



NEGOCIOS INTERNACIONALES

**Tesis previa a la obtención de título de
Licenciado en Negocios Internacionales.**

AUTOR: Matías Alejandro Jaramillo Bravo

TUTOR: MBA. Doris Salomè Segarra Villa

ELABORACIÓN DE ALFAJORES CON CAFÉ DE ESPECIALIDAD
100% ARTESANALES “EL ARRAYÁN”

Loja - Ecuador

Mayo 2022

Resumen

Esta tesis se propuso investigar la viabilidad de la elaboración y comercialización de alfajores de café de especialidad como una alternativa para agregar valor al café lojano. a investigación se realizó en varias fases. En la primera fase, se realizó la fase de empatía, donde principalmente se construyó el perfil del cliente, donde se clasificó, frustraciones y alegrías de acuerdo con lo investigado. En la segunda fase, la fase de definición, luego de recopilar información y algunos otros elementos a través de la empatía, se realiza la definición del problema. Como tercera fase, la ideación, Se utilizan herramientas que permiten obtener ideas sobre posibles soluciones al problema que se definió con anterioridad, en estas ideas se generarán ideas creativas que puedan solucionar el problema, considerando viabilidad, deseabilidad y factibilidad.

Los resultados de la investigación mostraron que existe una demanda potencial significativa de alfajores de café de especialidad en Loja. El estudio también nos ayudó a entender de mejor manera las necesidades de las personas y como nosotros podemos cubrirlas, gracias a diversas herramientas nos ayudan a facilitar el proceso pero también a obtener buenos resultados.

En conclusión, la elaboración y comercialización de alfajores de café de especialidad es una alternativa viable para agregar valor al café lojano. Este producto tiene el potencial de aumentar los ingresos de los productores de café y contribuir al desarrollo económico de la región.

Abstract

This thesis set out to investigate the feasibility of the production and marketing of specialty coffee alfajores as an alternative to add value to Lojano coffee.

The research was carried out in several phases. In the first phase, the empathy phase was carried out where mainly the customer profile was constructed, where the customer's frustrations and joys were classified according to the research. In the second phase, the definition phase, after gathering information and some other elements through empathy, the definition of the problem was carried out. As the third phase, the ideation, tools are used to obtain ideas about possible solutions to the problem that was previously defined, these ideas will generate creative ideas that can solve the problem, considering viability, desirability and feasibility.

The results of the research showed that there is a significant potential demand for specialty coffee alfajores in Loja. The study also helped us to better understand people's needs and how we can meet them, thanks to various tools that help us to facilitate the process but also to obtain good results.

In conclusion, the production and marketing of specialty coffee alfajores is a viable alternative to add value to Lojano coffee. This product has the potential to increase the income of coffee producers and contribute to the economic development of the region.

Dedicatoria

Primeramente, a mis padres, por su apoyo y motivación, por inculcar en mí la importancia de nunca rendirme y siempre ver hacia delante a pensar de las circunstancias y segundo, a los docentes, quienes de cierta manera con sus conocimientos y respaldo este proyecto se ha ido potenciando cada vez más.

Agradecimiento

Quiero expresar mi más sincero agradecimiento e inspiración a mi madre, María Paz, una madre que me ha enseñado a no bajar la cabeza y seguir adelante, a mi padre, Ralf Jaramillo, por su apoyo y aliento constante en este gran proyecto.

También quiero agradecer a mis profesores y compañeros de clase por su ayuda, pero sobre todo con su conocimiento. Sus comentarios y sugerencias han sido invaluable para mejorar mi proyecto.

Finalmente, quiero agradecer a mi director de tesis, Doris Salome Segarra, por su orientación, apoyo y aliento constante. Su conocimiento, experiencia y dedicación han sido fundamentales para el éxito de este trabajo.

-Matías Jaramillo

CERTIFICACIÓN DE AUTORÍA

Yo, **Matías Alejandro Jaramillo Bravo**, declaro bajo juramento que el trabajo aquí descrito es de mi autoría; que no ha sido presentado anteriormente para ningún grado o calificación profesional y que se ha consultado la bibliografía detallada.

Cedo mis derechos de propiedad intelectual a la Universidad Internacional del Ecuador, para que sea publicado y divulgado en internet, según lo establecido en la Ley de Propiedad Intelectual, su reglamento y demás disposiciones legales.



.....

MATÍAS ALEJANDRO JARAMILLO BRAVO

AUTOR

APROBACIÓN DEL TUTOR

Yo Doris Salomé Segarra Villa, certifico que conozco a la autora del presente trabajo de titulación “Elaboración de alfajores con café de especialidad 100% artesanales el arrayán”, Matías Alejandro Jaramillo Bravo, siendo el responsable exclusivo tanto de su originalidad y autenticidad, como de su contenido.

.....

MBA. Doris Salomé Segarra Villa

DIRECTOR DEL TRABAJO DE TITULACIÓN

Índice de contenidos

Resumen	II
Abstract.....	III
Dedicatoria	IV
Agradecimiento	V
Aprobación del tutor.....	VII
Introducción.....	1
Objetivos.....	4
Objetivo general	4
Objetivos específicos	4
1. Fase de Empatía incluyendo Marco Teórico	5
1.1 Observar.....	5
1.2 Entrevista	6
1.3 Mapa de empatía.....	11
2. Problemática	13
2.1 Investigación del problema.....	13
2.2 Customer Journey Map.....	15
2.3 Árbol de problemas	17
2.4 Definición	19
3. Idea de negocio	22
3.1 Técnica: How might we?	22
3.2 Técnica Brainstorming	22
3.3 Técnica de selección	23
3.4 Idea	24
3.4.1 Viable.....	24
3.4.2 Deseable.....	24
3.4.3 Factibilidad:	25
3.5 Prototipo	25
3.5.1 Nombre de marca.....	25
3.5.2 Forma de metodología (¿cómo se va a desarrollar?)	26
3.5.3 Empaque de producto	26
3.5.4 Características prototipo	29
3.6 Propuesta valor	29
3.7 Modelo de monetización	30
3.8 Bussines Model Canvas.....	30

3.9	Análisis del Macroentorno – PESTEL	32
3.9.1	Factores políticos	33
3.10	Micro Porter 5 fuerzas de Porter.....	36
3.11	FODA	38
3.12	Matriz CAME	38
4.	Validación de Factibilidad – Viabilidad – Deseabilidad	40
4.1	Planteamiento del mercado objetivo.....	40
4.1.1	Mercado Objetivo	40
4.1.2	Investigación de Mercado.....	40
4.1.3	Validación de segmento de mercado	41
4.2	Testing (Designing Strong Experiments)	41
4.3	Encaje de la Propuesta de Valor con Perfil del Cliente (Product-Market Fit).....	43
4.4	Prototipo 2.0 (Mejora del prototipo).....	43
4.5	Medir datos y análisis de resultados de investigación de mercado	44
4.6	PMV (Producto Mínimo Viable).....	45
4.6.1	Sabor	46
4.6.2	Textura.....	46
4.6.3	Presentación.....	46
4.7	Landing Page/ Video comercial	46
4.8	Monetización	46
5.	Plan de Marketing.....	47
5.1	Establecimiento de Objetivos	47
5.2	Estrategias de Marketing Mix (4Ps)	47
5.2.1	Producto.....	48
5.2.2	Precio	48
5.2.3	Plaza.....	48
5.2.4	Promoción.....	48
5.3	Estrategias de Diferenciación	49
5.4	Presupuesto de Marketing	49
6.	Estudio Técnico y Modelo de Gestión Organizacional	50
6.1	Localización.....	50
6.2	Operaciones (Mapa de procesos).....	51
6.3	Diseño Organizacional (Organigrama).....	52
6.4	Diseño del Proceso Productivo o servicio (Flujograma)	54

6.5	Conformación legal	55
7.	Evaluación Financiera	57
7.1	Inversión inicial	57
7.2	Presupuesto de ventas	57
7.3	Punto de Equilibrio	58
7.4	Estados Financieros	59
7.4.1	Estado de Costos	60
7.4.2	Estado de Pérdidas y Ganancias	61
7.4.3	Flujo de Efectivo	62
7.5	Indicadores Financieros	63
7.5.1	VAN	64
7.5.2	TIR	64
7.5.3	Periodo de Recuperación (PRI)	65
8.	Conclusiones y Recomendaciones	67
8.1	Conclusiones	67
8.2	Recomendaciones	67
9.	Referencias	68
10.	Anexos	75

Índice de tablas

Tabla 1 Inversión Inicial.....	57
Tabla 2 Presupuesto de ventas.....	58
Tabla 3 Punto de equilibrio.....	59
Tabla 4 Estado de costos.....	60
Tabla 5 Estado de pérdidas y ganancias.....	61
Tabla 6 Flujo de efectivo.....	62
Tabla 7 Valor actual neto.....	64
Tabla 8 Tasa interna de retorno.....	65
Tabla 9 Periodo de recuperación de la inversión.....	65

Índice de figuras

Figura 1 Buyer Persona.....	6
Figura 2 Resultados pregunta 1.....	7
Figura 3 Resultados pregunta 2.....	7
Figura 4 Resultados pregunta 3.....	8
Figura 5 Resultados pregunta 4.....	9
Figura 6 Resultados pregunta 5.....	9
Figura 7 Resultados pregunta 6.....	10
Figura 8 Mapa de Empatía.....	12
Figura 9 Customer Journey Map.....	17
Figura 10 Árbol de problemas.....	18
Figura 11 Técnica Brainstroming.....	23
Figura 12 Categorías de ideas.....	24
Figura 13 Nombre de la Marca.....	26
Figura 14 Empaque de producto.....	27
Figura 15 Empaque de 12 alfajores.....	28
Figura 16 Empaque de 24 alfajores.....	28
Figura 17 Lienzo Canvas.....	32
Figura 18 5 Fuerzas de Porter.....	37
Figura 19 Matriz FODA.....	38
Figura 20 Matriz CAME.....	39
Figura 21 Prototipo 2.0.....	43
Figura 22 Localización de El Arrayán.....	50
Figura 23 Mapa de Procesos.....	52
Figura 24 Organigrama El Arrayán.....	53
Figura 25 Diagrama de flujo El Arrayán.....	54
Figura 26 RISE para El Arrayán.....	56

Introducción

Se enviaron 250 sacos de café arábica amazónico, cada uno pesando 69 kilos y con certificación orgánica, Buenas Prácticas Agrícolas y mención en libre deforestación, a Italia en colaboración con el Ministerio de Agricultura y Ganadería (MAG), Ministerio de Ambiente, Agua y Transición Ecológica (MAATE), y Agrocalidad, con el respaldo del Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD), a través de PROAmazonía. Hasta el momento, con esta exportación, se han enviado un total de 34 toneladas de café sostenible a la empresa italiana LAVAZZA en los últimos dos años. El café ecuatoriano está siendo muy apreciado en Europa por su aroma, calidad y sostenibilidad, los cuales son el resultado de las prácticas ambientalmente responsables de los productores que lo cultivan (AGROCALIDAD, 2023).

En el informe del Banco Central del Ecuador (2023) el sector cafetero ha registrado un valor total exportado de USD 32,3 millones, equivalente a 4,2 miles de toneladas métricas. Aunque se observa un incremento trimestral en el volumen del 4,3%, impulsado en parte por factores estacionales, el sector se enfrenta a condiciones de mercado difíciles, caracterizadas por una disminución en el precio de comercialización.

El café ecuatoriano es muy apetecido en el mundo, el café se destaca por sus atributos de sabor, aroma y textura, los cuales son distintivos en diversas regiones. Mientras que Jipijapa es reconocido como el cantón con la mayor producción cafetera del país, Zaruma se distingue por ofrecer el mejor café de Ecuador. Su café se distingue por su penetrante aroma y suave sabor, lo que lo coloca en primer lugar en el mercado nacional, seguido por el café de la provincia de Loja (Jiménez et al., 2023).

Al mezclarse sabores y aromas dentro de la gastronomía se obtienen los dulces o postres, la confitería es algo importante dentro de la alimentación y muchos productos pueden elaborarse

en este campo, al respecto Ger (2019) expresa que la confitería se refiere a la habilidad de crear una diversidad de dulces utilizando azúcar, conocidos como confites. Estos confites son considerados golosinas y están hechos a partir de ingredientes como frutos secos, frutas deshidratadas, semillas o especias, los cuales están recubiertos con caramelo de azúcar. Se emplean diferentes tipos de azúcar, como el de caña, de remolacha, dextrosa, azúcar invertido o jarabe de glucosa, e incluso se pueden usar alternativas como la miel como endulzantes. En resumen, los confites son productos obtenidos al cubrir una variedad de núcleos alimenticios con azúcar, coberturas, chocolates u otros ingredientes y aditivos permitidos. Este arte de la confitería ha evolucionado a lo largo del tiempo, ofreciendo una amplia gama de dulces y golosinas apreciados en todo el mundo.

Una parte importante dentro del mundo de la confitería o los dulces es el alfajor, es importante señalar que el término "alfajor" es una de las muchas palabras de origen árabe que han enriquecido el idioma castellano, y podría traducirse como "relleno". Este dulce es uno de los numerosos productos introducidos en América por la sociedad colonial, momento a partir del cual experimentaría una evolución propia que lo distanciaría significativamente de lo que hoy en día se entiende como alfajor, o alajú, en la península Ibérica (Trivi, 2020). La utilización de café en la elaboración de alfajores es la propuesta que se realiza en esta investigación, un dulce con un sabor diferente que incluye el café lojano en su preparación y que se comercializa mediante la empresa "El Arrayan", una característica importante es la elaboración artesanal, "la artesanía es una actividad económico-cultural, por lo cual es importante comenzar por definir claramente el término, además de reflexionar sobre su valor folclórico, su relación con el arte, el comercio o las industrias culturales" (José et al., 2021, p. 11).

Se realiza la propuesta comenzando con la aplicación de la metodología de Design Thinking, para determinar las características de los potenciales compradores, la idea, la propuesta y características de monetización, se añaden análisis de estudios e indicadores financieros, para determinar la rentabilidad del producto y las ganancias esperadas, fundamentadas en los costos de producción, ventas y gastos.

Objetivos

Objetivo general

Desarrollar un estudio de viabilidad para determinar la factibilidad de la elaboración y comercialización de alfajores de café de especialidad como una alternativa para agregar valor al café lojano.

Objetivos específicos

- Desarrollar un estudio de mercado para determinar el comportamiento de los potenciales clientes en cuanto a sus preferencias en los productos artesanales y específicamente alfajores de café, para hacer una propuesta de valor que satisfaga sus necesidades, utilizando como medio una encuesta.
- Utilizar la metodología de Design Thinking para crear un perfil del potencial cliente y ofrecerle un producto acorde a sus necesidades y expectativas.
- Realizar un análisis de estados e indicadores financieros para determinar la utilidad y rentabilidad de la producción artesanal de alfajores de café, mediante el estudio de los costos y gastos para producir.

1. Fase de Empatía incluyendo Marco Teórico

1.1 Observar

Dentro de esta fase, se realizó un análisis a un mercado objetivo para comprender cuáles fueron sus necesidades, sentimientos, objetivos, frustraciones para ello se realizó una Buyer Persona, se llevó a cabo una encuesta de 5 preguntas cerradas, dirigidas a personas que poseen características similares a las del grupo objetivo establecido y así mismo se realizó una entrevista personal con preguntas abiertas a 11 personas del grupo establecido y con los resultados obtenidos, se elaboró un mapa de empatía y un Customer Journey Map.

1.1.1 Buyer Persona

Un perfil de Buyer Persona típicamente incluye múltiples atributos relacionados con una persona, como su nombre, género, edad, objetivos, atributos demográficos, debilidades, una imagen de su rostro, una cita, entre otros. Estos perfiles tienen beneficios comunicativos al resumir la información del cliente en un formato intuitivo y representativo, lo que facilita la comunicación tanto dentro de organizaciones como entre equipos y departamentos, tanto internos como externos. Esto permite transmitir la información de manera eficiente y sin esfuerzo adicional (Romero-Montero et al., 2024).

Dentro del perfil de Buyer Persona se observa que es una mujer profesional con un estilo de vida activo y muy organizada, le gustan los desafíos por lo cual está dispuesta a buscar que un dulce sea 100% artesanal pero sobre todo innovador y con sabor agradable.

Figura 1

Buyer Persona



1.2 Entrevista

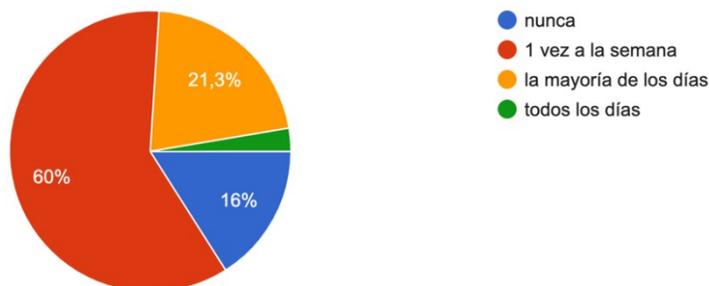
Con la aplicación de la entrevista para entender de mejor manera al público objetivo, se realizaron 5 preguntas a 75 personas las cuales pertenecen a una cartera de clientes ya establecida por El Arrayán (emprendimiento basado en la producción y comercialización de repostería premium 100% artesanal). Los resultados se muestran a continuación:

Figura 2

Resultados pregunta 1

¿Con qué frecuencia usted compra dulces?

75 respuestas



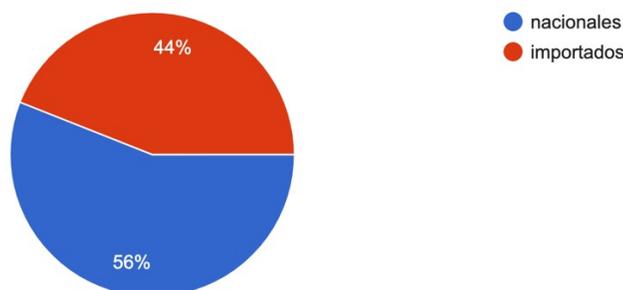
De las 75 personas entrevistadas el 60% compra por lo menos 1 vez a la semana dulces, seguido del 21,3% que compra dulces la mayoría de los días y con un 16% de personas que no compran dulces, las cuales nos explicaron que si consumen productos azucarados de vez en cuando, pero no compran por situaciones de cuidado de la salud, es posible que el 60 %, sumado al 21,3 % de personas que compran dulces sean potenciales clientes para el alfajor de café.

Figura 3

Resultados pregunta 2

¿Por lo general le gusta más consumir productos (golosinas) nacionales o importados?

75 respuestas



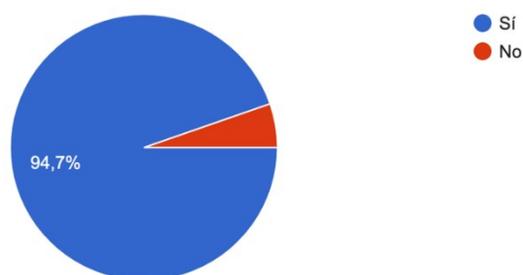
El 56% de los entrevistados prefiera consumir golosinas de producción local lo que ayuda a los pequeños emprendedores y por el otro lado el 44% prefiere consumir productos importados, esto presuntamente, se da porque algunas personas prefieren productos que no sean nacionales simplemente por su valor.

Figura 4

Resultados pregunta 3

¿Sabía usted que un producto artesanal es cuando está hecho 100% a mano y procesado cuando ya se utiliza maquinaria para la elaboración?

75 respuestas



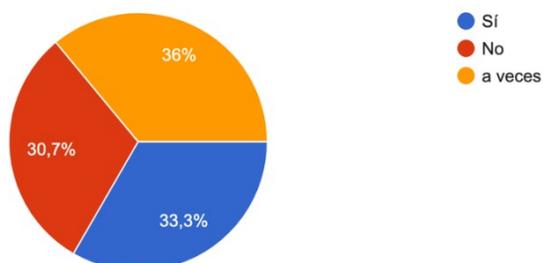
Al tener un resultado de más del 90% se puede decir que se está dirigiendo al mercado objetivo correcto para el producto, lo que ayuda con la validación de las siguientes preguntas donde se destaca el valor agregado que se tiene al momento de la elaboración 100% artesanal en este caso, hecho a mano, donde no se utiliza ningún tipo de maquinaria especial, es posible también que los potenciales clientes consuman alfajores de café como parte de su selección de dulces.

Figura 5

Resultados pregunta 4

¿Al momento de escoger un producto (una golosina) se fija usted si el producto es artesanal o procesado?

75 respuestas



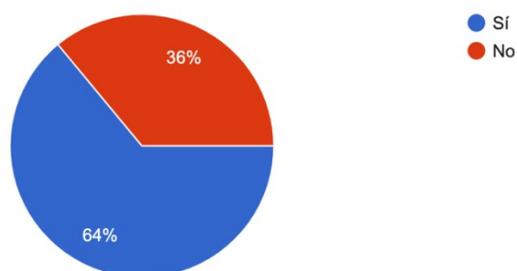
Se pudo analizar que, de 75 respuestas obtenidas, el 33,3% siendo el equivalente a 25 personas, revisan si un producto es artesanal, esto se da, posiblemente porque la mayoría de los productos artesanales no contienen químicos como conservantes, el 36% de los encuestados mencionan que solamente a veces se fijan en que el producto sea artesanal, dando como resultado que, en su mayoría de los encuestados, están atentos a la forma en la que se elabora los productos al momento de su compra.

Figura 6

Resultados pregunta 5

¿Cree usted que si un producto es 100% artesanal tiene mas ventaja competitiva frente a un producto procesado?

75 respuestas



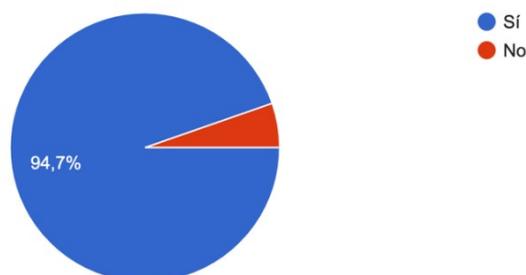
Más del 50% de los entrevistados cree que los productos 100% artesanales tienen más ventaja competitiva frente a productos procesados, esto se da, posiblemente porque los productos artesanales tienen de por sí un valor agregado que viene siendo el hecho a mano, lo que los hace productos más atractivos, por supuesto es necesario tener presente las especificaciones de cada producto.

Figura 7

Resultados pregunta 6

¿Sí al momento de consumir un producto sabe que está aportando a la sociedad, compraría usted ese producto?

75 respuestas



De las 75 personas entrevistadas, solamente 4 personas no comprarían un producto sabiendo que estarían aportando a la sociedad, siendo un resultado positivo para nuestro estudio de mercado, ya que uno de nuestros propósitos en la elaboración de los alfajores de café de especialidad es cumplir con un impacto social, es posible que estas personas tengan conciencia social y prefieran productos que de alguna manera tengan un aporte social.

Así mismo, se realizó una entrevista a 11 personas seleccionadas de la misma cartera de clientes del Arrayán, las cuales están enfocadas en el público objetivo, la entrevista consta de 3 preguntas abiertas las cuales ayudaron a empatizar un poco más y entender al consumidor; una de las preguntas que se tomó en consideración es una medida de la satisfacción de las personas cuando

disfrutaban de algo delicioso, obteniendo respuestas positivas pues, la mayoría de entrevistados lo asimilaban con sentirse feliz, relajado, mimado, creativo.

Además, de saber que siente el consumidor, también se plantearon preguntas orientadas a obtener información de las características que tienen en cuenta los consumidores al momento de escoger un producto antes de comprarlo, donde se obtuvieron respuestas muy interesantes que fueron agrupadas en 3 variantes, la sostenibilidad del producto, la calidad en la cual expresaron que tiene buen sabor, presentación y precio, por último la tercera variante que lo asimilaban con la innovación, relacionando esta variable con la variedad y también con la presentación.

1.3 Mapa de empatía

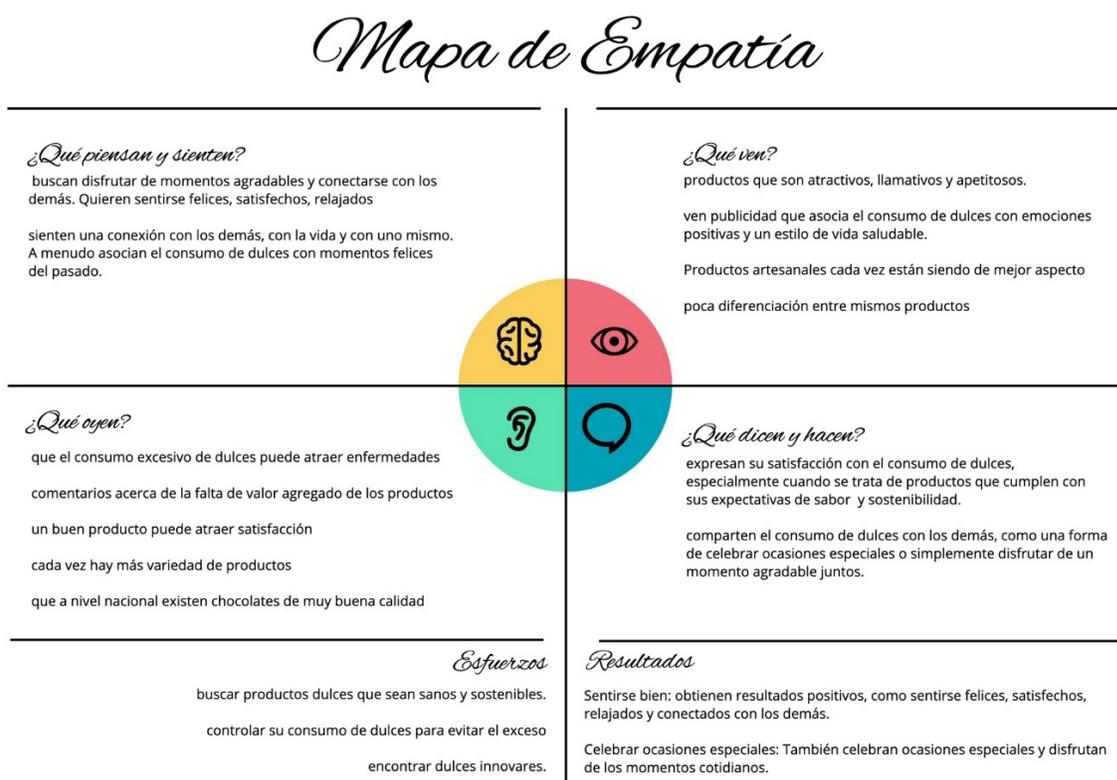
El Mapa de Empatía es una herramienta destacada debido a su capacidad para ampliar la perspectiva al crear un producto o servicio. Como se mencionó previamente, muchas veces no enfocamos nuestras ideas en la satisfacción del cliente, sino en lo que creemos que podría gustarle desde nuestra propia percepción como creadores de la idea. Sin embargo, el Mapa de Empatía nos permite superar esta limitación al proporcionar un marco que nos ayuda a comprender mejor las necesidades, deseos y experiencias de nuestros clientes. De esta manera, podemos diseñar soluciones más efectivas y centradas en el cliente, lo que aumenta las posibilidades de éxito de nuestro producto o servicio (García, 2019).

El Mapa de Empatía es una herramienta que utiliza los sentimientos humanos para analizar seis aspectos clave al crear el perfil de un cliente ideal para una empresa. Estos aspectos son: ¿Qué piensa y siente?, ¿Qué escucha?, ¿Qué hace?, ¿Qué ve?, ¿Cuáles son sus dolores? y ¿cuáles son sus necesidades? El objetivo es colocarse en el lugar de la otra persona y comprender sus perspectivas y experiencias. El perfil del cliente ideal suele ser una representación imaginaria que combina las características de los compradores reales, y se requiere un número mínimo de vistas

o compradores para obtener información relevante (Chacón & Martínez, 2021). El público objetivo lo primero que oye son comentarios acerca de la falta de valor agregado de los productos, sobre el consumo excesivo de dulces, pero al analizar en que piensan o sienten se obtiene que siente una conexión con los demás, con la vida y con uno mismo. A menudo asocian el consumo de dulces con momentos felices del pasado.

Figura 8

Mapa de Empatía



2. Problemática

2.1 Investigación del problema

En el mundo el café se ha convertido en una de las bebidas más populares, y donde el Ecuador se ha convertido en un importante productor de café. El café ecuatoriano es reconocido a nivel mundial por su alto nivel de calidad esto, ya que Ecuador cuenta con un clima y un suelo ideales para cultivar el café.

“El mercado cafetero en el mundo tiene gran incidencia en la economía, pues, se ha convertido en uno de los productos con un alto nivel de consumo después del líquido vital como es el agua” (Jiménez Buri et al., 2023, p. 4), lo que hace del café una de las bebidas más populares en el mundo, esto significa que existe una gran demanda de café en el mercado mundial tal como lo indica la International Coffee Organization (2023) que menciona que el café alcanzó los 178 millones de sacos de 60 kg en 2023. En los últimos años el consumo de café ha estado en constante crecimiento y se espera que siga en crecimiento, estos resultados representan una gran oportunidad para los productores de café ecuatorianos, ya que existe un mercado potencial en este caso para el café, “como resultado de la creciente demanda de café en todo el mundo, el valor de las exportaciones anuales de café (verde, tostado y soluble) fue de más del cuádruple en los 30 últimos años” (Organización internacional del Café, 2021)

La industria cafetera latinoamericana es de gran importancia a nivel mundial, siendo responsable de aproximadamente el 61% de la producción global de café. Brasil, en particular, es el líder indiscutible en la región, como lo demuestran los impresionantes números de producción. Durante la cosecha 2022/2023, Brasil produjo más de 62 millones de bolsas de café, cada una de 60 kilogramos. Esta cifra refleja la enorme contribución de Brasil al mercado mundial del café y su posición dominante en la región latinoamericana. La industria cafetera no solo es vital para la

economía de Brasil, sino que también desempeña un papel crucial en la economía de muchos otros países latinoamericanos que dependen del cultivo y la exportación de café para sus ingresos y desarrollo (A. González, 2024), para los cultivos se debe tener presente aspectos como la altitud de cultivo, las variedades de café utilizadas, la densidad de siembra, el manejo nutricional de las plantas, la aplicación de buenas prácticas agrícolas y el proceso de cosecha, con ello un sistema de producción de café especial requiere un tratamiento más específico y delicado en comparación con el sistema convencional (Peña & Madrid, 2021). Es muy importante para América Latina el potencial de seguir aumentando su producción de café, “es necesario mejorar las herramientas existentes, como las certificaciones de café y los programas de pago por servicios ambientales, para impulsar el apoyo a las fincas agroecológicas diversificadas de café” (IICA, 2023).

Entre enero y noviembre de 2022, las exportaciones de café y productos relacionados alcanzaron USD 106,6 millones, con un aumento del 68% en comparación con el mismo período en 2021. Se exportaron 14.444 toneladas de café, un aumento del 20% respecto al año anterior. Este crecimiento se atribuye al reconocimiento del café ecuatoriano por su calidad en los mercados internacionales. Los concursos, como "La Taza de la Excelencia 2022", han sido clave en esta promoción. Los principales destinos son Alemania, Colombia, Rusia y Estados Unidos, que representan el 60% de las exportaciones. Además, Ecuador está incursionando en la producción de cafés especiales como Sidra y Típica mejorada, altamente valorados por los compradores (CAMECOL, 2023).

Según el censo del INEC, en la provincia de Loja en 1983, se registraron 20,885 hectáreas de café arábica. Esta cifra aumentó a 30,000 hectáreas en 1998. Sin embargo, no se tienen datos sobre el café robusta, ya que este tipo de café requiere climas húmedos y abundantes lluvias, mientras que Loja tiene un clima seco y lluvias esporádicas.

Se observa un incremento en el total de hectáreas sembradas de café en algunas provincias hasta el año 2000, pero estas cifras disminuyeron debido a los efectos de la dolarización, que aumentaron los costos de producción. Para el año 2010, se registraron 22,991 hectáreas sembradas, 18,545 hectáreas cosechadas, con una producción de 3,192 toneladas y un rendimiento por hectárea del 0.17. Contrastando con el año 2021, se observa una reducción significativa en la producción de café en la provincia de Loja. Se registraron 3,531 hectáreas sembradas, 2,636 hectáreas cosechadas, con una producción de 358 toneladas y un rendimiento por hectárea del 0.14. Estos datos, proporcionados por el Ministerio de Agricultura, Ganadería y Pesca, muestran una disminución drástica en la producción de café en un lapso de 10 años (Pitizaca, 2024)

La provincia de Loja ha ganado renombre a nivel mundial debido a su destacada producción de café, que abarca alrededor de 7 mil hectáreas de cultivo distribuidas en todos los cantones de la provincia. Esta extensa área de cultivo la posiciona como una de las principales regiones cafetaleras del país. Durante los últimos 10 años, se ha observado un incremento en la productividad promedio de café en la provincia. Además, se están introduciendo al mercado nuevas variedades de café, entre las que sobresalen el "Típica mejorado" y el "Bourbon Sidra". Estas variedades han ganado reconocimiento a nivel internacional, lo que contribuye aún más al prestigio de la producción cafetera de Loja, pero no muchos de ellos de una forma en la que tengan una transformación en un producto nuevo o innovador como en este caso la elaboración de alfajores de café donde se podrá utilizar todas las propiedades del café para crear un producto 100% artesanal y de alta calidad (CAMAE, 2023).

2.2 Customer Journey Map

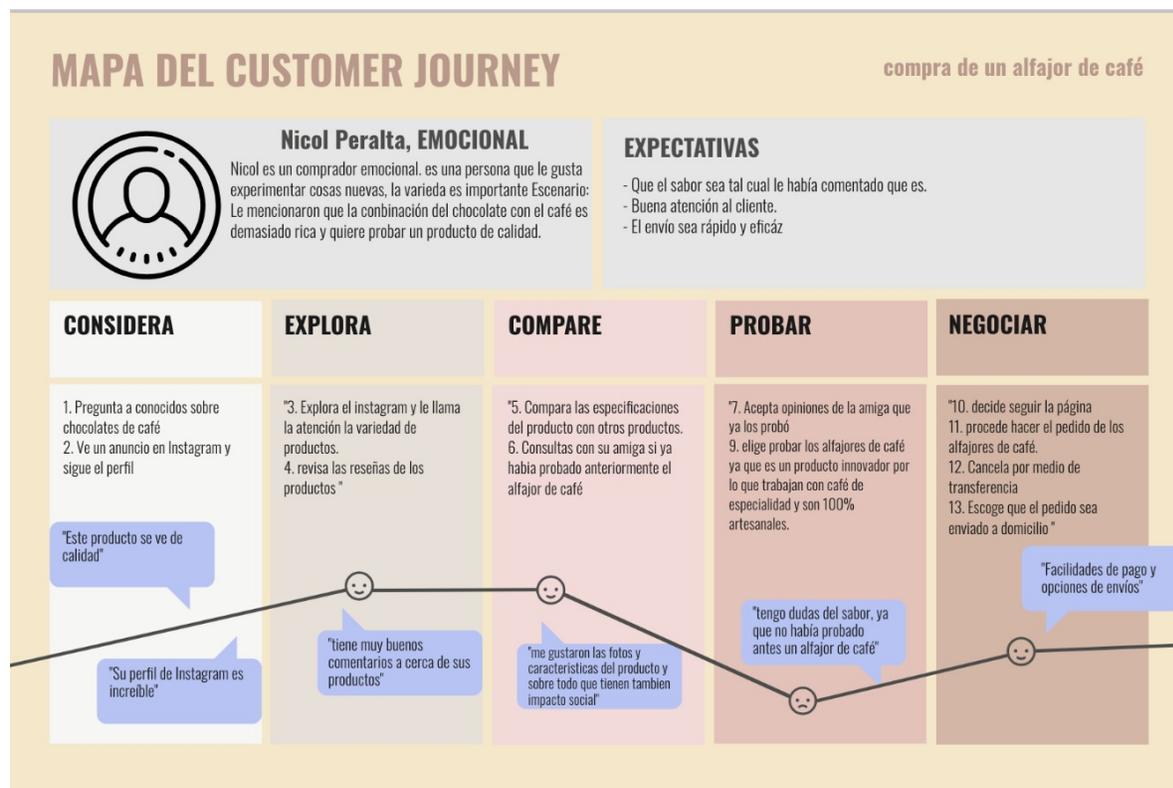
El Design Thinking, cuenta con otra herramienta muy importante que es el Customer Journey Map o también conocido como el mapa de viaje del cliente, el cual permite entender de

mejor manera las experiencias de la Buyer Persona. El mapeo del recorrido del cliente es una herramienta crucial en marketing para comprender las interacciones individuales con un producto, servicio o marca, y su influencia en otros momentos. Aunque la literatura del Customer Journey (CJ) ha crecido, persiste la fragmentación y confusión en torno a este concepto. El Customer Journey map (CJM), o mapa del recorrido del cliente, es una estrategia clave para comprender y satisfacer las expectativas de los clientes; permite trazar y dar seguimiento a cada etapa del recorrido del cliente, desde la comunicación de marca hasta la construcción de lealtad (M. González, 2022).

En la Figura 9 se muestra el Customer Journey Map con las fases que la persona recorre hasta llegar a la adquisición del producto, en la cual está satisfecho con las características de lo ofertado y está de acuerdo en llegar a una negociación.

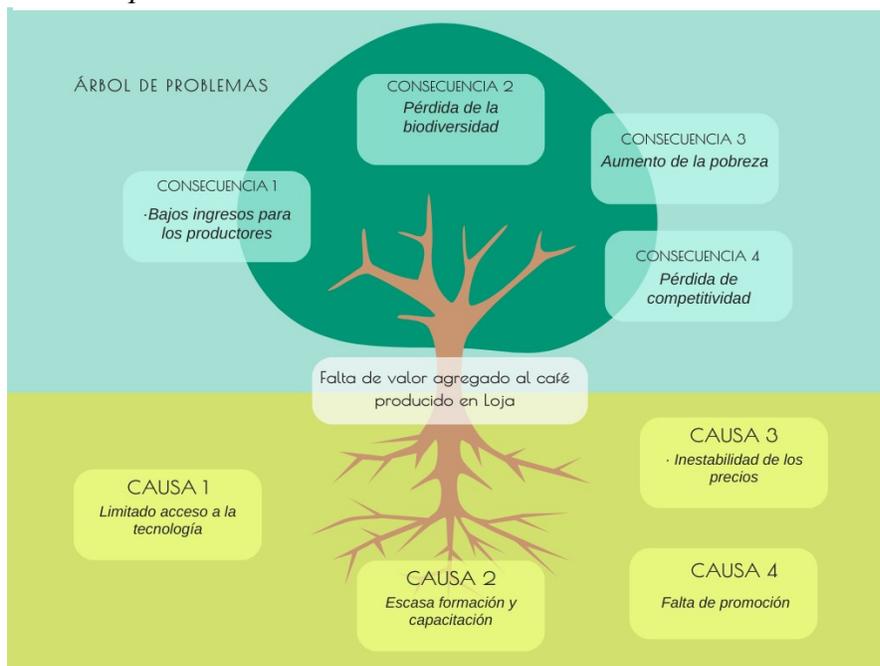
Figura 9

Customer Journey Map



2.3 Árbol de problemas

Se trata de una metodología que posibilita la visualización gráfica de un problema, facilitando la comprensión instantánea de la situación anómala, el problema central y las causas subyacentes que lo originan. Esta técnica permite identificar de manera rápida y clara qué está ocurriendo y por qué, así como las repercusiones que estas causas tienen en el conjunto del problema. En resumen, el objetivo es representar de forma visual y estructurada la relación entre los elementos del problema para comprenderlo de manera integral (DEDUN, 2024).

Figura 10*Árbol de problemas*

Esta propuesta lo que busca es resolver el problema de la falta de valor agregado que están teniendo los productores de café ecuatorianos, para ello, los principales objetivos son generar ingresos adicionales para los caficultores, mejorar la calidad de vida y sobre todo promover el consumo de café ecuatoriano.

Además de estar cumpliendo una problemática principal que es la falta de valor agregado al café ecuatoriano, también se abordan otras tres principales problemáticas que se dan muy a menudo en el sector cafetero, relacionados con la deforestación, contaminación y falta de sostenibilidad, los bosques desempeñan un papel crucial al retener la humedad, proteger las cuencas hidrográficas, prevenir la erosión en las zonas cafetaleras y proporcionar hábitats para aves insectívoras. Según un informe de la FAO, desde 1990 se han perdido aproximadamente 178 millones de hectáreas de bosque a nivel mundial, lo que equivale a una superficie aproximada de

3,5 veces el tamaño de España. Durante el periodo 2010-2020, el continente africano experimentó una pérdida neta de 3,9 millones de hectáreas de bosque, seguido por América del Sur con 2,6 millones de hectáreas. La deforestación en las áreas de cultivo de café está impulsada principalmente por intereses económicos y desafíos financieros. Es fundamental implementar estrategias de manejo forestal sostenible en estas regiones, promoviendo prácticas agrícolas responsables y conciencia sobre la importancia de la biodiversidad y los servicios ecosistémicos. Solo a través de acciones colectivas y comprometidas podremos preservar estos valiosos recursos naturales para las generaciones futuras (Fórum Café, 2021).

Relacionando a la deforestación, el producto ayuda a reducir este problema al elaborar los alfajores con café de origen sostenible, cultivado en fincas que protegen el medio ambiente, en el caso de la contaminación nuestros alfajores de café pueden ayudar a reducir este problema al utilizar procesos de producción eficientes y con relación a la sostenibilidad, nuestro producto puede ayudar al sector cafetero al trabajar con caficultores que implementen buenas prácticas.

La elaboración de alfajores de café de especialidad a más de cumplir y ayudar a la problemática que se está dando, la empresa El Arrayán la creadora del producto, también cumplirá con un impacto social dentro de la provincia de Loja, se dará por medio del convenio con la fundación FUNSOCA en la cual por la venta de los alfajores un cierto porcentaje de las ventas será destinado a las personas de bajos recursos que sufren de cáncer.

2.4 Definición

Luego de la recopilación de resultados y varios datos importantes para una mejor comprensión del problema principal, gracias a las diferentes etapas de empatizar, investigar y observar, pudimos definir el problema, que en sí, se basa en la falta de valor agregado del café en la ciudad de Loja para que de esta manera potencializar el comercio e innovación del café Lojano.

Hoy en día para que un producto pueda ser competitivo en el mercado debe cumplir algunos factores importantes como son la innovación, tecnología, valor agregado, si un producto no cumple por lo menos uno de esos factores al querer ser competitivo en el mercado le será mucho más difícil.

La provincia de Loja cuenta con una amplia variedad de cultivos, siendo el café uno de los más destacados. Este rubro es reconocido por su excelente sabor, textura, aroma y color, lo que lo posiciona como uno de los mejores del país. El Ministerio de Agricultura y Ganadería (MAG), a través de la Dirección Distrital, brinda asistencia técnica para el inicio de la cosecha de café en la provincia. Actualmente, en Loja se cultivan 7,490.15 hectáreas de café, incluyendo las 129.25 hectáreas incorporadas este año. El Proyecto de Reactivación de Café y Cacao Nacional Fino de Aroma, ejecutado por el MAG, cuenta con diez profesionales que brindan apoyo técnico en esta área. La mayoría de las zonas cafetaleras de la provincia se encuentran actualmente en pleno proceso de cosecha y postcosecha, generando grandes expectativas. Según datos del MAG, se ha registrado un aumento en la productividad promedio, pasando de 2.5 a 11 quintales de café por hectárea (MAG, 2021b).

La mayor parte de caficultores en Loja y la provincia son pequeños agricultores quienes tienen que batallar con diferentes aspectos para poder sobresalir en un mercado tan competitivo y con gran variedad de competencia y es ahí donde se tienen que diferenciar de la competencia y colocar un producto novedoso e innovador que llame la atención del cliente y de esta forma poder elevar la producción de café y dando como resultado una mejora en la economía local.

Según la directora ejecutiva de la Organización Internacional del Café dijo que es probable que el consumo mundial de café aumentará entre un 1% y 2% anual hasta el final de la década,

esto nos da a entender la tendencia que está teniendo el consumo del café a nivel mundial lo que es beneficioso para nosotros (Pro Ecuador, 2023)

Es así, que crear un producto innovador que contribuya a los pequeños caficultores para ayudar a su economía o hasta como ejemplo a otros caficultores de que no es necesario comercializar el café de la forma más cotidiana que es el vender el café verde, café tostado, café molido, sino que, puedan comercializarlo de una manera diferente al de su competencia, dándole un valor agregado al producto final.

3. Idea de negocio

En esta fase de idear, se hará uso de una de las técnicas más poderosas para obtener ideas, el Brainstorming es una herramienta de obtención de ideas a partir de una pregunta, esta técnica es conocida por la posibilidad de obtención de ideas creativas, pero sobre todo, el beneficio de identificar ideas factibles, viables y deseables.

3.1 Técnica: How might we?

La técnica de HMW consiste en utilizar preguntas cortas para generar ideas. Estas preguntas son semillas para la fase de ideación, y deben ser lo suficientemente amplias para permitir diversas soluciones, pero también lo bastante específicas para estimular ideas únicas. Se descompone el desafío en piezas accionables, utilizando la definición del problema, y se desarrollan múltiples alternativas. Luego, se realiza un filtro para seleccionar las ideas más relevantes. Al final, se elige una frase declarativa que refleje los aspectos clave. Las necesidades se expresan como verbos y los insights como destellos de creatividad (León & Giraldo, 2019).

Pregunta:

¿Cómo se podría generar un producto innovador a base de café o derivado del café?

3.2 Técnica Brainstorming

El brainstorming es una técnica para generar ideas creativas. Fue desarrollado por Alex Faickney Osborn en la década de 1940 como un ejercicio grupal. Aunque algunas creencias han sido desacreditadas, el proceso de generación de ideas en equipo sigue siendo relevante. El brainstorming se ha extendido y adoptado diversas formas. Actualmente, es común entre los estudiantes, quienes a menudo lo utilizan individualmente para producir y refinar ideas creativas (Dziak, 2022). Por ello, para el desarrollo de esta técnica, publicamos la pregunta establecida a nuestro público objetivo por medio de la red social Instagram en una caja de preguntas haciendo

de la misma más interactiva y así obtener el mayor número de ideas, la pregunta se la planteó desde la cuenta de Instagram EL ARRAYÁN, cuenta que tiene una cartera de clientes establecida siendo estos clientes nuestro público objetivo, resultados que se observan en la Figura 11.

Figura 11

Técnica Brainstroming



3.3 Técnica de selección

Luego de la obtención de 100 diferentes ideas, se debe continuar con el proceso de selección, se clasificaron las ideas dependiendo de su utilidad, para ello se crearon 3 categorías diferentes, las cuales fueron productos, estrategias, ideas, categorías que se pueden observar en la Figura 12, con ello se elimina algunas propuestas y se mantienen aquellas que sean tanto deseables como viables a la hora de ejecutarlas, hasta llegar a la fase final, donde se selecciona una única idea, la cual deberá dar solución a la problemática definida anteriormente.

Figura 12*Categorías de ideas***3.4 Idea**

Se seleccionó solo una idea, la cual ayuda al problema que se necesita resolver, es por ello por lo que, dentro de las tres categorías se escogió la de los productos, donde hubo una fusión de ideas y es así como se decidió elaborar alfajores de café de especialidad 100% artesanales, a continuación se muestra como esta idea puede ser viable, deseable y factible.

3.4.1 Viable

En el Ecuador el mercado de los alfajores ha estado en constante crecimiento y se espera que esta tendencia continúe, el alfajor de café de especialidad y 100% artesanal ofrece una propuesta única en el mercado. Es un producto de alta calidad, con ingredientes premium el cual ofrece una experiencia única.

3.4.2 Deseable

El café es una bebida muy popular en el Ecuador, siendo Ecuador el tercer productor de café en América Latina, es así que el alfajor de café de especialidad combina dos productos muy

populares en Ecuador: el café y el alfajor. Esta combinación ofrece una experiencia de sabor única y deliciosa que es muy probable que sea deseada por los consumidores ecuatorianos.

3.4.3 Factibilidad:

El alfajor de café de especialidad es un producto factible, ya que los ingredientes necesarios para su elaboración son de fácil acceso en Ecuador, y la tecnología necesaria para su producción está disponible.

El proceso de producción del alfajor de café es relativamente sencillo, y puede ser realizado por un equipo pequeño de personas. Esto lo hace un producto factible de producir a escala comercial

3.5 Prototipo

El prototipo consiste en la elaboración de un alfajor 100% artesanal, el mismo que contiene materia prima premium, utiliza café de especialidad para la cobertura, relleno y en la galleta del alfajor, de esta forma brinda un producto único en el mercado, con un sabor premium.

3.5.1 Nombre de marca

Al momento de escoger un nombre de marca hay que tener presente que es una parte fundamental, es la identidad de una empresa o producto, la marca propuesta es El Arrayán, el significado que tiene está fundamentado en la biblia, se refiere a la paz y generosidad; dentro de la marca es muy importante tener en cuenta los colores que se utilizan, ya que cada color tiene un significado diferente, en este caso los colores que predominan son el blanco y negro, los que representan pureza, seguridad, pero sobre todo sofisticación, de esta manera demostrando que el

producto es premium, de alta calidad. Como se observa en la Figura 13, el uso de los colores y la tipografía que también es muy importante a la hora de mostrar un producto.

Figura 13

Nombre de la Marca



3.5.2 Forma de metodología (¿cómo se va a desarrollar?)

Para poder llegar a tener un prototipo lo más cercano a la realidad, se realizaron pruebas de diferentes recetas de alfajores, particularmente recetas argentinas, una vez obtenida la receta que más gustó, se modificó de cierta forma en la que se le dio un propio toque, con productos de calidad y el principal diferenciador el café de especialidad, el cual se utilizará para la cobertura mezclada con el chocolate, en la galleta y en el relleno siendo mezclada con el dulce de leche. Lo que se busca con el producto es brindar un alfajor de alta calidad e innovador, el cual no se consiga con facilidad en algún otro lado.

3.5.3 Empaque de producto

“En el ámbito de ventas y el marketing, el empaque es la presentación tangible comercial de un producto y presenta el producto en el punto de venta. Además de proteger el producto, tiene una función comunicativa para vender el producto” (Pedraza, 2021, p. 17). El empaque de un producto es una parte importante de la experiencia del consumidor. Un empaque bien diseñado puede ayudar a proteger el producto, proporcionar información y promover el producto.

Los alfajores tienen dos empaques principales: el primero tiene contacto directo con el producto, es una funda de polipropileno especial para alimentos, la cual ayuda a una mejor conservación del alfajor, seguido de un papel biodegradable, que aporta al cuidado del medio ambiente.

Para la comercialización de los alfajores de café se proponen dos presentaciones de empaques secundarios, los cuales dependerán de las cantidades de alfajores, por ejemplo se tiene empaques de 12 alfajores y de 24 alfajores, las opciones se las puede ver a continuación en las Figuras 14, 15 y 16 respectivamente.

Figura 14

Empaque de producto



Figura 16

Empaque de 12 alfajores

**Figura 15**

Empaque de 24 alfajores



3.5.4 Características prototipo

Dentro de las características del producto se tienen:

Precio. El rango de precio dependerá de la presentación, el producto individual tendrá un precio de \$1.50, la presentación de 12 alfajores un precio de \$18 y la presentación de 24 alfajores un precio de \$37.

Presentaciones: Alfajor de 55 gramos, caja de 660 gramos y la caja de 1.320 gramos.

Sabor: Es un único sabor donde predomina el café de especialidad combinado con el chocolate semiamargo y relleno de dulce de leche.

Vida útil: El alfajor de café de especialidad tiene una vida útil de 2 meses.

Empaque: El alfajor de café está cubierto primeramente de una funda de polipropileno la cual es especial para alimento y sobre todo biodegradable y como empaque secundario, papel reciclado de caña de azúcar.

3.6 Propuesta valor

Medina (2012), citado en (Nájera, 2020), expresa que la propuesta de valor actúa como un enlace entre la oferta y la demanda. La oferta consiste en la disponibilidad de productos, servicios y propuestas considerados valiosos para el mercado. Por otro lado, la demanda, especialmente un grupo objetivo, los conocerá, considerará y utilizará si satisfacen sus necesidades y expectativas.

El alfajor de café 100% artesanal, tiene como principal diferenciador el café de especialidad, a la hora de competir en un mercado de confitería, es el factor que predomina ya que, muchos de los productos que dicen tener sabor a café o derivados del café por lo general utilizan esencias o cafés de mala calidad. El alfajor de café de especialidad es un producto gourmet, que se diferencia del resto por su calidad y presentación.

3.7 Modelo de monetización

“La monetización es el proceso por el cuál una empresa o persona física convierte su trabajo en dinero. Puede lograrse gracias a la venta de un producto, una suscripción o la publicidad” (Ludeña, 2021).

Es así como la forma en la que se monetiza se divide básicamente en tres modelos principales, el primero la venta de los alfajores en el punto físico de El Arrayán donde podrán ir directo al local y conseguir el producto, el segundo modelo será de forma online, en la que pueden hacer su pedido por redes sociales como Instagram o WhatsApp y por último el tercer modelo, la venta de los alfajores por medio de puntos específicos como por ejemplo, cafeterías, restaurantes, supermercados.

3.8 Bussines Model Canvas

Para Prieto (2023) el Business Model Canvas (lienzo o modelo Canvas) es una herramienta desarrollada por Alexander Osterwalder e Yves Pigneur, que se utiliza para describir, analizar y diseñar modelos de negocio de manera simplificada y visual. Consiste en un lienzo o plantilla que se divide en nueve bloques principales que representan los aspectos clave de un negocio. Estos bloques son:

Segmentos de clientes: Los diferentes grupos de personas o organizaciones a los que se dirige el negocio.

Propuesta de valor: La razón por la cual los clientes eligen una empresa en particular sobre otras, es decir, qué problema resuelve o qué necesidad satisface.

Canales: Los medios a través de los cuales la empresa alcanza y se comunica con sus segmentos de clientes para entregarles su propuesta de valor.

Relaciones con los clientes: El tipo de relaciones que se establecen con los clientes para adquirir, mantener y fomentar la lealtad de estos.

Fuentes de ingresos: Los diferentes tipos de ingresos que genera el negocio.

Recursos clave: Los activos necesarios para que el negocio funcione.

Actividades clave: Las acciones más importantes que debe realizar el negocio para cumplir con su propuesta de valor.

Alianzas clave: Las colaboraciones o asociaciones estratégicas que son necesarias para el funcionamiento del negocio.

Estructura de costos: Los costos asociados con la operación del negocio.

Al utilizar el Business Model Canvas, los emprendedores y las empresas pueden visualizar de manera clara y concisa cómo funciona su modelo de negocio, identificar áreas de mejora y explorar nuevas oportunidades. Esta herramienta es ampliamente utilizada en el ámbito empresarial y debido a su simplicidad y efectividad para entender y comunicar la estrategia de negocio (Prieto, 2023).

Es una herramienta sencilla y fácil de usar que puede ayudar a los emprendedores a validar sus ideas de negocio y a desarrollar modelos de negocio exitosos. A continuación podemos observar en la ilustración 10, como se desarrolla el modelo de negocio de El Arrayán.

Figura 17*Lienzo Canvas*

3.9 Análisis del Macroentorno – PESTEL

El PEST o PESTEL es una herramienta empresarial, su nombre es un acrónimo derivado de los factores que examina: políticos, económicos, sociales, tecnológicos, ecológicos y legales; facilita comprender el entorno de operación, identificar evoluciones del mercado y desafíos potenciales; requiere un estudio extenso y tiempo, pero ofrece ventajas considerables, es flexible y aplicable a empresas de todos los tamaños y sectores. Ayuda en la toma de decisiones al proporcionar información sobre el mercado actual y futuro, permitiendo anticiparse a cambios y evaluar riesgos. Empresas que emplean esta herramienta pueden orientar y posicionar su negocio de manera favorable (Pérez-Taberner, 2019). El análisis PESTEL para el negocio de Alfajores de café de especialidad está a continuación:

3.9.1 Factores políticos

Internacional: Las relaciones comerciales internacionales entre el Ecuador y otros países pueden afectar el comercio de alfajores de café. Por ejemplo, un acuerdo comercial entre el Ecuador y otro país puede facilitar las exportaciones de alfajores de café. Las políticas gubernamentales, como las políticas de apoyo a la producción agrícola es otro de los factores que puede afectar al negocio de los alfajores de café

Nacional: En Ecuador se creó la política de apoyo a la producción, esta política, respaldada por la Organización de las Naciones Unidas para la Agricultura y la Alimentación (FAO), tiene como objetivo principal abordar la pobreza rural, impulsar el crecimiento económico, fortalecer la producción agropecuaria, disminuir la disparidad entre áreas rurales y urbanas, y mitigar los efectos adversos de la actividad agropecuaria en el medio ambiente (MAG, 2021a), lo cual puede aumentar la disponibilidad de materia prima para los alfajores de café de especialidad, lo que puede reducir los costos de producción.

Local: En Loja el apoyo al emprendimiento cada vez ha ido en aumento, donde se han creado diferentes políticas las cuales incluyen la capacitación de emprendedores, la asistencia financiera y la promoción de la innovación, la creación de Loja, Mesa de Emprendimiento es un gran apoyo para todas las personas que quieren desarrollar sus ideas (Loja Mesa de Emprendimiento, 2024). Estas políticas pueden facilitar el desarrollo del producto.

Factores económicos

Internacional: La economía global ha estado en constante crecimiento (CAMECOL, 2023), lo que brinda oportunidades para poder exportar los alfajores de café, el crecimiento de la clase media sobre todo en los países desarrollados también está impulsando la demanda de productos premium, en este caso como pueden ser los alfajores de café de especialidad.

Nacional: Ecuador está creciendo de una forma muy moderada (Ministerio de Economía y Finanzas, 2024), lo que demuestra también una oportunidad para la elaboración y comercialización de alfajores de café, el crecimiento del Ecuador está impulsado por el sector turístico y el aumento de la inversión extranjera directa.

Factores sociales

Internacional: La creciente popularidad en la cultura latinoamericana es un factor importante, ya que está impulsando la demanda de productos latinoamericanos, como los alfajores de café, las costumbres y tradiciones es otro factor muy relevante para tomar en cuenta a la hora de internacionalizar un producto.

Nacional: Ecuador cuenta con una cultura rica y diversa, donde ya es muy conocido el cacao y el café, dos ingredientes primordiales en la elaboración de nuestros alfajores de café. Esto representa una oportunidad para la comercialización del producto, ya que se puede aprovechar la popularidad de la cultura ecuatoriana en el consumo de dichos productos.

Local: Loja siendo una de las ciudades cafetaleras con mayor producción y en donde el café predomina la cultura lojana, es una gran oportunidad para la elaboración y comercialización del alfajor de café, otro factor importante es que Loja es un destino turístico popular.

Factores tecnológicos

Internacional: La evolución de la tecnología se nos presenta como uno de los principales factores. La tecnología está cambiando la forma en que las personas compran y consumen alimentos, de igual forma el comercio electrónico está creciendo sustancialmente, siendo esto una ventaja para nuestro producto, ya que nos ayuda a llegar a un público mucho más amplio.

Nacional: En Ecuador, el crecimiento y evolución de la tecnología está creciendo rápidamente, lo que se ha transformado como una gran ventaja para la comercialización de nuestro producto, facilitándonos procesos pero sobre todo llegando a un público mucho mas amplio.

Local: Loja no tiene gran penetración en tecnología como en internet en comparación a otras ciudades, por lo que la gente aun prefiere hacer sus compras de forma física, también se relaciona con un tema de cultura en el que a partir de pandemia, la gente se adaptó a la tecnología y hubo una evolución en el comercio de productos.

Factores ecológicos

Internacional: La creciente conciencia sobre el medio ambiente está impulsando la demanda de productos sostenibles, donde cada vez los productos son producidos de un forma más sostenible

Nacional: El Ecuador es un país que está comprometido con la sostenibilidad, por lo que a la hora de elaborar un producto, se debería aprovechar esta tendencia para poder posicionar los productos como sostenibles.

Local: Loja ha sido representada como una de las ciudades más limpias a nivel nacional y con un nivel de reciclaje demasiado alto, por lo que el producir productos que sean sostenibles para el medio ambiente serían muy bien vistos en la ciudad de Loja, dándole un plus al producto.

Factores legales

Internacional: El comercio internacional, en este caso de los alfajores de café de especialidad están sujetos a diferentes regulaciones, incluidas las normas de seguridad alimentaria, normas de etiquetado de igual forma que con las normas de aduanas, las cuales se deben cumplir para poder ingresar al país seleccionado. Estas normas o regulaciones pueden variar de un país a otro.

Nacional: El Ecuador cumple con un régimen comercial relativamente favorable para la exportación de alfajores de café, Ecuador tiene una serie de acuerdos comerciales con otros países, lo que nos facilita la exportación de los alfajores.

Local: Loja siendo una de las ciudades con mayor producción de café, es reconocida como un centro muy importante de la industria cafetera ecuatoriana. Esto nos demuestra la gran oportunidad a la hora de elaborar alfajores de café, ya que podemos acceder a la materia prima de alta calidad y a una mano de obra calificada.

3.10 Micro Porter 5 fuerzas de Porter

Las 5 fuerzas de Porter, concebidas por el economista Michael Porter, representan una herramienta de gestión que facilita el análisis de una industria, sector o empresa al identificar las cinco fuerzas primordiales que la afectan. Este modelo permite evaluar el nivel de competencia en un mercado o industria, lo que posibilita el desarrollo de estrategias para abordar las oportunidades y amenazas detectadas, es un modelo analítico que ayuda a los profesionales del marketing y directores comerciales a observar el equilibrio de poder en un mercado entre diferentes empresas y a analizar el atractivo y la rentabilidad potencial de un sector empresarial (Pérez-Taberner, 2019). Las 5 fuerzas se analizan en la Figura

Figura 18

5 Fuerzas de Porter

LAS 5 FUERZAS DE PORTER



RIVALIDAD ENTRE COMPETIDORES

La rivalidad entre competidores en el mercado de alfajores de café es alta. El mercado está dominado por un pequeño número de empresas, que compiten por una cuota de mercado limitada. Esto ha dado lugar a una intensa competencia, que se manifiesta en precios bajos, promociones agresivas y lanzamientos de nuevos productos.



AMENAZA DE NUEVOS PARTICIPANTES

El mercado de alfajores de café es relativamente sencillo de entrar, ya que no requiere grandes inversiones de capital o tecnología. Sin embargo, la competencia en el mercado es intensa, por lo que debemos tener una propuesta de valor clara para tener éxito.



PODER DE NEGOCIACIÓN DE LOS COMPRADORES

Los clientes de alfajores de café de especialidad pueden tener un mayor poder de negociación. Estos clientes suelen ser más exigentes y pueden estar dispuestos a pagar precios más altos por productos de alta calidad. Esto puede dar a los clientes de alfajores de café de especialidad un mayor poder de negociación.



AMENAZA DE PRODUCTOS O SERVICIOS SUSTITUTIVOS

La amenaza de productos sustitutos en el mercado de alfajores de café es moderada. Los productos sustitutos de los alfajores de café incluyen otros productos de confitería, como galletas, pasteles y chocolates. Estos productos son sustitutos cercanos, ya que satisfacen las mismas necesidades de los consumidores.



PODER DE NEGOCIACIÓN DE LOS PROVEEDORES

Los proveedores de ingredientes de alta calidad, como el café de especialidad, pueden tener un mayor poder de negociación. Estos proveedores suelen ser más escasos y pueden ofrecer productos que son difíciles de encontrar en otros lugares.



Con base en los resultados obtenidos en la Figura 18 se definieron 2 estrategias claves para diferenciarse de la competencia:

Estrategia 1: Diferenciación basada en la calidad, esta estrategia se puede llevar a cabo seleccionando ingredientes de alta calidad, como el café de especialidad de origen único y promocionando los alfajores de café como un producto de alta calidad, único y especial.

Estrategia 2: Diferenciación basada en la experiencia de compra, creando un ambiente de compra acogedor y agradable, ofreciendo un servicio al cliente personalizado y atento.

3.11 FODA

La matriz DAFO o FODA representa una herramienta estratégica utilizada para evaluar la situación integral de una empresa, permitiendo el análisis de su realidad para facilitar la toma de decisiones. Su nombre deriva de las siglas que representan debilidades, amenazas, fortalezas y

Figura 19

Matriz FODA



oportunidades, lo que le permite a la organización examinar tanto sus aspectos internos como externos y desarrollar estrategias basadas en esta comprensión (Pérez-Taberner, 2019). En la figura 19 se proporciona la matriz FODA

3.12 Matriz CAME

Galiana (2021) citado por (Morocho & Tipas, 2022) describe la investigación CAME como una herramienta estratégica en el ámbito del comercio, diseñada para complementar el análisis SWOT

(que evalúa las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas, también conocido como FODA). Esta investigación proporciona datos significativos para establecer directrices basadas en los hallazgos obtenidos tras realizar la matriz, la matriz CAME ayuda a determinar las estrategias a partir de los resultados obtenidos de la matriz FODA, la palabra CAME se divide en corregir, afrontar, mantener y explotar el producto, a continuación en la Figura 20 se observa el cruce y creación de estrategias para diferenciarse de la competencia y tener éxito en el mercado.

Figura 20

Matriz CAME

ANÁLISIS CAME (El Arrayán)	
DEBILIDADES	CORREGIR
Facilmente sustituible Precio elevado frente a la competencia	Hacer que el producto sea más atractivos para los consumidores y menos susceptibles de ser sustituidos por otros productos o servicios de la competencia. Reducir los costos de producción para poder ofrecer precios más competitivos.
AMENAZAS	AFRONTAR
Inestabilidad en la economía del país. Posibles cambios en las preferencias del cliente. Aumento en los precios de materia prima.	Diversificar la base de clientes para reducir la dependencia de un solo mercado. Monitorear las tendencias del mercado para identificar los cambios en las preferencias de los clientes. Buscar proveedores de materia prima alternativos que ofrezcan precios más competitivos.
FORTALEZAS	MANTENER
Materia prima de calidad Producto único Valor de la marca	Establecer relaciones a largo plazo con proveedores de materia prima de calidad. Proteger la propiedad intelectual del producto único. Invertir en el marketing y la publicidad de la marca.
OPORTUNIDADES	EXPLOTAR
Expansión internacional Fácil colocación del producto en diferentes puntos de venta	Identificar mercados internacionales con potencial para el producto. Desarrollar relaciones con distribuidores y minoristas.

4. Validación de Factibilidad – Viabilidad – Deseabilidad

El propósito principal del análisis de viabilidad es validar la existencia de un mercado para el proyecto y determinar la demanda potencial que el servicio propuesto podría satisfacer en una situación particular. Este análisis puede integrarse en una estrategia con objetivos más definidos, estableciendo metas y resultados alcanzables en períodos específicos. Asimismo, se busca identificar el punto de equilibrio en el que se recupera la inversión inicial y se comienza a generar beneficios netos (Ferrer & Garzón, 2020).

4.1 Planteamiento del mercado objetivo

4.1.1 Mercado Objetivo

El público objetivo es una segmentación específica del público meta, si bien este pertenece al mismo mercado meta, las estrategias para captar el interés de los distintos públicos objetivos que tiene nuestro target market son diferentes (Vicerrectoría de Educación Continua y Posgrados, 2022). Las personas que pertenecen a este grupo presentan características similares entre sí, como por ejemplo: nivel socioeconómico, edad, género, ubicación geográfica, estilo de vida, entre otros.

4.1.2 Investigación de Mercado

El público objetivo principal son las personas que viven en la ciudad de Loja, tanto hombres como mujeres desde los 21 a 50 años de edad, los cuales ya tienen un poder adquisitivo un poco más alto, por esta razón, se busca llegar a personas que tengan un trabajo estable, en el cual reciban el sueldo básico, es por eso que primeramente se comienza en el mercado local, para posteriormente expandirse hasta Cuenca, una ciudad cercana, con un público mucho más grande y sobre todo con un nivel adquisitivo superior al de la ciudad de Loja, siendo una gran ventaja para la comercialización del producto y de esta forma sea viable y factible.

Por otra parte, el crecimiento y apoyo al emprendimiento en la ciudad de Loja ha ido en ascenso donde cada vez se está apreciando más el consumir productos artesanales, en muchos casos representándolo como el valor agregado del producto

4.1.3 Validación de segmento de mercado

La validación de segmento de mercado de los alfajores de café de especialidad en la provincia de Loja como Cuenca es positiva. El mercado es receptivo a este tipo de producto, por lo que existe un segmento de clientes potenciales importantes.

Las personas de este segmento de mercado buscan productos que sean deliciosos y que reflejen valor. Los alfajores de café de especialidad, los cuales están elaborados 100% de forma artesanal, cumplen con todos estos requisitos. El alfajor es un producto que está hecho con materia prima de alta calidad y sobre todo con su valor agregado en este caso el café de especialidad.

En Loja, existen algunos competidores que ofrecen alfajores, entre ellos Harrison estación 65 que se convierte en la competencia directa. Sin embargo son alfajores que no estarían compitiendo al mismo nivel en relación de calidad en sus ingredientes y presentación por lo que el producto tiene una ventaja competitiva mucho mayor, tanto en calidad de ingredientes como sabor único y buena presentación.

4.2 Testing (Designing Strong Experiments)

Dentro de esta fase, se realizó un focus group llevando el producto al mercado objetivo con el fin de saber sus opiniones y recomendaciones para mejorar, para ello se les entregó el producto para posteriormente plantear diferentes preguntas, la retroalimentación se lo hizo por medio de ZOOM, las preguntas planteadas al grupo objetivo fueron las siguientes:

1. ¿Qué le pareció la presentación del alfajor?
2. ¿Qué opina del sabor del alfajor?

3. ¿Qué le pareció el aroma del alfajor?
4. ¿Según la textura del alfajor que tal le pareció?
5. ¿Cree que el tamaño del alfajor es el adecuado?
6. ¿Cuánto estaría dispuesto a pagar por un alfajor de café de especialidad?
7. ¿Cómo lo diferenciarías al alfajor de café de especialidad frente a otros alfajores locales?
8. ¿Considera que deberíamos implementar más información en la etiqueta?
9. ¿Dónde le gustaría adquirir nuestros alfajores?

Los resultados fueron:

Con respecto a la presentación, el focus group supo menciona que estaba muy básica y que requería más información en la etiqueta del producto, también mencionaron que el sabor estuvo muy bueno, que se nota que está elaborado con productos de calidad tanto el chocolate como el dulce de leche, por otro lado, donde el alfajor tuvo un poco de deficiencia fue en su aroma, el focus group si esperaba que el alfajor de café tenga un aroma intenso a café. En relación con la textura y tamaño del alfajor las respuestas fueron positivas, ya que supieron mencionar que la textura blanda y al mismo tiempo crujiente da una buena sensación al momento de consumirlo y el tamaño es muy adecuado.

Las personas mencionaron que estaban dispuestos a pagar por un producto premium en este caso un alfajor de café de especialidad entre \$1,25 hasta \$1,75 por cada uno, en el apartado de la diferenciación con la competencia la principal respuesta que se proporcionó fue el sabor y la cantidad de dulce de leche relleno que tiene el alfajor frente al de la competencia. En el focus group se mencionó que les gustaría adquirir los alfajores de café de especialidad en cafeterías, restaurantes, supermercados y minimarkets, ferias de emprendimientos.

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

La propuesta de valor del Arrayán se ajusta a la perfección al perfil del cliente. Los clientes potenciales están dispuestos a consumir y pagar más por un producto que sea de alta calidad y único. Los alfajores de café de especialidad ofrecen ambos elementos.

Los clientes buscan productos artesanales, los alfajores de café de especialidad están elaborados 100% a mano por personas expertas. Esto garantiza que los alfajores tengan un sabor único pero sobre todo que sean de alta calidad.

4.4 Prototipo 2.0 (Mejora del prototipo)

Dentro del mejoramiento del primer prototipo, el principal objetivo es que sea más eficiente, efectivo y confiable. Es así como podrán ver las mejoras, muchas de ellas basándose en la retroalimentación obtenida en la fase de testing, en la Figura 21, se puede observar que la mayoría de modificaciones en la etiqueta del alfajor de café de especialidad, ahora la etiqueta cumple con la información completa del alfajor, la marca de café de especialidad con la que se trabaja, pero sobre todo, que el nuevo prototipo cumple con las normas sanitarias establecidas por la ARCSA, lo que da mayor seguridad de adquisición al cliente final.

Figura 21

Prototipo 2.0



4.5 Medir datos y análisis de resultados de investigación de mercado

Para poder verificar si el producto tiene demanda y sobre todo un potencial de crecimiento dentro de un mercado específico, se debe validar y contrastar la información.

Según datos proporcionados por el Instituto nacional de Estadísticas y Censos (INEC, 2023a), en la provincia de Loja constan 485.421 personas, en las cuales las mujeres predominan con una cantidad de 249.977 siendo el 51,5% y por otro lado los hombres con 235.444 representando el 48,5%. En la provincia de Loja existe una edad media de 34 años.

Según la Encuesta Nacional de Empleo, Desempleo y Subempleo (INEC, 2023b), el empleo adecuado para el último trimestre de 2023 se ubicó en 36,2%, apenas 0,1 puntos porcentuales por encima que en igual mes de 2022; en lo que se refiere al empleo, desempleo y subempleo, datos obtenidos solo hasta el 2022, en la ciudad de Loja notamos una variación del -0,8% en el empleo adecuado, otro dato muy importante a tomar en cuenta es la media de ingresos en la provincia de Loja, que es de \$418,5 datos obtenidos hasta diciembre 2022. Los alfajores están dirigidos a todo público, de toda edad, sobre todo a las personas que están en edad de trabajar y tienen un ingreso de 418,5 como promedio, además de los Padres de niños y jóvenes que perfectamente pueden disfrutar de un dulce.

La proporción de la población en edad de trabajar PET respecto a la población total es de 71,4% (294.951), un poco más alto que la proporción nacional que es de 70,4% y menor a la proporción existente en el año 2016 que fue de 72,3% (Ministerio de Transportes y Obras Públicas, 2022). Por otra parte, con datos obtenidos de entrevistas que se elaboraron en la ciudad de Loja con una base de datos de 75 personas, se obtuvo que un 33,3% de las personas al momento de escoger un producto en este caso una golosina, si se fija si el producto es artesanal o no, otro dato

relevante que se pudo obtener es que más del 50% de las personas entrevistadas prefieren productos (golosinas) nacionales.

Otra validación de segmento es la ciudad de Cuenca, según datos del Instituto Nacional de Estadísticas y Censos (INEC, 2023a), 801.609 personas viven en la provincia del Azuay, casi duplicando a la provincia de Loja y reveló que en esta provincia la cantidad de mujeres es 314.278 (52,7%) mayor a la de los hombres 281.823 (47,3%), esto ofrece más beneficios como por ejemplo, mayor demanda de recursos, mayor poder de negociación, una fuerza laboral más grande.

En la provincia del Azuay la media del ingreso laboral, según datos obtenidos del (INEC, 2023b) es de \$518,9 situándose por encima del ingreso laboral en la provincia de Loja. En la provincia del Azuay la población económicamente activa es de 456,1 mil personas y por otro lado la población económica inactiva de 176,5 mil dando como resultado una población en edad de trabajar de 632,6 mil personas. Un dato muy importante para tomar en cuenta es que, en la provincia del Azuay su tasa de empleo adecuado ha crecido en un 1,1% entre el año 2021 al 2022.

4.6 PMV (Producto Mínimo Viable).

Ries (2012) citado por Ospina (2022) expresa que un Producto Mínimo Viable (PMV) es una primera iteración de un nuevo producto que permite al equipo obtener la máxima cantidad de aprendizajes validados sobre los clientes y el negocio. En otras palabras, se trata de un proceso de aprendizaje que se fundamenta en la recopilación de datos reales en lugar de suposiciones acerca del futuro. Luego de haber realizado la validación de mercado, se puede concluir que si se cuenta con un producto mínimo viable de acuerdo con las siguientes características

4.6.1 Sabor

El alfajor mantiene un sabor delicioso, con un equilibrio entre el café de especialidad y el dulce de leche, para ello el café debe ser de alta calidad con un sabor intenso y por otro lado el dulce de leche debe ser de sabor dulce y cremoso.

4.6.2 Textura

El alfajor tiene una textura blanda pero, al mismo tiempo crujiente lo que hace que se diferencie de los demás, para lograr esto se deben utilizar ingredientes de alta calidad como harina de trigo, mantequilla, azúcar etc.

4.6.3 Presentación

El alfajor de café de especialidad tiene una presentación atractiva en donde resalta tanto los colores como el material que se está utilizando, una gran ventaja a la hora de comercializarlo, ya que se sabe que se trata de un producto de calidad.

4.7 Landing Page/ Video comercial

La landing page está disponible en el sitio: <https://elarrayan.my.canva.site/>

4.8 Monetización

El alfajor de café de especialidad 100% artesanal es un producto premium e innovador, por lo que tiene un alto potencial de monetización, con la información obtenida, el modelo de monetización mencionando en la primera fase de prototipo se adecua con éxito al mercado objetivo. El modelo de monetización se basa en 3 modelos diferentes, el primer modelo venta directa a través de tienda física propia, segundo modelo venta directa a través de las redes sociales y por último por medio de cafeterías, restaurantes y minimarkets.

5. Plan de Marketing

Un plan de marketing es un documento que vincula los objetivos comerciales de una organización con sus recursos disponibles. Esencialmente, actúa como una guía que establece los objetivos comerciales y los pasos necesarios para alcanzarlos. Esta herramienta permite a la organización realizar un análisis de su situación actual, identificando sus fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas. Esta comprensión clara del entorno ayuda a clarificar el pensamiento estratégico y a definir prioridades en la asignación de recursos para la empresa (Franco et al., 2022).

5.1 Establecimiento de Objetivos

- ✓ Lograr un reconocimiento de marca en el 50% de las personas o clientes
- ✓ Lograr que la marca sea consideración como una opción viable al momento de buscar un dulce de café
- ✓ Atraer nuevos consumidores para que sean clientes y adquieran el alfajor de café de especialidad.

5.2 Estrategias de Marketing Mix (4Ps)

Las 4 P propuestas por McCarthy - Producto, Precio, Plaza y Promoción - y sus variables sugeridas por él y otros autores se compilan, junto con otras variables adicionales. Desde esta óptica, el conjunto de variables que componen la mezcla de mercadotecnia sirve para abordar los desafíos que enfrentan los consumidores en sus procesos de compra y consumo. Esto se logra al proporcionar beneficios tangibles e intangibles, promoviendo el bienestar y mejorando la comodidad y el disfrute en la vida diaria de las personas en su rol de compradores o usuarios (Susano, 2020); el alfajor de café de especialidad es el núcleo de la estrategia de marketing a continuación se muestra con detalle las estrategias que se implementan.

5.2.1 Producto

El uso de café de especialidad lo hace ya un producto de calidad, por lo que es muy importante usar otros ingredientes para la elaboración del alfajor que sean con excelentes atributos, por otro lado, destacar la elaboración artesanal del alfajor, ya que se representa como un valor añadido que los consumidores pueden apreciar, la presentación que se tiene en un punto importante, pues se tomó en cuenta los resultados de la investigación de mercado.

5.2.2 Precio

La estrategia para utilizar es una relación calidad – precio atractivo, teniendo un margen de ganancia atractivo y fundamentándose en los precios sugeridos por el focus group, en donde se proponía gastar por un alfajor de café de especialidad \$1,50 representando que es un producto de calidad, este es un valor accesible y que fue sugerido por las personas, pues están dispuestos a pagar por calidad.

5.2.3 Plaza

Se tiene dos tipos de estrategias, la primera será la venta directa, el manejo es por medio de las tiendas físicas y a través de la propia web, de esta forma se brinda un servicio personalizado, al tener redes sociales la plaza puede extenderse perfectamente a la ciudad de Cuenca, por supuesto el mercado primario corresponde a la ciudad de Loja.

5.2.4 Promoción

Marketing en redes sociales, las redes sociales son una forma eficaz de conectar con los consumidores y generar engagement, se hará el pago de publicidad de una forma segmentada para llegar a un público amplio, el precio promocional en cajas de 12 y 24 alfajores es importante, además la publicidad en redes sociales, de boca a boca y en el mismo almacén es fundamental para el posicionamiento de la marca.

5.3 Estrategias de Diferenciación

Se usa ingredientes de alta calidad, el principal valor de diferenciación es la utilización de café de especialidad frente a la competencia, es un sabor único en el mercado local, en donde se todas las propiedades del café, la elaboración del alfajor de café de especialidad se realizará 100% artesanal y el café es calidad de exportación, así mismo el empaque novedoso es importante para diferenciarse de la competencia, junto al servicio al cliente de forma afectiva y efectiva.

5.4 Presupuesto de Marketing

El presupuesto de marketing que se llevará a cabo para los alfajores de café de especialidad está constituido por el pago de publicidad mensualmente con un presupuesto de 20 dólares, teniendo un alcance estimado de entre 14.000 a 38.000 personas en la ciudad de Loja, el pago de esta publicidad tiene una durabilidad de 5 días al mes, el total de presupuesto al año es de \$240, esta publicidad se la hará en Facebook.

6. Estudio Técnico y Modelo de Gestión Organizacional

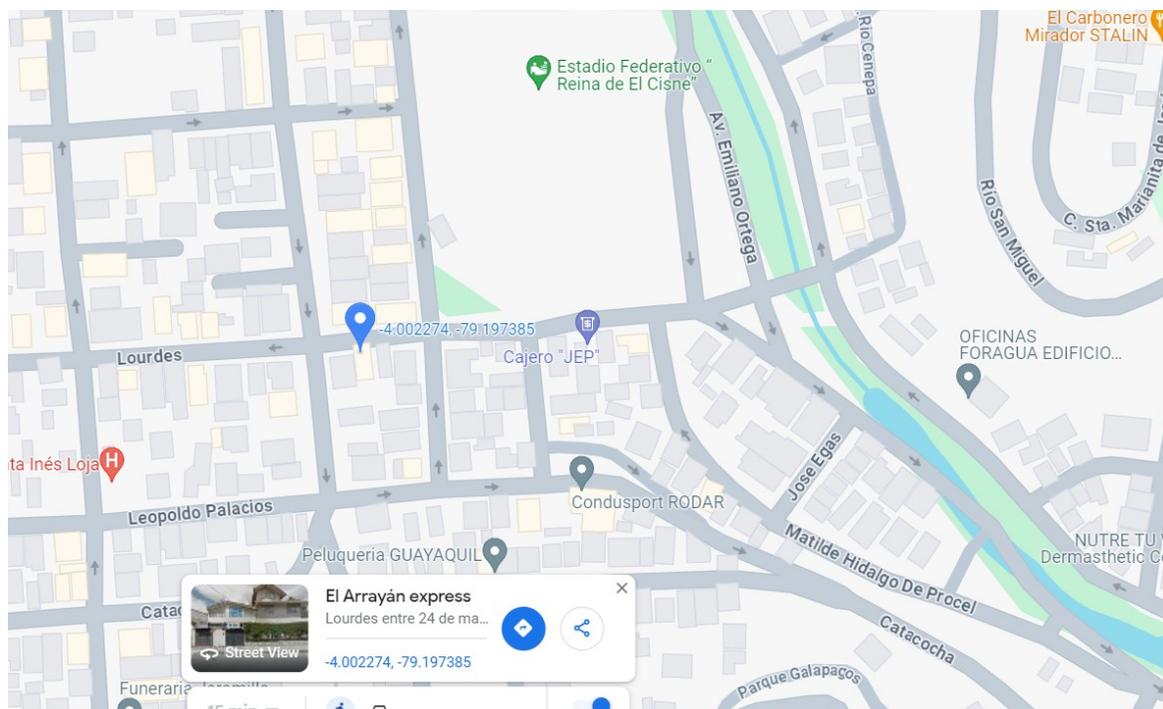
Para que una empresa hoy en día tenga éxito en un mundo cada vez más complejo y competitivo, las empresas necesitan contar con estrategias y herramientas que permitan optimizar el funcionamiento y alcanzar los objetivos establecidos.

6.1 Localización

La ubicación está estrechamente vinculada con la distribución, comercialización y venta de productos. Su relevancia es crucial; estar mejor ubicado que la competencia, contar con una infraestructura superior y estar más cerca del mercado proporciona ventajas competitivas que las empresas deben capitalizar (Pérez-Solorzano et al., 2023). Por lo tanto, a continuación, se presenta la ubicación de EL ARRAYÁN.

Figura 22

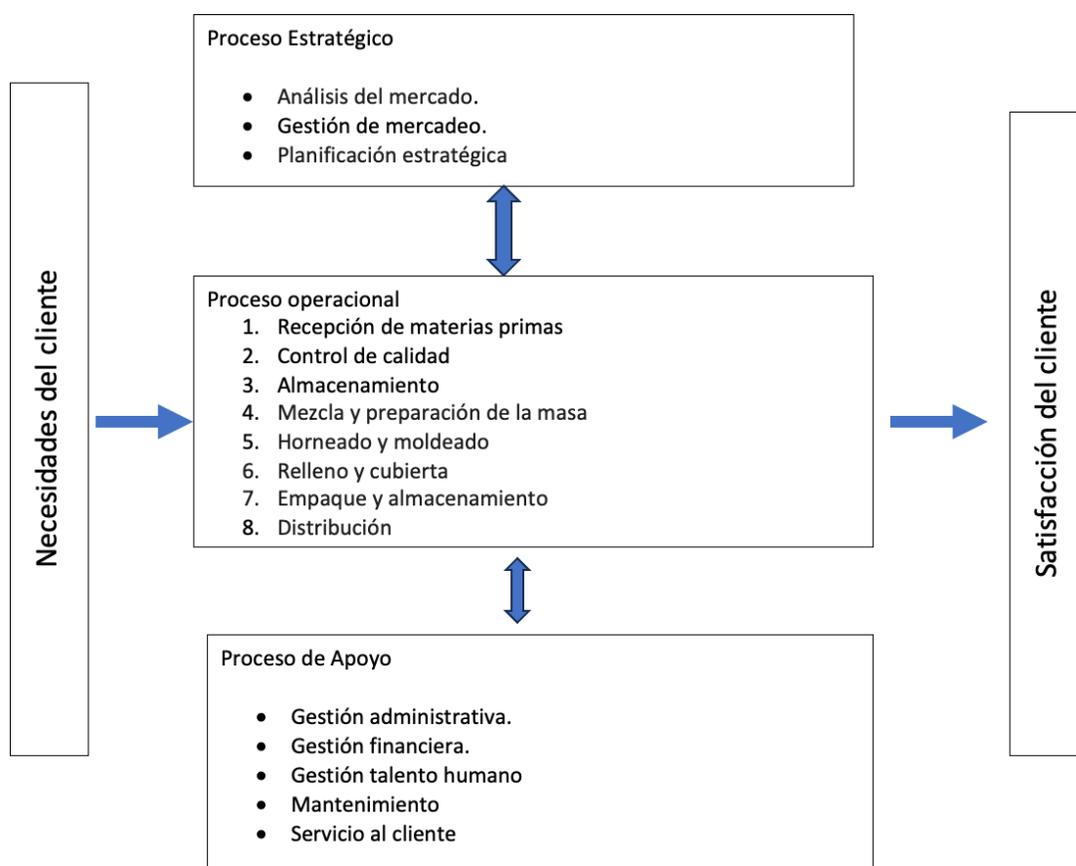
Localización de El Arrayán



El Arrayán tiene una locación muy importante, la cual fue pensada en los factores sociales adaptándose al ambiente y la comunidad, El Arrayán está ubicada en las calles Lourdes entre 24 de mayo y Macará, siendo la calle 24 de mayo reconocida por la variedad de restaurantes y cafeterías y la calle Lourdes una de las más transitadas dando mayor visibilidad al negocio y teniendo una ventaja gracias a la ubicación seleccionada. Además está ubicada en un lugar central de la ciudad de Loja, donde se facilita el acceso rápido a materia prima y otros insumos que se utilizan en la elaboración de los alfajores de café de especialidad.

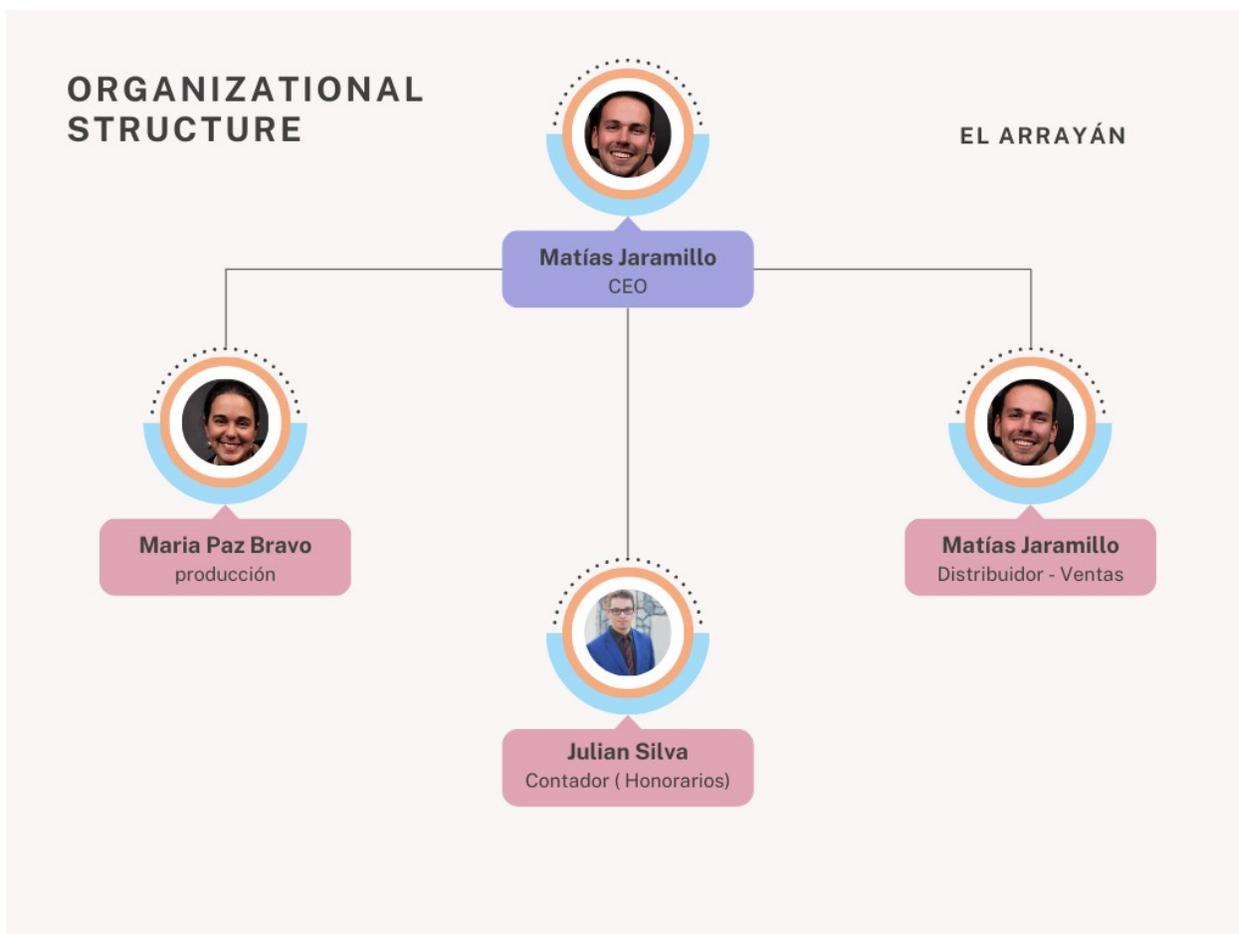
6.2 Operaciones (Mapa de procesos)

Las operaciones son la parte más importante de una empresa, se catalogan como los procesos y actividades que se desarrollan para producir o entregar un producto o servicio al cliente final, esta herramienta nos ayuda a comprender, visualizar y mejorar las operaciones. A continuación podemos observar el mapa de procesos que se llevará a cabo para la producción y comercialización de los alfajores de café de especialidad.

Figura 23*Mapa de Procesos*

6.3 Diseño Organizacional (Organigrama)

La selección del diseño organizacional debe realizarse en función de un contexto específico, que es multidimensional e implica aspectos estructurales y humanos. Los aspectos estructurales del diseño organizacional abarcan objetivos, estrategia y estructura, mientras que los aspectos humanos incluyen procesos de trabajo, personal, coordinación, control y sistemas de incentivos. La combinación de estos elementos proporciona un enfoque integral para abordar el desafío del diseño organizacional (Lacouture & De Ávila, 2021).

Figura 24*Organigrama El Arrayán*

La estructura de pagos de la empresa en cuestión presenta una notable heterogeneidad, con diferentes tipos de contratos y formas de remuneración para cada trabajador. El CEO, Matías, recibe un salario básico más beneficios. María Paz, por su parte, labora dos días a la semana en el área de producción por un pago mensual de \$120. Matías, cumpliendo una segunda labor dentro de la empresa, lo hace a medio tiempo en distribución y ventas, percibiendo un sueldo de \$230 más los beneficios de ley. Finalmente, Julián Silva se desempeña como contador por honorarios profesionales de \$15 mensuales, también presumiblemente por hora, sin beneficios adicionales.

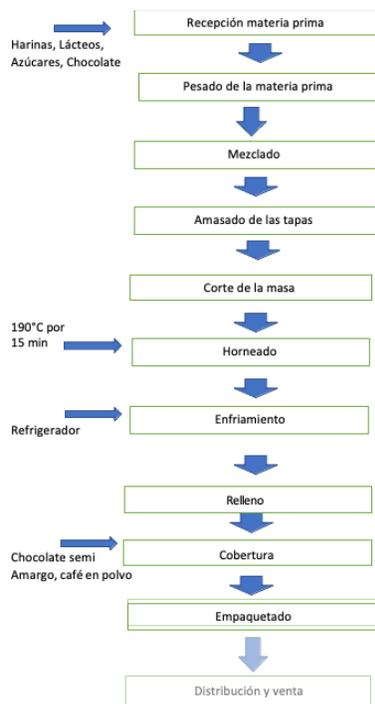
6.4 Diseño del Proceso Productivo o servicio (Flujograma)

Un diagrama de flujo ilustra la secuencia de actividades para obtener un producto o servicio, ofreciendo ventajas como la comprensión clara del proceso, la identificación de problemas y áreas de mejora, la visualización de interacciones entre áreas, y su utilidad en la capacitación de empleados. Esta representación simplifica la comprensión, destaca problemas y áreas de mejora, clarifica interacciones entre áreas y resulta útil en la capacitación del personal (IICA, 2022).

Para la elaboración del alfajor de café de especialidad, al ser de forma 100% artesanal debemos de respetar con cuidado cada proceso dentro del flujograma del proceso productivo ya que, nosotros queremos brindar un producto de calidad, por lo tanto si se llega a obtener un problema dentro de una de las etapas debemos retroceder a la etapa anterior y volver con el proceso nuevamente.

Figura 25

Diagrama de flujo El Arrayán



6.5 Conformación legal

El Arrayán al ser una empresa ya en funcionamiento está constituida como una PYME, las micro, pequeñas y medianas empresas (Mipymes) en Ecuador son pilares del crecimiento económico, contribuyendo a la producción, el empleo y la innovación. Estas empresas operan en diversos sectores, como comercio, agricultura e industria, y se clasifican por su tamaño y estructura jurídica.

El INEN otorga un certificado para su funcionamiento, con el afán de busca promover su crecimiento y competitividad en el mercado, reconociendo su importancia en el panorama empresarial ecuatoriano (Ministerio de Producción, 2022), dentro de los beneficios está el pertenecer al Régimen Impositivo Simplificado Ecuatoriano (RISE), al pertenecer a este régimen se reduce la carga tributaria y se simplifican los trámites administrativos para las Pymes, otro beneficio es el acceso a crédito, existen programas de crédito específicos para las Pymes, con condiciones más favorables que los créditos tradicionales a continuación se muestra la inscripción de la empresa en el RISE.

Figura 26

RISE para El Arrayán

SRI		Certificado Registro Único de Contribuyentes	
Apellidos y nombres JARAMILLO BRAVO MATIAS ALEJANDRO		Número RUC 1104028889001	
Estado ACTIVO	Régimen RIMPE - NEGOCIO POPULAR	Artesano No registra	
Fecha de registro 10/11/2020	Fecha de actualización 13/08/2023		
Inicio de actividades 10/11/2020	Reinicio de actividades No registra	Cese de actividades No registra	
Jurisdicción ZONA 7 / LOJA / LOJA		Obligado a llevar contabilidad NO	
Tipo PERSONAS NATURALES	Agente de retención NO	Contribuyente especial NO	
Domicilio tributario			
Ubicación geográfica			
Provincia: LOJA Cantón: LOJA Parroquia: EL SAGRARIO			
Dirección			
Calle: LOURDES Número: 168-31 Intersección: 24 DE MAYO Referencia: A 100 METROS DEL ESTADIO REINA DEL CISNE			
Medios de contacto			
Teléfono domicilio: 072721389 Celular: 0967798627 Email: matiasjb99@hotmail.es			
Actividades económicas			
• C10710904 - ELABORACIÓN DE PRODUCTOS DE REPOSTERÍA.			
Establecimientos			
Abiertos		Cerrados	
1		0	
Obligaciones tributarias			
• 1011 - DECLARACIÓN DE IMPUESTO A LA RENTA PERSONAS NATURALES			

Se observa con mayor claridad como está constituida la empresa y con qué actividad económica está registrada, se inscribió como RIMPE- Negocio Popular por lo que la actividad económica es la elaboración de productos de repostería.

7. Evaluación Financiera

Esta evaluación tiene como objetivo examinar la rentabilidad de los fondos proporcionados por los propietarios del proyecto, evaluar el impacto del financiamiento en el valor del proyecto y/o determinar la viabilidad de una estructura específica de financiamiento (Virreira, 2021).

7.1 Inversión inicial

La inversión inicial se refiere al gasto inicial que una persona o empresa debe realizar al iniciar un proyecto, sin tener en cuenta los gastos futuros. Esto implica considerar los costos de los activos fijos, el capital de trabajo, el valor de rescate y la depreciación (Ramirez, 2019) , en el siguiente cuadro se observa el capital inicial que se necesita para iniciar operaciones, en este caso para producir los alfajores de café de especialidad.

Tabla 1

Inversión Inicial

Inversión Inicial para iniciar producción	
total inversión	\$ 6.000,00

La inversión inicial se elaboró para un mes, en donde se tuvieron en cuenta todos los costos fijos, costos variables y maquinaria que se van a necesitar para producir los alfajores, dando un resultado de \$6000 que hace referencia a la producción de 1110 alfajores de café de especialidad, enfocándose en el presupuesto de ventas que se especifica más a detalle a continuación.

7.2 Presupuesto de ventas

El presupuesto de ventas refleja la estimación monetaria de las ventas de una empresa durante un período específico. Es el presupuesto más importante, ya que sirve de base para la elaboración de otros presupuestos. Para preparar el presupuesto de ventas, se requiere el pronóstico

de ventas (las ventas esperadas para un período determinado) y el precio de venta de los productos (Rimachi, 2020).

Tabla 2

Presupuesto de ventas

PRESUPUESTO DE VENTAS ANUAL 2024 PARA CLIENTES DIRECTOS														
	ENERO	FEBRERO	MARZO	ABRIL	MAYO	JUNIO	JULIO	AGOSTO	SEPTIEMBRE	OCTUBRE	NOVIEMBRE	DECIEMBRE		
ALFAJOR DE CAFÉ DE ESPECIALIDAD	550	550	550	550	550	550	550	550	550	550	550	550	550	6600
PRECIO DEL PRODUCTO	1,5	1,5	1,5	1,5	1,5	1,5	1,5	1,5	1,5	1,5	1,5	1,5	1,5	18
TOTAL DE VENTAS \$ PROMEDIO POR MES	825	825	825	825	825	825	825	825	825	825	825	825	825	\$ 9.900,00
PRESUPUESTO DE VENTAS ANUAL 2024 PARA PUNTOS DE VENTA														
	ENERO	FEBRERO	MARZO	ABRIL	MAYO	JUNIO	JULIO	AGOSTO	SEPTIEMBRE	OCTUBRE	NOVIEMBRE	DECIEMBRE		
ALFAJOR DE CAFÉ DE ESPECIALIDAD	800	800	800	800	800	800	800	800	800	800	800	800	800	9600
PRECIO DEL PRODUCTO	1,25	1,25	1,25	1,25	1,25	1,25	1,25	1,25	1,25	1,25	1,25	1,25	1,25	15
TOTAL DE VENTAS \$ PROMEDIO POR MES	1000	1000	1000	1000	1000	1000	1000	1000	1000	1000	1000	1000	1000	\$ 12.000,00
													TOTAL VENTAS PROMEDIO ANUALES	\$ 21.900,00
													TOTAL UNIDADES PROMEDIO	16200

El presupuesto de ventas del Arrayán se divide en dos, uno para los clientes directo y otro para los puntos de ventas, como se puede observar el presupuesto de ventas para el 2024 es demasiado conservador y dirigiéndose un poco más a los puntos de venta ya que, el principal enfoque en el Arrayán es ir creciendo periódicamente y, la mejor forma de hacerlo, es vendiendo los productos con minoristas, los cuales se encargan de vender alfajores de café, otra diferencia que se observa en el presupuesto de ventas entre los clientes directos y los puntos de venta es el precio, se ha decidido bajar el precio a \$1,25 para los puntos de venta ya que, ellos deben tener un margen de ganancia significativo. Dando así como resultado un total de ventas promedio anual de 16200 alfajores lo que se representa en dólares \$ 21.900,00

7.3 Punto de Equilibrio

El punto de equilibrio ilustra cómo los cambios en los ingresos o costos según diferentes niveles de ventas impactan en la empresa, eso significa que el valor de un bien elaborado es igual al valor de las ventas, resultando en ganancias o pérdidas. En el siguiente cuadro de mostraremos

cual es el punto de equilibrio para el Arrayán el cual debe producir para llegar a ese punto intermedio.

Tabla 3

Punto de equilibrio

COSTOS FIJOS		
LUZ	\$	15,00
AGUA	\$	4,00
TELÉFONO	\$	10,00
MANO DE OBRA	\$	120,00
GAS	\$	6,00
TOTAL	\$	155,00
TOTAL ANUAL	\$	1.860,00
COSTOS VARIABLES		
MATERIA PRIMA	\$	400,00
COMBUSTIBLE	\$	20,00
EMPAQUES	\$	88,80
TOTAL	\$	508,80
TOTAL ANUAL	\$	6.105,60
TOTAL UNITARIO	\$	0,38
PRECIO UNITARIO	\$	1,50
Qe = \$	1.860,00	1656
	\$	1,12

Para obtener el punto de equilibrio de El Arrayán se utiliza la fórmula que se expresa en los costos fijos dividido para el precio de venta unitario – costos variables, dando como resultado 1656 unidades de alfajores al año, por lo que a partir del mes de febrero ya estaría superando el punto de equilibrio, 1656 es lo que se debe producir al año para estar en el punto de equilibrio, todos los datos proporcionados son equivalentes a costos mensuales y su total anual enfocados en el presupuesto de ventas de 16200 alfajores de café de especialidad al año, por lo tanto al producir un número superior a 1656 unidades se comienza a tener ganancia basados en el presupuesto de ventas, esto equivalente a 16200 alfajores que se pronostica vender.

7.4 Estados Financieros

Los estados financieros o también conocidos como estados contables son aquellos informes que nos ayudan a conocer la situación financiera y económica del proyecto o empresa, el principal

objetivo de estos estados financieros es proporcionar información valiosa que nos ayude a tomar decisiones económicas sobre la empresa (Chong et al., 2019)

7.4.1 Estado de Costos

García Colin (2019) citado por (Chong et al., 2019) menciona que el estado de costos de producción y ventas es un informe financiero que detalla los costos de producción finalizados y los costos de los productos vendidos de una empresa manufacturera durante un período contable. Por su carácter, es un documento dinámico.

A continuación se muestra como está estructurado el estado de costos de El Arrayán de acuerdo con la producción de alfajores de café de especialidad.

Tabla 4

Estado de costos

EMPRESA EL ARRÁN	
ESTADO DE COSTOS Y	
1 ENERO 2024 -31 DIC 2024	
inventario Inicial de materia prima	\$ 100,00
(+) compras de materia prima	\$ 6.000,00
(-) devolución en compras de materia prima	\$ -
MATERIA PRIMA DISPONIBLE PARA LA PRODUCCIÓN	\$ 6.100,00
(-) Inventario Final de materia Prima	\$ -
MATERIA PRIMA UTILIZADA	\$ 6.100,00
(+) MANO DE OBRA DIRECTA (SALARIOS DE PRODUCCION)	\$ 1.440,00
(+) COSTOS INDIRECTOS (EMPLEADOS EN LA PRODUCCIÓN)	\$ 2.760,00
COSTOS DE PRODUCCIÓN	\$ 10.300,00
(+) INVENTARIO INICIAL DE PRODUCTOS EN PROCESO	
COSTO TOTAL DE PRODUCTOS EN PROCESO	\$ 10.300,00
(-)Inventario Final de productos en procesos	
COSTO DE PRODUCTOS TERMINADOS	\$ 10.300,00
(+) INVENTARIO INICIAL DE PRODUCTOS TERMINADOS	
COSTO TOTAL DE PRODUCTOS TERMINADOS	\$ 10.300,00
(-) Inventario Final de materia productos terminados	
COSTO DE VENTAS	\$ 10.300,00

Los resultados que se visualizan en el estado de costos están multiplicados para los 12 meses que tiene el año en donde se invertirán \$6000 al año en materia prima para producir los 16200 alfajores promedio obtenidos del presupuesto de ventas, tomando en cuenta la mano de obra

directa con un total de \$1.400 equivalente al salario de producción, otro dato muy importante a tomar en cuenta es la mano de obra indirecta que es un costo indirecto con un equivalente de \$2.760 en distribución y ventas, de esta forma obteniendo un total de \$10.300,00 dólares en costos de ventas.

7.4.2 Estado de Pérdidas y Ganancias

El estado de resultados integral se calcula restando el costo de ventas de los ingresos operativos, lo que resulta en la utilidad bruta. Luego, se restan los gastos operativos para determinar la utilidad o pérdida antes de impuestos. A continuación, se deduce el porcentaje de participación de los trabajadores, el impuesto sobre la renta, la reserva legal y otros impuestos, lo que arroja como resultado la utilidad neta o la pérdida del ejercicio (Sanabria et al., 2020). En la tabla 5 se observa el estado de resultados para El Arrayán.

Tabla 5

Estado de pérdidas y ganancias

EMPRESA EL ARRAYÁN			
ESTADO DE PERDIDAS Y GANACIAS			
1 ENERO 2023 -31 DIC 2023			
EXPRESADO EN MILES DE DOLARES			
ventas netas		\$ 21.900,00	
(-)costo de ventas		\$ 10.300,00	
UTILIDAD BRUTA		\$ 11.600,00	
(-)gastos operacionales en administración		\$ 5.520,00	salarios del 001
(-)gastos de ventas		\$ 4.200,00	
UTILIDAD OPERACIONAL		\$ 1.880,00	
(-)gastos financieros		\$ -	
(+)Ingresos no operacionales		\$ -	
(-)Gastos no Operacionales			
UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS		\$ 1.880,00	
provisión para impuestos		\$ 60,00	
UTILIDAD NETA		\$ 1.820,00	
Reserva Legal			
Otras Reservas			
UTILIDAD DISPONIBLE PARA SOCIOS Y ACCIONISTAS		\$ 1.820,00	

Según el presupuesto de ventas se vende \$21.900,00 dólares anuales, con costos de ventas de \$10.300,00 dólares y una utilidad bruta de \$11.600,00 dólares, dando una utilidad disponible para socios y accionistas para final del año 2024 de \$1.820,00, valores que se podrían mejorar puesto que se tiene capacidad de producción, de esta manera se disminuyen los costos de ventas ya que, al momento de producir más, es posible abaratar en materia prima como en etiquetados y de esta forma obtener utilidades disponibles para socios y accionistas mucho más elevadas y llamativas.

7.4.3 Flujo de Efectivo

Por medio de este instrumento financiero se determina la liquidez de una empresa, mostrando el valor real con el que cuenta al momento del análisis y estableciendo componentes de apalancamiento (Cuesta-Vidal & Vásquez-Acuña, 2021) . En la Tabla 6 se puede observar de forma mensualizada como ha sido el flujo de efectivo para la empresa El Arrayán con la elaboración de alfajores de café de especialidad.

Tabla 6

Flujo de efectivo

EMPRESA EL ARRAYÁN													
FLUJO DE EFECTIVO MENSUALIZADO AÑO 1													
DEL 1 ENERO 2024 AL 31 DIC 2024													
EXPRESADO EN MILES DE DOLARES													
	ENE	FEB	MAR	ABR	MAY	JUN	JUL	AGO	SEP	OCT	NOV	DIC	Total
Saldo inicial	200	612,69	472,69	472,69	472,69	472,69	472,69	472,69	472,69	472,69	472,69	472,69	
Ingresos													
Ventas en efectivo	1825	1825	1825	1825	1825	1825	1825	1825	1825	1825	1825	1825	21900
Cobros de ventas a crédito	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Cobros por ventas de activo fijo	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Total Ingresos	2025	1825	22100										
Egresos													
Compra de mercancía	400	400	400	400	400	400	400	400	400	400	400	400	4800
Pago de nómina	810	810	810	810	810	810	810	810	810	810	810	810	9720
Pago de Seguridad social	90,31	90,31	90,31	90,31	90,31	90,31	90,31	90,31	90,31	90,31	90,31	90,31	1083,72
Pago proveedores	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Pago de impuestos	60	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	60
Pago de servicios públicos	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	84
Pago de alquiler	25	25	25	25	25	25	25	25	25	25	25	25	300
Pago de mantenimiento	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Pago de publicidad	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	240
Total Egresos	1412,31	1352,31	16287,7										
Flujo de caja económico	612,69	472,69	472,69	472,69	472,69	472,69	472,69	472,69	472,69	472,69	472,69	472,69	5812,28
Financiamiento													
Préstamo recibido	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Pago de préstamos	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Total Financiamiento	0												
Flujo de caja financiero	612,69	472,69	472,69	472,69	472,69	472,69	472,69	472,69	472,69	472,69	472,69	472,69	

año 1 año 2 año3
6102,894 6408,0387

Dentro del flujo de efectivo del Arrayán para el primer mes se hizo una inversión inicial de \$6000 dólares los cuales sirvieron para la producción inicial de 1350 alfajores de café de especialidad, empezando con un saldo inicial de \$200, con un pago de \$60 dólares cancelados una vez al mes, esto debido a que se forma parte del RIMPE y la empresa no está obligada llevar contabilidad como el pago de impuestos; otros egresos para el funcionamiento apropiado de la empresa en la elaboración de los alfajores de café de especialidad es el pago de \$25 dólares, los cuales hacen referencia a una parte proporcional del alquiler del punto de venta físico donde se comercializan los alfajores, en este caso se pone solo \$25, ya que en el punto de venta se comercializan otro tipo de productos, pero los alfajores representan un porcentaje significativo de ventas, el valor de \$25 dólares es el referente porcentual del alquiler; otro de los egresos que se tiene cada 3 meses es el mantenimiento de la maquinaria, se busca siempre tener un producto de calidad, por lo que el mantenimiento principalmente se lo hace al horno en lo que respecta a calibración y para que el producto siempre salga en su mejor punto, dado esto, se cuenta con un flujo de efectivo anual de \$5812,28 y para los siguientes años pronosticando un aumento del 5% en el flujo de efectivo.

7.5 Indicadores Financieros

Según Molina, Oña y Typan (2018) citados por (Macías & Delgado, 2023), el análisis de indicadores financieros ofrece una visión actual del estado financiero, identificando problemas en tiempo real. Por otro lado, el análisis del pasado proporciona un panorama histórico que facilita las proyecciones futuras.

7.5.1 VAN

El Valor Actual Neto (VAN) de una inversión representa la diferencia entre el valor presente de los flujos de efectivo futuros del proyecto y la inversión inicial requerida para llevarlo a cabo. Este indicador evalúa el rendimiento económico de un proyecto dado su flujo de fondos y su tasa de descuento. Aunque la tasa de descuento podría variar en cada periodo, por simplicidad se considera constante en todos los periodos analizados (Virreira, 2021), teniendo una tasa de descuento de un 12%, a continuación se indica el cálculo del VAN.

Tabla 7

Valor actual neto

INVERSION	\$	-6.000,00
TASA DSTO(K)		12%
VAN	\$	7.107,05

Dados los resultados de un VAN positivo se puede decir que el proyecto se lo considera rentable, esto debido a que el retorno en este caso es de \$7.107,05 dólares como valor actual neto, en otras palabras al momento de invertir un capital de \$6.000,00 dólares en la producción de alfajores de café de especialidad, se obtiene una utilidad de \$7.107,05 dólares lo que hace que la inversión sea rentable y aceptable.

7.5.2 TIR

La Tasa Interna de Retorno (TIR) de un proyecto indica la tasa de descuento que resulta en un Valor Actual Neto (VAN) igual a cero. En otras palabras, representa la rentabilidad que el proyecto proporcionaría a los inversionistas (Virreira, 2021)

Tabla 8*Tasa interna de retorno*

	inversion	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3
FLUJO DE EFECTIVO	\$ -6.000,00	5212,28	5472,894	5746,5387
TIR	72%			

Al interpretar el resultado de la tasa interna de retorno es necesario escribir la inversión con signo negativo, ya que esta cantidad será desembolsada en el proyecto para empezar actividades y con un flujo de efectivo de \$5212,28 dólares para el primer año se tiene un resultado TIR de 72%, esto quiere decir que por cada \$100 dólares que se invierten se espera obtener un retorno de \$72 al año, tener presente que la TIR se basa en estimaciones lo que es recomienda no solo tomar en cuenta un indicador, ya que también se deben tomar en cuenta riesgos del proyecto como la liquidez de la inversión y otros factores.

7.5.3 Periodo de Recuperación (PRI)

El periodo de recuperación indica el tiempo necesario para recuperar la inversión, considerando el valor del dinero en el tiempo. Se alcanza la recuperación de la inversión cuando el valor de esta al final del periodo considerado es igual a cero (Virreira, 2021). En la Tabla 9 se determina el PRI para la empresa El Arrayán.

Tabla 9*Periodo de recuperación de la inversión*

	inversion	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3
FLUJO DE EFECTIVO	\$ -6.000,00	5212,28	5472,894	5746,5387
PRI	1año 1 mes 27 días			

En el proyecto de El Arrayán para la elaboración de los alfajores de café de especialidad se necesitó una inversión de \$6.000 dólares para iniciar actividades, tomando en cuenta año 1 como el año de inversión, este tiene un flujo de efectivo de \$5.212,28, para el segundo año el flujo de

efectivo es de \$5.472,89 donde se proyecta un 5% de incremento de acuerdo pasan los años, el retorno de la inversión está prevista recuperar en un año con un mes y 27 días.

8. Conclusiones y Recomendaciones

8.1 Conclusiones

Dados los resultados obtenidos en las entrevistas donde más de un 90% de los entrevistados saben la diferencia entre un producto artesanal e industrial, sabiendo que el mercado objetivo es correcto, se concluye que el alfajor de café de especialidad 100% artesanal si es viable, ya que existe un mercado dispuesto a adquirir el producto.

Oportunidad para el café lojano, la elaboración de alfajores con café de especialidad 100% artesanales si puede contribuir a agregar valor al café lojano, creando una diferenciación en el mercado, siendo un producto único en el mercado.

Acorde a los datos obtenidos gracias a los diferentes indicadores financieros en específico el VAN con un retorno de \$7.107,05 dólares para el primer año y una TIR de 72% siendo positiva y muy por encima de la tasa de descuento, ayudan a concluir que el proyecto El Arrayán con la elaboración de los alfajores de café de especialidad es rentable y viable el invertir para empezar con la producción y comercialización.

8.2 Recomendaciones

La principal característica de los alfajores de café de especialidad es su calidad, en donde se cuida cada detalle desde su producción hasta su comercialización, es por ello que se recomienda seguir con los procesos estandarizados, una cadena de suministros firme, donde no haya fallas o interferencias hasta el cliente final dando un resultado positivo e incentivando a la recompra.

9. Referencias

- AGROCALIDAD. (2023). *17 toneladas de café ecuatoriano orgánico llegan a Italia*.
<https://www.agrocalidad.gob.ec/17-toneladas-de-cafe-ecuatoriano-organico-llegan-a-italia/>
- Banco Central del Ecuador. (2023). *Informe de resultados de comercio exterior Tercer trimestre de 2023*. www.bce.ec
- CAMAE. (2023, February 8). *Café lojano apunta a la expansión en el mercado internacional*.
 Cámara Marítima Del Ecuador. <http://www.camae.org/cafe/cafe-lojano-apunta-a-la-expansion-en-el-mercado-internacional/>
- CAMECOL. (2023, February 7). *La exportación de café ecuatoriano de especialidad crece – Camecol*. Noticias CAMECOL. <https://camecol.com/website/2023/02/07/la-exportacion-de-cafe-ecuatoriano-de-especialidad-crece/>
- Chacón, P., & Martínez, C. (2021). *Implementación de caso de estudio de un elemento con tecnología solar fotovoltaica en pérgolas de parqueaderos a cielo abierto utilizando el análisis de mapa de empatía hacia posibles clientes* [Tesis de grado]. Universidad Católica de Colombia.
- Chong, E., Chávez Passano, M., Quevedo Alejos, M. I., & Bravo Tantaleán, M. (2019). *Contabilidad financiera intermedia : estados financieros y análisis de las cuentas del activo, pasivo y patrimonio* (2nd ed.). Fondo Editorial, Universidad del Pacífico.
- Cuesta-Vidal, C. F., & Vásquez-Acuña, L. G. (2021). Gestión del flujo de caja en situaciones de crisis. *CIENCIAMATRIA*, 7(2), 479–507. <https://doi.org/10.35381/CM.V7I2.519>
- DEDUN. (2024). *Árbol de problemas – Design Thinking*. In *Caja de herramientas Design Thinking*. Departamento de Docencia Universitaria. <https://designthinking.ucr.ac.cr/arbol-de-problemas/>

- Dziak, M. (2022). Brainstorming. *Salem Press Encyclopedia*.
<https://research.ebsco.com/c/5x7ctu/viewer/html/g3bmltaqf>
- Ferrer, G. G., & Garzón, G. de la C. S. (2020). El estudio de factibilidad y su impacto en la toma de decisiones del proceso inversionista. *Revista Científica Agroecosistemas*, 8(3), 45–49.
<https://aes.ucf.edu/cu/index.php/aes/article/view/425>
- Fórum Café. (2021, April 15). Desforestación: ¿El café, un problema o una solución? – Fórum Cultural del Café. *Fórum Del Café*. <https://forumdelcafe.com/desforestacion-cafe-un-problema-o-una-solucion/>
- Franco, J., Pincay, J. A., & Pincay, G. (2022). Plan de marketing y comercialización, caso: Asociación de agricultores 11 de octubre. *RECIMUNDO*, 6(1), 41–50.
- García, L. (2019). *Aplicación del Mapa de Empatía: una Herramienta de Valor en los Modelos de Negocio*.
- Ger, D. (2019). “Los procesos de elaboración de dulces tradicionales y el valor gastronómico de la ciudad de Tulcán, en el 2018 [Tesis de grado]. Universidad Politécnica Estatal del Carchi.
- González, A. (2024, February 28). Producción de café, el negocio que se desarrolla en América Latina. *Forbes Centroamérica*. <https://forbescentroamerica.com/2024/02/28/produccion-de-cafe-el-negocio-que-se-desarrolla-en-america-latina>
- González, M. (2022). Reconociendo el customer journey mapping como clave para generar estrategias de mercadotecnia precisas, innovadoras y centradas en el cliente en México. *The Anáhuac Journal*, 22(1), 98–117.
<https://doi.org/10.36105/THEANAHUACJOUR.2022V22N1.04>
- IICA. (2022). *Guía para la elaboración de diagramas de flujo de los procesos institucionales*.

- IICA. (2023). *Perspectivas de la Agricultura y del Desarrollo Rural en las Américas: una mirada hacia América Latina y el Caribe 2023/2024*.
- INEC. (2023a). *Censo Ecuador*. <https://censoecuador.ecudatanalytics.com/>
- INEC. (2023b). *ENEMDU III Trimestre de 2023*. <https://www.ecuadorencifras.gob.ec/enemdu-iii-trimestre-de-2023/>
- International Coffee Organization. (2023). *Coffee Report and Outlook*.
- Jiménez, K. A., Quezada, J. M., & Vega Andrea del Cisne. (2023). Análisis de las exportaciones del café en el Ecuador, periodo 2017-2021. *Ciencia Latina Revista Científica Multidisciplinar*, 7(1), 6166–6184. https://doi.org/10.37811/CL_RCM.V7I1.4909
- José, A., González, P., Andrea, P., & Durango, V. (2021). *Plan de Negocio Productos Artesanales Suarte* [Tesis de grado]. Corporación Universitaria del Caribe – CECAR.
- Lacouture, J., & De Ávila, A. (2021). *Diseño de un Modelo Organizacional para la empresa Estrategia & Gestión Autores*.
- León, N., & Giraldo, G. (2019). *Propuesta de mejora de procesos en la atención de pedidos en un marketplace bajo el enfoque DMAIC* [Tesis de grado]. Universidad Ricardo Palma.
- Loja Mesa de Emprendimiento. (2024). *Mesa de Emprendimiento de la Provincia de Loja - Ecuador*. <https://mesadeemprendimientoloja.org/>
- Ludeña, J. (2021, June 1). *Monetización - Qué es, definición y concepto*. Economipedia. <https://economipedia.com/definiciones/monetizacion.html>
- Macías, F., & Delgado, M. (2023). Indicadores financieros y su relación con la toma de decisiones. *Polo Del Conocimiento*, 8(2), 895–918. <https://doi.org/10.23857/pc.v8i2>

MAG. (2021a). *Gobierno Nacional decreta Política de Estado para el sector agropecuario.*

<https://www.agricultura.gob.ec/gobierno-nacional-decreta-politica-de-estado-para-el-sector-agropecuario/>

MAG. (2021b). *Loja inicia la cosecha de uno de los mejores cafés del Ecuador.*

<https://www.agricultura.gob.ec/loja-inicia-la-cosecha-de-uno-de-los-mejores-cafes-del-ecuador/>

Ministerio de Economía y Finanzas. (2024). *Pulso Económico Ecuador.*

Ministerio de Producción, C. E. I. y P. (2022). *Encuentro de Negocios Cotopaxi 2022.*

Ministerio de Transportes y Obras Públicas. (2022). *Construcción de obras emergentes en la red vial estatal de la provincia de Loja, tramo vial olmedo Chaguarpamba, sector km 15.*

Morocho, M., & Tipas, J. (2022). *Plan de negocios para la implementación del sistema UHT en la producción de leche entera de la empresa Abellito S.A.* [Tesis de grado]. Universidad Técnica de Cotopaxi.

Nájera, J. (2020). Propuesta de Valor de los servicios. *CONCYTEG*, 15(269), 47–65.

https://www.researchgate.net/publication/352726770_Propuesta_de_Valor_de_los_servicios

Organización internacional del Café. (2021). *El Valor del Café Sostenibilidad, inclusión y fortaleza de la cadena de valor mundial del café.*

Ospina, M. (2022). Revisión de Técnicas y Tecnologías para la Construcción del Producto Mínimo Viable en el Contexto del Emprendimiento Universitario. *Conference: Novena Conferencia Nacional de Computación, Informática y Sistemas (CoNCISa 2022)*, 6–10.

https://www.researchgate.net/publication/377235110_Revision_de_Tecnicas_y_Tecnologias

s_para_la_Construccion_del_Producto_Minimo_Viable_en_el_Contexto_del_Emprendimie
nto_Universitario

- Pedraza, D. (2021). *El packaging como herramienta de Comunicación: la incidencia del empaque de jugos de caja en la decisión de compra de las madres de de Lima Metropolitana* [Tesis de grado]. Universidad de Lima.
- Peña, D., & Madrid, D. (2021). *Escuela Agrícola Panamericana, Zamorano* [Proyecto Especial de Graduación]. Escuela Agrícola Panamericana, Zamorano.
- Pérez-Solorzano, M., Pin-Franco, M., & Osejos-Vásquez, A. (2023). *La localización como estrategia de marketing de los negocios de la asociación de comerciantes Bahía Bicentenario de Jipijapa*. 8(2), 1272–1293. <https://doi.org/10.23857/pc.v8i2>
- Pérez-Tabernero, Á. (2019). *Estudio de los análisis del entorno en el modelo de emprendimiento disciplinado. Aplicación al caso de la creación de la startup Blodel*. [Tesis de grado]. Universidad Politécnica de Madrid.
- Pitizaca, F. G. (2024). Implementación del Kaizen en el Sector Cafetalero de la Provincia de Loja; Un Estudio Descriptivo de un Modelo de Asociatividad para los Productores Cafetaleros. *Ciencia Latina Revista Científica Multidisciplinar*, 8(1), 2144–2164. https://doi.org/10.37811/CL_RCM.V8I1.9615
- Prieto, K. (2023). Aplicación del modelo Lean Canvas y Design Thinking como herramientas de innovación para emprendimientos de centros de desarrollo infantil privados. *Revista Científica Ciencia y Tecnología*, 23(38), 16–35. <https://doi.org/10.47189/RCCT.V23I38.592>

- Pro Ecuador. (2023, January 31). *El consumo de café crecerá entre un 1% y 2% hasta el 2030*. Pro Ecuador Negocios Sin Fronteras . <https://www.proecuador.gob.ec/el-consumo-de-cafe-crecera-entre-un-1-y-2-hasta-el-2030/>
- Ramirez, D. (2019). *Metodología para la preparación, presentación y evaluación del presupuesto de inversión* [Tesis de grado]. Universidad Técnica de Machala.
- Rimachi, É. (2020). *Presupuesto de ventas*.
- Romero- Montero, A., Sellers-Rubio, R., & Cely- Alvarez, A. M. (2024). ¿Conoces a tu Buyer Persona? Identifica a tu cliente para mejorar tu estrategia de Inbound Marketing. *Investigaciones Turísticas*, 27, 53–76. <https://doi.org/10.14198/INTURI.23961>
- Sanabria, M. E. A., Sulay, Á., Flores, V., Zobeida, T., & Arbeláez, B. (2020). Los estados financieros y la toma de decisiones en las pymes. *Journal of Science and Research: Revista Ciencia e Investigación*, ISSN 2528-8083, Vol. 5, N°. Extra 2, 2020 (Ejemplar Dedicado a: *CICACI (2020): II CONFERENCIA INTERNACIONAL EN CIENCIAS ADMINISTRATIVAS, CONTABLES E INFORMÁTICAS*), Págs. 127-145, 5(2), 127–145. <https://doi.org/10.5281/zenodo.4726284>
- Susano, J. (2020). *Modelos y estrategias de Mercadotecnia (Primera)*. <https://www.researchgate.net/publication/361498821>
- Trivi, N. A. (2020). El alfajor, un análisis de la golosina nacional argentina desde la geografía cultural. *Estudios Sociales. Revista de Alimentación Contemporánea y Desarrollo Regional*, 30(55). <https://doi.org/10.24836/ES.V30I55.881>
- Vicerrectoría de Educación Continua y Posgrados. (2022). *Mercado meta: ¿Qué es y cómo identificarlo?* <https://blog.maestriasydiplomados.tec.mx/mercado-meta-qu%C3%A9-es-y-c%C3%B3mo-identificarlo>

Virreira, M. (2021). *Evaluación Financiera de proyectos de inversión: Métodos y aplicaciones*.

Universidad Privada de Santa Cruz de la Sierra - UPSA.

10. Anexos

¿Qué le hace sentir más satisfecho cuando disfrutas de algo delicioso?

¿Al momento de escoger un producto en que es lo principal que se fija antes de comprarlo?

¿En qué momentos o situaciones en el día a día le provoca consumir algún producto (dulces)?

		
Enrique Castillo	Natalia Paiba	Jorge Rada
Antonio Pardo - H111...	Jhonatan Osorio	Javier Pinilla
Luis Eduardo	gleidy ceballos	Milton Gamboa