital y Tradicional Implementadas

El objetivo de las estrategias de marketing digital que se aplicó para el emprendimiento fue el de promocionar y posicionar los productos en el mercado. Para lo cual, se optó por compartir contenido relacionado a los beneficios, características que posee cada botella del producto y dosis de uso para obtener los resultados deseados, de tal manera que no solo se realice la venta, sino también se eduque al consumidor con información relevante del producto.

Además, se promocionó el hecho de que las bebidas son hechas a base de productos locales, y a su vez que poseen la opción de personalización del producto por medio de redes sociales y página web.

9.2 Canales de Promoción Utilizados

Los canales de promoción utilizados para dar a conocer el producto se establecieron conforme a las características que posee el público objetivo, y a la mejor manera de dar a conocer los beneficios que provee la bebida. En efecto, se establecieron los siguientes:

- **Canales digitales:** redes sociales (Instagram, Facebook, WhatsApp), página web y marketing de contenidos.
- **Canales presenciales:** ferias gastronómicas y de emprendimientos.

9.3 Análisis de la Efectividad de las Estrategias de Marketing

Para determinar la efectividad de las estrategias de marketing digital se optó por realizar publicaciones enfocadas en dar a conocer el producto y los beneficios del mismo por medio de

la red social Instagram, debido a que esta posee un gran alcance, permite diseñar post atractivos y novedosos para captar la atención del público objetivo, y genera interacción directa con los consumidores. En este sentido, se presentan los resultados obtenidos:

Figura 43

Historia de Instagram para presentar el producto



En este sentido, se puede determinar que, en base a las estrategias de promoción y marketing, el producto posee un gran alcance, puesto que, como se observa en la figura 43 en la historia de presentación del producto, se obtuvo un 56,7% de visualizaciones por seguidores de la cuenta, lo cual refleja que la audiencia actual tiene interés en conocer y consumir el producto. Además, el 43,3% corresponde a visualizaciones por parte de usuarios que no siguen la cuenta, de tal manera que se evidencia un gran interés de nuevos seguidores y clientes potenciales. En definitiva, se obtuvieron 245 cuentas alcanzadas, logrando así que el producto sea reconocido y se posicione en el mercado.

Figura 44

Publicación de Instagram para dar a conocer características del producto



En base a la figura 44, se pudo evidenciar que, las estrategias de marketing digital fueron efectivas. Por ende, se tuvo una muy buena interacción, dado que se recibió 75 me gusta, lo que demuestra que, el contenido visual e informativo fue atractivo y de interés para la audiencia. Asimismo, de las 89 cuentas alcanzadas, el 31,5% visitó el perfil de la marca y se obtuvo 46 nuevos seguidores, lo cual demuestra que más de la mitad de usuarios tienen interés por la bebida y a su vez por su contenido, generando así espacios de conversación para que la marca obtenga reconocimiento, clientes potenciales y presencia digital.

10. Viabilidad Financiera

10.1 Proyecciones Financieras

▪ Inversión inicial

Figura 45

Inversión inicial

EQUIPOS DE COCINA			
DESCRIPCIÓN	CANTIDAD	V. UNITARIO	V. TOTAL
Licuada	1	120,00	120,00
Refrigerador	1	500,00	500,00
Bascula Electrónica 20 kg	1	50,00	50,00
TOTAL			670,00
EQUIPOS DE OFICINA			
DESCRIPCIÓN	CANTIDAD	V. UNITARIO	V. TOTAL
Computador	1	500,00	500,00
		-	-
TOTAL			500,00
MUEBLES Y ENSERES			
DESCRIPCIÓN	CANTIDAD	V. UNITARIO	V. TOTAL
Utensilios de cocina	1	50,00	50,00
			-
			-
			-
TOTAL			50,00
TOTAL INVERSIÓN			1.220,00

Nota: La inversión estará dirigida a la adquisición de equipos y utensilios necesarios para la elaboración de los productos, entre ellos una licuadora, una refrigeradora, una báscula electrónica y diversos utensilios de cocina. Asimismo, se contempla la adquisición de un computador portátil que permitirá gestionar la plataforma web, a través de la cual se recepcarán y administrarán los pedidos de los clientes.

▪ Capital de Trabajo

Figura 46

Capital de trabajo

CONCEPTO	MES 1	MES 2	MES 3	TOTAL
ADMINISTRATIVOS				
Sueldos (Administrador Web y Operador)	482,00	482,00	482,00	1.446,00
Aporte Patronal IESS (12,5%)	58,56	58,56	58,56	175,69
Gasto Arriendo		-	-	-
Gasto Luz, Agua	20,00	20,00	20,00	60,00
Gasto Teléfono e Internet	20,00	20,00	20,00	60,00
Promoción y Publicidad	25,00	25,00	25,00	75,00
Suministros		25,00	25,00	50,00
Limpieza		25,00	25,00	50,00
Subtotal Administrativo	605,56	655,56	655,56	1.916,69
FINANCIEROS				
Préstamo Bancario Cuota	12,49	12,61	12,73	37,83
Interés Prestamo Cuota	9,38	9,26	9,14	27,77
Subtotal Financieros	21,87	21,87	21,87	65,60
TOTAL CAPITAL DE TRABAJO	627,43	677,43	677,43	1.982,29

Nota: En base al capital de trabajo se garantiza que exista una liquidez necesaria durante la puesta en marcha del proyecto, certificando la disponibilidad de recursos operativos y financieros, reduciendo el riesgo de interrupción en las operaciones, manejando un nivel de endeudamiento moderado que no representaría una carga financiera pesada.

▪ Fuentes de Financiamiento

Figura 47

Fuentes de financiamiento

B. FINANCIAMIENTO			
PASIVO			
Préstamo Bancario Largo Plazo	1.000,00		
TOTAL PASIVO	1.000,00		19%
PATRIMONIO			
Capital Social	4.000,00		
TOTAL PATRIMONIO	4.000,00		81%
TOTAL PASIVO Y CAPITAL		5.000,00	100%

Nota: La inversión total del proyecto será de \$5000, lo cual hace que se mantenga un nivel equilibrado entre pasivo y patrimonio, puesto que el préstamo solo representa un 20% del total.

Costos y Gastos

Figura 48

Costos, gastos del producto y precio de venta

BOTELLA 195 ml									
Concepto	Costo	Concepto	Costo	Concepto	Costo	Costo de Venta	Precio de venta		
MATERIA PRIMA DIRECTA		MOD		CIF		1,71	2,25		
Fruta (75 g)	0,53	Mano de obra	0,23	BOTELLA	0,35				
Miel (1 cucharadita)	0,06	Costo total	0,23	ETIQUETA	0,02				
Leche kefir (120ml)	0,12			SERVICIOS BASICOS	0,2				
Costo total	0,71			UTENCILLOS DE COCINA	0,2				
				Costo total	0,77				
BOTELLA 300ml									
Concepto	Costo	Concepto	Costo	Concepto	Costo	Costo de Venta	Precio de venta		
MATERIA PRIMA DIRECTA		MOD		CIF		2,25	3,00		
Fruta (125 g)	0,88	Mano de obra	0,23	BOTELLA	0,45				
Miel (1 1/2 cucharadita)	0,09	Costo total	0,23	ETIQUETA	0,02				
Leche (175ml)	0,18			SERVICIOS BASICOS	0,2				
Costo total	1,15			UTENCILLOS DE COCINA	0,2				
				Costo total	0,87				
BOTELLA 1L									
Concepto	Costo	Concepto	Costo	Concepto	Costo	Costo de Venta	Precio de venta		
MATERIA PRIMA DIRECTA		MOD		CIF		3,88	5,15		
Fruta (250 g)	1,75	Mano de obra	0,23	BOTELLA	0,55				
Miel (3 cucharaditas)	0,18	Costo total	0,23	ETIQUETA	0,02				
Leche (750ml)	0,75			SERVICIOS BASICOS	0,2				
Costo total	2,68			UTENCILLOS DE COCINA	0,2				
				Costo total	0,97				

Nota: El precio de venta se muestra más competitivo cuando la fruta se encuentra en temporada, debido a que el incremento de la oferta obliga a que los proveedores reduzcan los precios por la competencia. Por otro lado, para el cálculo del precio de venta se tomó como referencia el costo más alto de la fruta de mayor valor en el mercado, lo que garantiza una utilidad mínima del 33%, que nos permitirá mantener nuestras operaciones de manera estable y rentable. Además, existen frutas dentro de nuestro catálogo de productos cuyo costo de adquisición disminuye considerablemente, lo que nos permite el margen de utilidad de hasta el 100%, mejorando nuestra rentabilidad sin necesidad de modificar los precios de venta al cliente.

Proyección de Ventas e Ingresos

Figura 49

Proyección ventas e ingresos

PROYECCIÓN DE VENTAS E INGRESOS													
INGRESOS	PRECIO	MES 1	MES 2	MES 3	MES 4	MES 5	MES 6	MES 7	MES 8	MES 9	MES 10	MES 11	MES 12
INGRESOS A													
BOTELLA 195ml		35	39	45	70	75	90	125	120	125	120	130	80
TOTAL INGRESOS A	2,25	78,75	87,75	101,25	157,50	168,75	202,50	281,25	270,00	281,25	270,00	292,50	180,00
INGRESOS B													
BOTELLA 300ml		40	45	60	90	95	100	130	125	120	130	135	110
TOTAL INGRESOS B	3,00	119,96	134,96	179,95	269,92	284,91	299,91	389,88	374,89	359,89	389,88	404,88	329,90
INGRESOS C													
BOTELLA 1L		15	15	15	20	25	30	40	42	42	45	45	45
TOTAL INGRESOS C	5,15	77,25	77,25	77,25	103,00	128,75	154,50	206,00	216,30	216,30	231,75	231,75	231,75
TOTAL INGRESOS A+B+C		275,96	299,96	358,45	530,42	582,41	656,91	877,13	861,19	857,44	891,63	929,13	741,65

Nota: Se realizó una proyección de ventas e ingresos a un año, en donde se puede evidenciar un nivel creciente de ventas, debido a que se espera lograr alianzas estratégicas.

Presupuesto de Costos y Gastos

Figura 50

Presupuesto de costos y gastos

COSTOS Y GASTOS							
SUELDOS	2.892,00		3.036,60		3.158,06		3.252,81
BENEFICIOS	241,00		425,12		442,13		455,39
APORTE PATRONAL	351,38		368,95		383,70		395,22
TOTAL COSTO OPERATIVO ANUAL	3.484,38	-	3.830,67	-	3.983,90	-	4.103,41
GASTOS ADMINISTRATIVOS							
SUELDOS	2.892,00		3.036,60		3.158,06		3.252,81
BENEFICIOS	723,00		759,15		789,52		813,20
APORTE PATRONAL	351,38		368,95		383,70		395,22
ARRIENDO	-		-		-		-
LUZ y AGUA	240,00		252,00		262,08		269,94
TELÉFONO INTERNET	240,00		252,00		262,08		269,94
SUMINISTROS DE OFICINA	-		-		-		-
PROMOCIÓN Y PUBLICIDAD	300,00		315,00		327,60		337,43
DEPRECIACIÓN	-		-		-		-
IMPTOS Y PERMISOS	60,00		63,00		65,52		67,49
0	-		-		-		-
VARIOS E IMPREVISTOS	-		-		-		-
TOTAL GASTOS ADMINISTRATIVOS ANUALES	4.806,38		5.046,75		5.248,60		5.406,05
GASTOS FINANCIEROS							
INTERESES	104,52		85,82		64,89		41,49
TOTAL GASTOS FINANCIEROS ANUALES	104,52		85,82		64,89		41,49

Nota: Como parte de los costos se consideró los sueldos, beneficios y aporte patronal, mientras para los gastos se toma en cuenta los gastos administrativos y financieros.

▪ Estado de Resultados Proyectados

Figura 51

Estado de resultados proyectados

ESTADO DE RESULTADOS PROYECTADO CINCO AÑOS									
	AÑO 1		AÑO 2		AÑO 3		AÑO 4		AÑO 5
INGRESOS									
CONVENIO GIMNASIO									
BOTELLA 195ml	1.054,00		1.600,00		1.800,00		1.950,00		2.100,00
PRECIO POR PERSONA	2,25		2,25		2,25		2,25		2,25
INGRESO TOTAL TOUR A	2.371,50		3.600,00		4.050,00		4.387,50		4.725,00
INGRESOS TOUR CULTURAL									
BOTELLA 300ml	1.180,00		1.200,00		1.235,00		1.280,00		1.355,00
PRECIO POR PERSONA	3,00		3,00		3,00		3,00		3,00
INGRESO TOTAL TOUR B	3.538,94		3.598,92		3.703,89		3.838,85		4.063,78
INGRESOS TOUR JUVENIL									
BOTELLA 1L	379,00		389,00		414,00		444,00		484,00
PRECIO POR PERSONA	5,15		5,15		5,15		5,15		5,15
INGRESO TOTAL TOUR C	1.951,85		2.003,35		2.132,10		2.286,60		2.492,60
TOTAL INGRESOS TOUR A+B+C	7.862,29		9.202,27		9.885,99		10.512,95		11.281,38
INGRESOS POR COMISIONES N/A									
	-		-		-		-		-
	-		-		-		-		-
-	-		-		-		-		-
TOTAL INGRESOS ANUALES	7.862,29		9.202,27		9.885,99		10.512,95		11.281,38
COSTOS Y GASTOS									
SUELDOS	2.892,00		3.036,60		3.158,06		3.252,81		3.350,39
BENEFICIOS	241,00		425,12		442,13		455,39		469,05
APORTE PATRONAL	351,38		368,95		383,70		395,22		407,07
TOTAL COSTO OPERATIVO ANUAL	3.484,38	-	3.830,67	-	3.983,90	-	4.103,41	-	4.226,52
GASTOS ADMINISTRATIVOS									
SUELDOS	2.892,00		3.036,60		3.158,06		3.252,81		3.350,39
BENEFICIOS	723,00		759,15		789,52		813,20		837,60
APORTE PATRONAL	351,38		368,95		383,70		395,22		407,07
ARRIENDO	-		-		-		-		-
LUZ y AGUA	240,00		252,00		262,08		269,94		278,04
TELÉFONO INTERNET	240,00		252,00		262,08		269,94		278,04
SUMINISTROS DE OFICINA	-		-		-		-		-
PROMOCIÓN Y PUBLICIDAD	300,00		315,00		327,60		337,43		347,55
DEPRECIACIÓN	-		-		-		-		-
IMPTOS Y PERMISOS	60,00		63,00		65,52		67,49		69,51
0	-		-		-		-		-
VARIOS E IMPREVISTOS	-		-		-		-		-
TOTAL GASTOS ADMINISTRATIVOS ANUALES	4.806,38		5.046,75		5.248,60		5.406,05		5.568,23
GASTOS FINANCIEROS									
INTERESES	104,52		85,82		64,89		41,49		15,31
TOTAL GASTOS FINANCIEROS ANUALES	104,52		85,82		64,89		41,49		15,31
UTILIDAD O PERDIDA DEL EJERCICIO	-532,99		324,85		653,49		1.003,48		1.486,63
AMORTIZACIÓN PERDIDA				106,60	41,63	106,60	41,63	106,60	41,63
UTILIDAD ANTES 15% P.T Y 25% IMPTO. RENTA					611,86		961,85		1.445,00
15 % PARTICIPACIÓN TRABAJADORES					91,78		144,28		216,75
UTILIDAD ANTES 25 % IMPTO. RENTA					520,08		817,58		1.228,25
25% IMPUESTO RENTA					130,02		204,39		307,06
UTILIDAD NETA	-532,99		324,85		390,06		613,18		921,19

Nota: El proyecto registra una pérdida inicial de -532,99 en el primer año, pero alcanza el punto de equilibrio en el segundo año y mejora progresivamente su utilidad.

▪ Flujo de Caja

Figura 52

Flujo de caja

CONCEPTO	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
A. INGRESOS OPERACIONALES						
Ventas	-	7.862,29	9.202,27	9.885,99	10.512,95	11.281,38
TOTAL INGRESOS OPERACIONALES	-	7.862,29	9.202,27	9.885,99	10.512,95	11.281,38
B. EGRESOS OPERACIONALES						
Costo Operativo	-	3.484,38	3.830,67	3.983,90	4.103,41	4.226,52
Gastos Administración	-	4.806,38	5.046,75	5.248,60	5.406,05	5.568,23
TOTAL EGRESOS OPERACIONALES	-	8.290,76	8.877,42	9.232,50	9.509,47	9.794,75
C. Flujo Operacional (A-B)	-	- 428,47	324,85	653,49	1.003,48	1.486,63
D. INGRESOS NO OPERACIONALES						
Crédito a Largo Plazo	1.000,00	-	-	-	-	-
Aporte de Capital	4.000,00	-	-	-	-	-
TOTAL INGRESOS NO OPERACIONALES	5.000,00	-	-	-	-	-
E. EGRESOS NO OPERACIONALES						
Pago de Interés Credito Largo Plazo	-	-	-	-	-	-
Pago de Crédito Largo Plazo	-	-	176,59	197,51	220,92	247,09
Equipos de Computación	670,00	-	-	-	500,00	-
Equipos de Oficina	500,00	-	-	-	1.000,00	-
Muebles y Enseres	50,00	-	-	-	150,00	-
Gastos Preoperacionales	-	-	-	-	100,00	-
TOTAL EGRESOS NO OPERACIONALES	1.220,00	-	176,59	197,51	1.970,92	247,09
F. Flujo no Operacional (D-E)	3.780,00	-	- 176,59	- 197,51	- 1.970,92	- 247,09
G. Flujo Neto Generado (C+F)	3.780,00	- 428,47	148,26	455,97	- 967,44	1.239,54
H. Saldo Inicial de Caja	-	3.780,00	3.351,53	3.499,79	3.955,76	2.988,33
I. Saldo Final de Caja	3.780,00	3.351,53	3.499,79	3.955,76	2.988,33	4.227,87

Nota: El flujo de caja muestra una posición estable y atractiva, puesto que todos los años se aprecia un crecimiento gradual en cuanto a los ingresos, y de igual forma se evidencia una buena capacidad para cubrir con las obligaciones.

- Costo de oportunidad

Figura 53*Costo de oportunidad*

RECURSOS	VALOR MONETARIO	% COMPOSICIÓN	TASA / PONDERACIÓN	VALOR PONDERADO
Propio	4,000.00	80%	33.00%	26.40%
Financiado	1,000.00	20%	11.03%	2.21%
	5,000.00	100%		28.61%

Nota: Se espera obtener una rentabilidad del 33% por la inversión realizada, teniendo en cuenta que el financiamiento externo tiene un costo del 11.03%. Por lo tanto, el costo de oportunidad es de 28.61% que es el costo anual del mismo, esto quiere decir que se necesita una tasa mínima de 28.61% para tener rentabilidad.

10.2 Análisis de Punto de Equilibrio

- Punto de Equilibrio

Figura 54*Punto de equilibrio*

AÑO 1	
Concepto	Valor
Ventas	7728.31
Costos Variables	3484.38
Costos Fijos	4806.38
Margen de contribución	
$\frac{7,728.31 - 3,484.38}{7,728.31} = 0.5492$	
Punto de Equilibrio	
$\text{Punto de Equilibrio} = \frac{4,806.38}{0.5492} = \text{US\$ } 8,751.60$	

Nota: En el año 2 en base al flujo de caja, se puede evidenciar que se llega al punto de equilibrio, debido a que este se encuentra en \$ 8751.60 y se tiene unas ventas de \$ 8754.31, superando el valor de punto de equilibrio, lo que indica que se empezó a generar ganancias.

10.3 Indicadores de Rentabilidad

- Tasa de descuento con financiamiento

Figura 55

Tasa de descuento con financiamiento

COSTO DE OPORTUNIDAD (CK)	28.61%
INFLACIÓN	3.13%
TD	$(1+CK)*(1+I)-1$
TASA DE DESCUENTO	32.63%

Nota: Teniendo en cuenta el costo de oportunidad más la inflación que es de 3.13%, la tasa de descuento incrementa a 32.63%, esto quiere decir que, el proyecto debe generar una rentabilidad superior a este porcentaje para que el Valor Actual Neto sea positivo y sea viable financieramente.

- Valor actual neto y tasa interna de retorno

Figura 56

VAN y TIR

CALCULO DEL TIR Y EL VAN							
Inversión Inicial	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	Tasa interna retorno % TIR	Valor actual neto VAN
- 3,202.29	3,217.55	2,917.85	2,917.14	1,203.56	1,266.02	85%	2830.07

Nota: Con la Tasa Interna de Retorno del 85%, que supera por 52.37% a la tasa de descuento se puede determinar que el proyecto es rentable ya que recupera lo invertido y genera utilidad.

- Periodo de recuperación de la inversión

Figura 57

Periodo de recuperación de la inversión

AÑO	FLUJO NETO	FLUJO ACUMULADO
0	- 3,202.29	- 3,202.29
1	3,217.55	15.26
2	2,917.85	2,933.11
3	2,917.14	5,850.24
4	1,203.56	7,053.80
5	1,266.02	8,319.82

Nota: En conclusión este proyecto es viable, puesto que recupera la inversión inicial en 12 meses. Además, en los siguientes años muestra un crecimiento estable y rentable, lo que hace visible que este proyecto genera valores económicos representativos.

11. Referencias Bibliográficas

- Alpina. (2026). *Alpina*. <https://alpina.com/nuestra-historia>
- Bastidas, E., Tipan, M., Quishpe, A., Moya, F., Nicolalde, S., & Silva, Y. (2025). *Plan de Negocios para la creación del emprendimiento Yogur Kéfir dedicado a la producción y comercialización de kéfir*. UIDE.
- Coba, G. (2022 de septiembre de 2022). *PRIMICIAS*. <https://www.primicias.ec/noticias/economia/consumo-productos-saludables-ecuador/>
- Danone. (2026). *DANONE*. <https://www.danone.com/es/es/marcas/productos-lacteos-esenciales-y-de-origen-vegetal/activia.html>
- Espinoza, V., Moreno, J., Serna, M., Portilla, D., & Ascuntar, R. (2025). Investigación bibliográfica del uso de probióticos en la salud en Ecuador. *Revista Científica CONECTIVIDAD*, 6(2), 103-205. <https://doi.org/https://doi.org/10.37431/conectividad.v6i2.278>
- Fernández, J. (2020). *Introducción a las metodologías ágiles*. UOC. https://doi.org/PID_00184468
- Holguín, D. (18 de noviembre de 2022). *VISTAZO*. <https://www.vistazo.com/portafolio/kief-organics-la-unica-marca-de-kefir-en-ecuador-crece-anualmente-un-250-AE3688417>
- INEC. (2025). *Ecuador en Cifras*. Retrieved 2026, from https://www.ecuadorencifras.gob.ec/documentos/web-inec/Estadisticas_Sociales/Actividad_fisica/2024/202412_Actividad_Fisica.pdf
- INEC. (julio de 2025). *INEC Buenas cifras, mejores vidas*. https://www.ecuadorencifras.gob.ec/documentos/web-inec/Estadisticas_Sociales/Camas_Egresos_Hospitalarios/2024/PPT_Camas_y_Egresos_Hospitalarios_2024.pdf
- Kéfir Natural EC. (2025). *Kéfir Natural*. <https://kefirnatural.com/>
- Keif Organics. (2019). *Keif*. <https://keifprobioticos.com/sobre-nosotros/>

- Kumar, M., Azizi, N., Yeap, S., Abdullah, J., Khalid, M., Omar, A., . . . Alitheen, N. (2021). Kefir and Its Biological Activities. *Foods*, 10(1210), 26. <https://doi.org/https://doi.org/10.3390/>
- Lifeway Foods. (2026). *Lifeway*. <https://lifewaykefir.com/what-is-kefir/>
- Llamas, F., & Fernández, J. (2018). La metodología Lean Startup: desarrollo y aplicación para el emprendimiento. *Revista EAN*(84), 79-95. <https://doi.org/https://doi.org/10.21158/01208160.n84.2018.1918>
- Ministerio de Salud Pública. (2018). *Plan Intersectorial de Alimentación y Nutrición Ecuador 2018-2025*. Quito: Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y la Agricultura.
- Moreno, E., Olvera, S., Castillo, D., Cosme, J., & Parga, N. (2023). El Método Lean Startup y la Innovación en las Empresas Startup de México. (66), 70-85. <https://doi.org/ISSN:1405-5597>
- Navarro, A., Fernández, J., & Morales, J. (2013). Revisión de metodologías ágiles para el desarrollo de software. *PROSPECTIVA*, 11(2), 30-39. <https://doi.org/ISSN:1692-8261>
- Noack, J., & Díaz, J. (2023). *El manual de Design Sprint*. savvily. <https://doi.org/ISBN:978-84-127192-0-8>
- Rodas, K., Garcés, M., Villamar, M., & Sánchez, V. (2024). Intervención de Bebidas Probióticas de Kéfir en la Ciudadela las Piñas Ecuador. *REDIELUZ*, 14(1), 90-99. <https://doi.org/ISSN:2244-7334>
- Rodriguez, C., & Seller, R. (2021). Sustainability in the Beverage Industry: A Research Agenda from the Demand Side. *Sustainability*, 13(186), 10. <https://doi.org/https://dx.doi.org/10.3390/su13010186>
- Tonicorp. (2026). *Toni*. <https://www.tonicorp.com/kefir-nuestra-nueva-apuesta-por-la-nutricion-funcional-y-el-bienestar-integral/>

12. ANEXOS

12.1 Anteproyecto



PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL ECUADOR

ESCUELA DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y ECONÓMICAS

PLAN DE TRABAJO DE INTEGRACIÓN CURRICULAR

ALTERNATIVA: EMPRENDIMIENTO

TEMA:

**"MODELO DE NEGOCIO PARA BEBIDAS PROBIÓTICAS DE KEFIR FUSIONANDO
LA BIODIVERSIDAD LOCAL CON OPCIONES DE PERSONALIZACIÓN DIGITAL
PARA EL CONSUMIDOR"**

**PREVIO A LA OBTENCIÓN DEL TÍTULO DE
LICENCIADO EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

**LÍNEA DE INVESTIGACIÓN:
ADMINISTRACIÓN EFICIENTE Y EFICAZ DE LAS ORGANIZACIONES PARA
LA COMPETITIVIDAD SOSTENIBLE LOCAL Y GLOBAL**

AUTOR:

SAMMYR JAVIER GUALACATA BELTRÁN

IBARRA, SEPTIEMBRE 2025

1. OBJETIVOS

Objetivo General

Desarrollar un emprendimiento innovador en base a la elaboración y comercialización de bebidas probióticas de kéfir, utilizando ingredientes provenientes de la biodiversidad local de la provincia de Imbabura e incorporando opciones de personalización digital, con el fin de ofrecer un producto saludable que se adapte a las necesidades y preferencias del consumidor.

Objetivos Específicos

- Investigar las características, preferencias y expectativas de los clientes potenciales de bebidas probióticas de kéfir.
- Elaborar bebidas probióticas de kéfir a base de productos locales de la provincia de Imbabura, destacando su valor nutricional y diferenciador.
- Desarrollar una herramienta digital que permita a los consumidores personalizar sus bebidas.
- Determinar la viabilidad financiera del emprendimiento para evaluar la rentabilidad, sostenibilidad y crecimiento en el mercado.

2. PROBLEMA A RESOLVER

En la actualidad, se puede evidenciar que un alto porcentaje de la población mantiene malos hábitos alimenticios, que en su mayoría conlleva a enfermedades digestivas por el alto consumo de carbohidratos y grasas. Cabe mencionar que, enfermedades digestivas como coleditiasis y apéndice aguda están entre las diez principales causas de morbilidad en el Ecuador, representando 51,8% y 26,1% respectivamente (INEC, 2025). De igual manera, el 63,97% de los ecuatorianos presentan prevalencia de obesidad y sobrepeso, lo que genera una gran

preocupación debido a que existe riesgo de presentar enfermedades crónicas (Ministerio de Salud Pública, 2018).

En este contexto, es de gran importancia mantener una buena salud digestiva, ya que así retenemos mejor nutrientes, evitamos estreñimiento y fortalecemos nuestro sistema inmunológico. Por lo cual, las bebidas probióticas de kéfir proporcionan todo lo antes mencionado e incluso poseen muchos otros beneficios como mejorar el estado de ánimo, reducir el estrés y ayudar a controlar el peso (Kumar et al., 2021)

En consecuencia, con este proyecto se busca potenciar la biodiversidad local por medio del uso de productos existentes en la provincia de Imbabura, y a su vez proponer sabores diferentes a los que se venden por parte de la competencia como son uvilla, guayaba, arándano y mora, los mismo que se los puede adquirir a través de productores locales. Por otro lado, para cumplir con las expectativas de consumo se propone la adaptación a las tendencias de comercio electrónico que promueve una mayor conectividad, la conveniencia de los clientes y a su vez la sostenibilidad. Es por ello que nuestro emprendimiento plantea personalizar y adquirir digitalmente este producto, en donde los consumidores no solo recibirán su bebida a domicilio, sino que también podrán elegir sabores, tamaños e ingredientes. Además, con esta propuesta no solo se busca satisfacer las necesidades del consumidor en cuanto a preferencias y digitalización de bebidas probióticas de kéfir, sino también generar consciencia y contribuir a la prevención de futuras enfermedades digestivas en la sociedad.

3. JUSTIFICACIÓN

La propuesta de este proyecto se debe a que existe demanda insatisfecha en la provincia de Imbabura, ya que este producto posee una limitada producción y distribución local. Asimismo, existe escasa promoción y conocimiento de todos los beneficios que puede aportar el kéfir en nuestro cuerpo. Si bien es cierto existen marcas reconocidas como Kief Organics y Tonicorp

que ofrecen kéfir de varios sabores, pero la accesibilidad y la personalización digital por parte del consumidor es restringida.

Por lo cual, este emprendimiento tiene el objetivo de crear bebidas probióticas de kéfir empleando productos únicos existentes en la provincia de Imbabura y enfocándose en las necesidades del consumidor a través de la personalización digital, la misma que no solo solventa la conveniencia de nuestros clientes, sino que también promueve la sostenibilidad.

4. SEGMENTO DE MERCADO

El emprendimiento se encuentra direccionado a personas que tenga un estilo de vida saludable y muestren interés por adoptar mejores hábitos alimenticios en su diario vivir. Al mismo tiempo, al ser el kéfir una bebida hecha a base de fermentación natural, se direcciona a consumidores que deseen adquirir una bebida natural libre de procesos industriales.

El segmento de mercado también se enfoca a consumidores que quieran mejorar su salud digestiva, combatir problemas de estreñimiento y fortalecer su sistema inmunológico, debido a que esta es una bebida probiótica que aporta múltiples beneficios para la salud.

Además, se direcciona a una población joven y joven adulta, puesto que este segmento muestra un mayor interés por consumir productos saludables, cuidar su salud y crear hábitos de autocuidado.

En definitiva, el mercado meta se conforma por hombres y mujeres entre 25 y 44 años que deseen cuidar su salud, combatir problemas digestivos y que poseen problemas de estreñimiento. De igual manera, al ser una bebida saludable se orienta a clientes que consuman productos naturales, personas fitness y ferias gastronómicas.

5. DESCRIPCIÓN DE LA PROPUESTA DE VALOR

La propuesta de valor de este emprendimiento se basa en la elaboración de bebidas probióticas de kéfir hechas a base de productos locales de la provincia de Imbabura (uvilla, guayaba, arándano, mora). Además, se plantea la elaboración de una bebida saludable, la misma que será endulzada a base del dulce de la propia fruta o con miel de eucalipto.

En efecto, al ser el kéfir una bebida probiótica natural, aporta múltiples beneficios para la salud física y mental, siendo su principal función la de regular la flora intestinal. De igual manera, fortalece el sistema digestivo e inmunológico (Bastidas et al., 2025). Así pues, el consumo de bebidas saludables se encuentra en su auge, puesto que gran parte de la población joven y joven adulta velan por su bienestar y por adoptar buenos hábitos alimenticios. Por ende, esta bebida no solo busca satisfacer esta demanda, sino también crear un producto que vele por la salud y bienestar de la población en general.

Igualmente, la propuesta de valor va acorde a cubrir las necesidades que posee el mercado, por lo que se plantea la personalización digital de la bebida para que esta tenga las características que mejor se adapte al consumidor. Por lo que, el consumidor podrá elegir aspectos como sabor, dulce e ingredientes.

Finalmente, esta propuesta tiene un enfoque sostenible, debido a que por medio de la utilización de ingredientes locales se promueve el comercio justo, ya que los productos serán adquiridos a productores locales, dinamizando así también la economía de la población.

6. METODOLOGÍA DE VALIDACIÓN

El emprendimiento posee un enfoque cuantitativo que se llevará a cabo a través de encuestas y fichas de validación, que permitirán validar la aceptación del producto en el mercado y la viabilidad financiera.

Validación de técnica del producto

- Se aplicará metodologías ágiles por medio de las cuales se realizará un producto mínimo viable (PMV) que será sometido a pruebas, en las cuales se evaluará el producto en base a la opinión del cliente hasta obtener el producto esperado.
- Para validar el producto se realizará degustaciones, en las cuales el consumidor evaluará aspectos como sabor, acidez y dulzor.
- Se encuestará a consumidores objetivo con el fin de validar el producto y aspectos relacionados a la personalización digital de la bebida.

Validación de aceptación en el mercado

- Se realizará un análisis de tendencias del mercado de bebidas probióticas de kéfir mediante una encuesta previa a la elaboración del producto e información bibliográfica.
- Se ejecutará encuestas a posibles clientes objetivo para conocer y analizar si el producto propuesto cumple con las expectativas del consumidor y hábitos de compra.
- Para poner a prueba el producto, se realizarán degustaciones que evaluarán el producto por medio de una ficha de validación.

Validación de factibilidad económica

- Se identificarán los costos y gastos del emprendimiento, costos del producto y precio de venta.
- En base a proyecciones financiera se determinará el punto de equilibrio.
- Se calcularán indicadores de viabilidad financiera como: valor actual neto, tasa interna de retorno y periodo de recuperación de la inversión.

Evaluación integral de viabilidad

Considerando la factibilidad económica, la validación técnica y del producto, se analizará si el emprendimiento es viable, por medio de la identificación de fortalezas y debilidades, oportunidades y amenazas.

7. CRONOGRAMA

[illegible]

8. REFERENCIAS

- Bastidas, E., Típan, M., Quishpe, A., Moya, F., Nicolalde, S., & Silva, Y. (2025). *Plan de Negocios para la creación del emprendimiento Yogur Kéfir dedicado a la producción y comercialización de kéfir*. UIDE.
- Espinoza, V., Moreno, J., Serna, M., Portilla, D., & Ascuntar, R. (2025). Investigación bibliográfica del uso de probióticos en la salud en Ecuador. *Revista Científica CONECTIVIDAD*, 6(2), 103-205. <https://doi.org/https://doi.org/10.37431/conectividad.v6i2.278>
- INEC. (2025). *Ecuador en Cifras*. Retrieved 2026, from https://www.ecuadorencifras.gob.ec/documentos/web-inec/Estadisticas_Sociales/Actividad_fisica/2024/202412_Actividad_Fisica.pdf
- INEC. (julio de 2025). *INEC Buenas cifras, mejores vidas*. https://www.ecuadorencifras.gob.ec/documentos/web-inec/Estadisticas_Sociales/Camas_Egresos_Hospitalarios/2024/PPT_Camas_y_Egresos_Hospitalarios_2024.pdf
- Kumar, M., Azizi, N., Yeap, S., Abdullah, J., Khalid, M., Omar, A., . . . Alitheen, N. (2021). Kefir and Its Biological Activities. *Foods*, 10(1210), 26. <https://doi.org/https://doi.org/10.3390/>
- Ministerio de Salud Pública. (2018). *Plan Intersectorial de Alimentación y Nutrición Ecuador 2018-2025*. Quito: Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y la Agricultura.
- Ministerio de Salud Pública. (2018). *Plan Intersectorial de Alimentación y Nutrición Ecuador 2018-2025*. Quito: Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y la Agricultura.

12.2 Encuesta para medir tendencia de mercado

MODELO DE NEGOCIO PARA BEBIDAS PROBIÓTICAS DE KEFIR FUSIONANDO LA BIODIVERSIDAD LOCAL CON OPCIONES DE PERSONALIZACIÓN DIGITAL PARA EL CONSUMIDOR

OBJETIVO: Conocer y analizar los hábitos de compra, preferencias y necesidades de los clientes potenciales de bebidas probióticas de kéfir.

INSTRUCCIONES: Lea de manera detenida cada pregunta y responda con la mayor precisión posible. La información obtenida es confidencial para fines únicamente de estudio.

 [Cambiar de cuenta](#)



 No compartido

* Indica que la pregunta es obligatoria

¿Ha escuchado o consumido kéfir? *

- ☐ Sí, lo consumo
- ☐ Sí, pero no lo consumo
- ☐ No lo conozco

¿Con qué frecuencia consume este tipo de bebida? *

- ☐ Diario
- ☐ Semanal
- ☐ Ocasional
- ☐ Nunca

¿Qué factores influyen en la decisión de compra? (más de una respuesta) *

- ☐ Precio
- ☐ Sabor
- ☐ Beneficios para la salud
- ☐ Presentación

¿Estaría dispuesto(a) a consumir kéfir de frutas e ingredientes locales? *

- ☐ Sí
- ☐ No
- ☐ Tal vez

¿Le gustaría personalizar su bebida (sabor, tamaño, ingredientes)? *

- ☐ Sí
- ☐ No

¿A través de qué medio le gustaría personalizar su bebida? *

- ☐ Página web
- ☐ Redes sociales
- ☐ Aplicación móvil

¿Cuánto estaría dispuesto a pagar por una bebida probiótica de kéfir? *

- ☐ \$1 - \$2
- ☐ \$2 - \$3
- ☐ \$3 - \$4
- ☐ Más de \$4

¿Qué características considera indispensables en el producto? *

- ☐ Natural
- ☐ Sin conservantes
- ☐ Bajo en azúcar
- ☐ Orgánico

12.3 Encuesta para validar el producto

ENCUESTA DIRIGIDA A POSIBLES CONSUMIDORES OBJETIVO DE BEBIDAS PROBIÓTICAS DE KÉFIR

Objetivo: Validar si el producto propuesto cumple con las expectativas del consumidor mediante una propuesta de fusión de producción local y personalización digital de la bebida de kéfir.

Instrucciones: Lea de manera detenida cada pregunta y responda con la mayor precisión posible. La información obtenida es confidencial para fines únicamente de estudio.

[Cambiar de cuenta](#)

 No compartido



* Indica que la pregunta es obligatoria

A. PERFIL DEL CONSUMIDOR

1. Por favor indique ¿en qué rango de edad se encuentra? *

- ☐ 18 - 24
- ☐ 25 - 34
- ☐ 35 - 44
- ☐ 45 o más

2. ¿Con qué frecuencia consume bebidas que sean beneficiosas para la salud? *

- ☐ Nunca
- ☐ Rara vez
- ☐ Ocasionalmente
- ☐ Frecuente
- ☐ Siempre

B. EVALUACIÓN DEL PRODUCTO

Por favor marque según corresponda.

1 = Muy en desacuerdo, 2 = En desacuerdo, 3 = Indeciso, 4 = De acuerdo, 5 = Muy de acuerdo

3. ¿Estaría dispuesto(a) a reemplazar otras bebidas saludables por kéfir? *

	1	2	3	4	5	
Muy en desacuerdo	☐	☐	☐	☐	☐	Muy de acuerdo

4. ¿Valorar interesante que la bebida probiótica de kéfir utilice ingredientes de productores locales? *

1	2	3	4	5
☐	☐	☐	☐	☐

5. ¿Considero interesante consumir kéfir de frutas como uvilla, guayaba, arándano o mora? *

	Muy en desacuerdo	En desacuerdo	Indeciso	De acuerdo	Muy de acuerdo
Uvilla	☐	☐	☐	☐	☐
Guayaba	☐	☐	☐	☐	☐
Arándano	☐	☐	☐	☐	☐
Mora	☐	☐	☐	☐	☐

C. PROPUESTA DE VALOR

6. ¿Considero que es relevante que una bebida probiótica sea natural y libre de procesos industriales? *

	1	2	3	4	5	
Muy en desacuerdo	☐	☐	☐	☐	☐	Muy de acuerdo

D. PERSONALIZACIÓN DIGITAL

7. ¿Me gustaría personalizar mi bebida probiótica de kéfir? *

☐ Sí

☐ No

8. ¿Utilizaría una página web para personalizar mi bebida? *

☐ Sí

☐ No

9. Considerando las características del kéfir ¿le parecerían justos estos rangos de precios? *

	Muy en desacuerdo	En desacuerdo	Indeciso	De acuerdo	Muy de acuerdo
Entre \$1 y \$2 (botella de 195ml).	☐	☐	☐	☐	☐
Entre \$2,01 y \$3 (botella de 300ml).	☐	☐	☐	☐	☐
Entre \$4 y \$6 (botella de 1L).	☐	☐	☐	☐	☐

10. ¿Recomendaría este producto a otras personas? *

	1	2	3	4	5	
Muy en desacuerdo	☐	☐	☐	☐	☐	Muy de acuerdo

12.4 Ficha de validación del producto

FICHA DE VALIDACIÓN DIRIGIDA A CONSUMIDORES DE BEBIDAS PROBIÓTICAS DE KÉFIR

Objetivo: Validar si el producto propuesto cumple con las expectativas del consumidor y si la propuesta de fusión de la biodiversidad local y personalización digital de la bebida es percibida como una solución valiosa.

Instrucciones: Lea de manera detenida cada pregunta y responda con la mayor precisión posible. La información obtenida es confidencial para fines únicamente de estudio.

[Cambiar de cuenta](#)

No compartido

* Indica que la pregunta es obligatoria

A. PERFIL DEL CONSUMIDOR

1. Por favor indique ¿en qué rango de edad se encuentra? *

- ☐ 18 - 24
- ☐ 25 - 34
- ☐ 35 - 44
- ☐ 45 o más

A. EVALUACIÓN DEL PRODUCTO

Marque con un X según corresponda. Siendo 1 = Muy en desacuerdo, 2 = En desacuerdo, 3 = Indeciso, 4 = De acuerdo, 5 = Muy de acuerdo

A. EVALUACIÓN DEL PRODUCTO

Marque con un X según corresponda. Siendo 1 = Muy en desacuerdo, 2 = En desacuerdo, 3 = Indeciso, 4 = De acuerdo, 5 = Muy de acuerdo

2. ¿La bebida probiótica de kéfir fue agradable en sabor, dulce y acidez? *

	Muy en desacuerdo	En desacuerdo	Indeciso	De acuerdo	Muy de acuerdo
Sabor	☐	☐	☐	☐	☐
Dulce	☐	☐	☐	☐	☐
Acidez	☐	☐	☐	☐	☐

4. ¿Los tamaños de presentación son los adecuados (195ml, 300ml, 1L)? *

	1	2	3	4	5	
Muy en desacuerdo	☐	☐	☐	☐	☒	Muy de acuerdo

C. PERSONALIZACIÓN DEL PRODUCTO

Marque con un X según corresponda. Siendo 1 = Muy en desacuerdo, 2 = En desacuerdo, 3 = Indeciso, 4 = De acuerdo, 5 = Muy de acuerdo

5. ¿Me gustó la opción de poder personalizar el sabor y los ingredientes de mi kéfir? *

	Muy en desacuerdo	En desacuerdo	Indeciso	De acuerdo	Muy de acuerdo
Sabor	☐	☐	☐	☐	☐
Endulzado con el dulce de la fruta	☐	☐	☐	☐	☐
Endulzado con miel de eucalipto	☐	☐	☐	☐	☐

6. ¿La personalización de la bebida hace que el producto sea más atractivo? *

	1	2	3	4	5	
Muy en desacuerdo	☐	☐	☐	☐	☐	Muy de acuerdo

7. ¿La bebida personalizada se adapta mejor a mis necesidades? *

	1	2	3	4	5	
Muy en desacuerdo	☐	☐	☐	☐	☐	Muy de acuerdo

D. PRECIO E INTENCIÓN DE COMPRA

8. En una escala del 1 al 4 siendo 4 el factor principal de compra. ¿Cuáles son las principales características para adquirir el kéfir? *

	1	2	3	4
Precio	☐	☐	☐	☐
Beneficios para la salud	☐	☐	☐	☐
Novedad del producto	☐	☐	☐	☐
Presentación del producto	☐	☐	☐	☐

9. ¿Considera importante recibir información sobre los beneficios del kéfir?

- ☐ Sí
- ☐ No
- ☐ Tal vez

10. Si esta bebida estuviera disponible hoy, ¿Con qué frecuencia lo integraría en su compra habitual? *

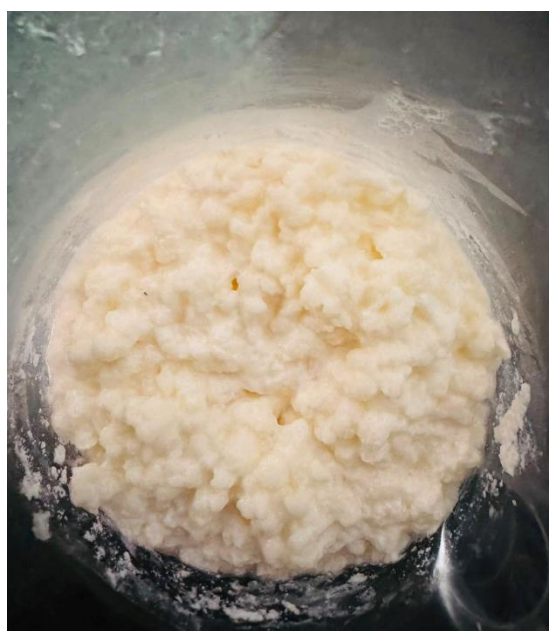
- ☐ Siempre (se volvería mi opción principal)
- ☐ Frecuentemente (varias veces al mes)
- ☐ Ocasionalmente (solo para probarlo o en situaciones especiales)
- ☐ Rara vez (menos de una vez al mes)
- ☐ Nunca (no se alinea con mis gustos)

12.5 Logotipo e Isotipo





12.6 Gránulos de kéfir



12.7 Elaboración del producto



