

## ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

**Tesis previa a la obtención de título de  
Licenciada en Administración de  
Empresas.**

**AUTOR:** Nayely Anabel Flores Escobar

**TUTOR:** Mgs. Alex Oswaldo Cárdenas Rodríguez

Proyecto para la elaboración de la bebida de horchata con  
la flor de canchalagua

## CERTIFICACIÓN DE AUTORÍA

Yo, Nayely Anabel Flores Escobar 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, Reglamento y Leyes.



---

FIRMA AUTOR

## APROBACIÓN DEL TUTOR

Yo, Mgs. Alex Oswaldo Cárdenas Rodríguez, MBA, certifico que conozco a la autora del presente trabajo de titulación “Proyecto para la elaboración de la bebida de horchata con la flor de canchalagua”, Nayely Anabel Flores Escobar, siendo la responsable exclusiva tanto de su originalidad y autenticidad, como de su contenido.

A handwritten signature in blue ink, followed by a circular stamp. The stamp contains the text "ESCUELA DE MARKETING" at the top, "COORD. ACADÉMICA" on the right, and "UNIVERSIDAD DE CIEGO DE ÁVILA" on the left. In the center of the stamp is a stylized logo consisting of two overlapping 'U' shapes.

Mgs. Alex Oswaldo Cárdenas Rodríguez, MBA  
DIRECTOR DEL TRABAJO DE TITULACIÓN

## Agradecimiento

En el fortuito caminar de la vida, me he encontrado con muchas personas, pero sin lugar a dudas, en el sagrario he encontrado a la más importante, a mi Señor, a mi Padre Celestial, quien en todo momento fue testigo de mis momentos de profunda alegría y también de tristeza, así mismo a Mamita María Virgen, recordándome que todo vale la pena, a través de los míos, mis padres, que con sus oraciones me mantuvieron de pie, que cuando me llamaban les decía con una lágrima que estoy bien, cada vez esta, de alegría por poder escuchar sus voces, especialmente cuando me respondían "rezamos todos los días por ti, para que Dios te ilumine y te de sabiduría, que seas una buena persona y una buena profesional", todo lo que soy es producto de lo que en mí sembraron. Mi familia es mi regalo, todos me enseñan algo diferente, mis hermanos a compartir, mis sobrinos a ser auténtica, su mamá: mi cuñada, a ser valiente, mi padre la bondad, mi mami la fortaleza. Mi ángel, mi abuelita Marujita, seguro me sonrío desde el cielo, orgullosa, así me dijo que estaría, aún cuando ya no esté físicamente conmigo, espero igualmente mis abuelitos que no alcancé a conocer, pero que les debo tanto por los maravillosos padres y tíos que me dieron. A mi otra familia, mi familia de fe, Movimiento JMDS, Jóvenes Misioneros Del Señor de Sozoranga desde el fundador Rvdo. P. Jaime Eras hasta los integrantes, especialmente a Lejem Barak. Y cómo no, a mis docentes del jardín, escuela, colegio y universidad, nada sería lo mismo sin ustedes, pues con su paciencia y enseñanzas supieron hacer de mí, una alumna dispuesta a hacer todo con un toque de creatividad, de color, de entrega total a lo que realice. A mis amigos, gracias por motivarme, por regañarme, por reír conmigo y por llorar también, saben lo que significan para mí. Siempre soñé con este momento de redactar lo que están leyendo, sabiendo que no me entraría en unas cortas líneas lo mucho que tengo por agradecer. A mi director, Dios le pague por tanto. Finalizo enfatizando que el activo más importante de la UIDE, son sus docentes.

-Nayely

## Resumen

El presente proyecto tiene como propósito la elaboración de una bebida tradicional como es la horchata de la flor de canchalagua, cuya producción se da en el cantón Sozoranga de la provincia de Loja, cuya fórmula ha sido desarrollada contemplando los diferentes estándares de calidad, que van desde la selección de la materia prima, hasta el producto final y su comercialización en el que se plantea captar la atención del público objetivo.

La propuesta de valor de este proyecto es ofrecer a la ciudadanía de Sozoranga una bebida tradicional de horchata como una alternativa natural para promover un estilo de vida más saludable y para transmitir un sentido de pertenencia, pues el nombre de la marca nace precisamente de una leyenda urbana que reza que las llanuras de Insana y el Jatumpamba se cubrían del lila intensa de las flores de canchalagua, convirtiéndose en un referente local.

Como parte de la factibilidad del proyecto dentro de la etapa de cálculo se construyeron estados financieros con el fin de analizar los probables resultados económicos, esperando un retorno de inversión en el tercer año de operaciones, para empezar todo el proceso productivo que es realizado de manera tradicional y a futuro con base en la aceptación del producto se irá empleando otros procesos que aumenten la producción.

***Palabras clave:*** Horchata, canchalagua.

### **Abstract**

The purpose of this project is the production of horchata of canchalagua flower in the province of Loja. Its formula has been developed contemplating strict quality standards, from the raw material and its processes to the final product, the latter in a fresh and attractive presentation to capture the attention of the target consumers.

The value proposition is to offer the citizens of Sozoranga a traditional drink through the production of horchata as a natural alternative to promote a healthier lifestyle and to convey a sense of belonging, as the brand name comes precisely from an urban legend that says that the plains of Insana and Jatumpamba were covered with the intense lilac of the canchalagua flowers, hence, for eternal memories baptized as canchalaguas to the people of Sozoranga.

A return on investment is expected in the third year of operations, the entire production process is carried out in a traditional way, therefore, no machinery is used, allowing significant cost savings.

Financial statements were constructed to analyze the probable economic results, taking as a reference the number of units sold, which we will get a positive Internal Rate for the investment.

**Keywords: Horchata, canchalagua.**

## Introducción

“El 81,5% de ecuatorianos consume gaseosas o bebidas azucaradas, el mayor consumo se da en personas de entre los 19 y 30 años” (ENSANUT, 2016). Algunas organizaciones como la OMS y la OPS vienen advirtiendo el aumento de enfermedades a nivel mundial dadas por el consumo de bebidas azucaradas, causando obesidad y otras enfermedades como diabetes tipo II (OMS, 2018), siendo la diabetes la segunda causa de muerte en el Ecuador (INEC, 2018).

La bebida de horchata, al ser una bebida tradicional y reconocida a nivel nacional, está en la mente de varios consumidores. El propósito de este producto será adicionar la flor de canchalagua, a las hierbas que lleva la horchata, la cual otorgará grandes beneficios a la salud, así como dar a conocer que en el sur del Ecuador se da esta planta medicinal, pero además de lo mencionado, como una cuestión de cultura ancestral.

Los objetivos del proyecto son: determinar la oferta, demanda y la innovación del producto planteado mediante la metodología Design Thinking. Además, desarrollar la estructura de costos para verificar la factibilidad del proyecto propuesto. La metodología Design Thinking permite obtener soluciones con propuestas de valor centradas en las personas, pues son varias empresas a nivel mundial que deciden implementar esta sistemática debido a la búsqueda continua de proponer productos diferenciadores.

## Glosario

### *A*

**ARCSA:** Agencia Nacional de Regulación, Control y Vigilancia Sanitaria

### *B*

**BM:** Banco Mundial

**BPM:** Buenas Prácticas de Manufactura

### *C*

**CFN:** Corporación Financiera Nacional

**CONMEBOL:** Confederación Sudamericana de Fútbol

### *E*

**ENSANUT:** Encuesta Nacional de Salud y Nutrición

### *F*

**FDA:** Administración de Alimentos y Medicamentos

**FSMA:** Ley de Modernización de Inocuidad de los Alimentos

**FAO:** Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y la Agricultura

### *I*

**INABIO:** Instituto Nacional de Biodiversidad

**INEC:** Instituto Nacional de Estadísticas y Censos

**INEN:** Servicio Ecuatoriano de Normalización

**ITC:** Empresa Comercial Internacional

## *K*

**KPWG:** Red multinacional de servicios contables Klynveld Peat Marwick Goerdeler

## *M*

**MAGAP:** Ministerio de Agricultura, Ganadería, Acuacultura y Pesca

**MSP:** Ministerio de Salud Pública    **MINTEL:** Ministerio de Telecomunicaciones

## *O*

**OCDE:** Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos

**OMS:** Organización Mundial de la Salud    **ONU:** Organización de las Naciones Unidas

**OPS:** Organización Panamericana de la Salud

## *P*

**PIB:** Producto Interno Bruto

**PPD:** Panel de Exhibición Principal

## *T*

**TIR:** Tasa Interna de Retorno

## *V*

**VAN:** Valor Actual Neto

## Índice de contenidos

Certificación de autoría.....	2
Aprobación del Tutor.....	3
Agradecimiento.....	4
Resumen.....	5
Abstract.....	6
Introducción.....	7
Glosario.....	8
Tema: Proyecto para la elaboración de la bebida de Horchata con la Flor de Canchalagua .....	19
1. Objetivos.....	19
1.1 Objetivo general.....	19
1.2 Objetivos específicos.....	19
2. Antecedentes.....	19
3. Desarrollo.....	20
3.1 Design Thinking.....	21
3.1.1 Empatizar.....	21
3.1.1.1 Investigación del problema.....	22
3.1.1.2 Observación.....	23
3.1.1.2.1 Buyer person.....	23
3.1.1.2.2 Entrevista.....	25
3.1.1.2.3 Mapa de empatía.....	33
3.2 Definir.....	34
3.2.1 Planteamiento de la hipótesis.....	34
3.2.2 Customer Journey Map.....	35

3.3 Idear.....	37
3.3.1 Brainstorming.....	37
3.3.2 Técnica de selección.....	38
3.4 Prototipo.....	41
3.4.1 Descripción del prototipo.....	42
3.4.2 Justificación viable, deseable y factible.....	42
3.4.3 Diseño del prototipo.....	43
3.5 Testear.....	46
4. Marco conceptual.....	47
5. Análisis interno y externo.....	52
5.1 FODA.....	53
5.2 PESTEL.....	55
6. Validación de viable, factible y deseable.....	61
a. Mercado objetivo.....	61
b. Investigación de validación de mercado.....	62
7. Modelo de negocio.....	64
8. Producto mínimo viable.....	66
9. Procesos.....	66
9.1 Descripción del proceso.....	67
9.2 Flujograma.....	68
10. Organigrama del Talento Humano.....	69
10.1 Manual de funciones.....	70
11. Plan de financiamiento.....	75
11.1 Inversión inicial.....	76
11.2 Capital de trabajo.....	77

11.3 Proyección de flujo de caja.....	78
11.4 Estados de Resultados.....	80
11.5 Proyección de costos.....	81
11.6 Proyección de gastos.....	82
11.7 Proyección de ingresos.....	83
11.8 Fuentes de financiamiento.....	84
11.9 Evaluación financiera.....	85
11.9.1 TIR y VAN.....	85
11.9.2 PVP y Margen de utilidad.....	86
11.9.3 Punto de equilibrio.....	87
11.10. Periodo de recuperación.....	88
12. Plan de Marketing.....	88
12.1 Análisis del mercado.....	89
12.1.1 PESTEL.....	89
12.1.2 FODA.....	90
12.1.3 PORTER.....	91
12.2 Objetivo SMART.....	92
12.3 Público Objetivo.....	92
12.3.1 Mercado masivo.....	92
12.3.2 Nicho de mercado.....	92
12.3.3 Segmento específico.....	92
12.3.4 Segmento diversificado.....	93
12.4 Marketing Mix.....	93
12.4.1 Producto.....	93
12.4.2 Precio.....	93

12.4.3 Plaza.....	94
12.4.4 Promoción.....	94
12.5 Estrategias.....	94
12.5.1 Estrategia de posicionamiento de marca.....	94
12.5.2 Estrategia de marketing de contenidos.....	94
12.5.3 Estrategia de marketing de boca a oído.....	95
12.5.4 Estrategia de marketing directo.....	95
12.5.5 Presupuesto y cronograma.....	96
12.5.6 Métricas e indicadores clave de desempeño.....	97
12.5.6.1 El Engagement.....	97
12.5.6.2 Tasa de viralidad.....	97
12.5.6.3 Tasa de participación.....	98
12.5.6.4 Tasa de interacción.....	98
12.5.6.5 Tasa de amplificación.....	92
13. Conclusiones y recomendaciones.....	99
13.1 Conclusiones.....	99
13.2 Recomendaciones.....	99
14. Bibliografía.....	100

## Índice de Figuras

Figura 1: Consumidor habitual de bebidas naturales.....	24
Figura 2: Número de entrevistados de acuerdo con el sexo.....	26
Figura 3: Edad de los entrevistados.....	27
Figura 4: Consumo de té de hierbas aromáticas.....	27
Figura 5: Característica más importante al momento de su elección.....	28
Figura 6: Bebida con alta demanda en tiendas.....	29
Figura 7: Disposición de consumo de una bebida natural elaborada en la localidad.....	30
Figura 8: Preferencia de envase.....	31
Figura 9: Presupuesto a pagar por la bebida.....	32
Figura 10: Conocimiento de la canchalagua y sus beneficios.....	33
Figura 11: Mapa de empatía cliente final.....	33
Figura 12: Customer Journey Map.....	36
Figura 13: Brainstorming.....	38
Figura 14: Descarte.....	39
Figura 15: Descarte.....	40
Figura 16: Selección.....	41
Figura 17: Marca.....	44
Figura 18: Etiqueta.....	44
Figura 19: Visualización producto final.....	45
Figura 20: Matriz FODA.....	54
Figura 21: Matriz de validación con los resultados obtenidos.....	63
Figura 22: Business Model Canvas del proyecto.....	65
Figura 23: Flujograma del proceso.....	69

Figura 24: Organigrama.....	70
Figura 25: PESTEL.....	89
Figura 26: FODA.....	90
Figura 27: Contenido.....	95

## Índice de Tablas

Tabla 1: Número de entrevistados de acuerdo con el sexo.....	107
Tabla 2: Edad de los entrevistados.....	107
Tabla 3: Consumo de té de hierbas aromáticas.....	107
Tabla 4: Característica más importante al momento de su elección.....	108
Tabla 5: Bebida azucarada con alta demanda en tiendas.....	108
Tabla 6: Disposición de consumo de una bebida de horchata elaborada en la localidad.....	109
Tabla 7: Preferencia de envase.....	109
Tabla 8: Presupuesto a pagar por la bebida.....	109
Tabla 9: Conocimiento de la canchalagua y sus beneficios.....	110
Tabla 10: Simbología del flujograma.....	68
Tabla 11: Manual de funciones del Gerente General.....	71
Tabla 12: Manual de funciones del Jefe de Producción.....	72
Tabla 13: Manual de funciones del Jefe de Marketing y Ventas.....	73
Tabla 14: Manual de funciones del Asesor Legal.....	74
Tabla 15: Manual de funciones del Contador.....	75
Tabla 16: Inversión Inicial .....	77
Tabla 17: Capital de Trabajo.....	78
Tabla 18: Proyección Flujo de Caja.....	79
Tabla 19: Proyección Estado de Resultados.....	80
Tabla 20: Proyección de costos.....	82
Tabla 21: Proyección de gastos.....	83
Tabla 22: Proyección de ingresos.....	84
Tabla 23: TIR y VAN del Proyecto.....	85
Tabla 24: PVP y Margen de utilidad.....	86

Tabla 25: Punto de equilibrio.....	87
Tabla 26: Periodo de recuperación.....	88
Tabla 27: Matriz de presupuesto y cronograma local.....	96

**Índice de Anexos**

Anexo A: Formulario de Entrevista.....	110
Anexo B: Entrevista personal minorista.....	111
Anexo C: Entrevista personal adulto.....	112
Anexo D: Entrevista vía Zoom.....	112
Anexo E: Reunión vía Zoom.....	113
Anexo F: Formulario vía Meet.....	114
Anexo G: Testeo del producto hombre.....	115
Anexo H: Testeo del producto mujer.....	115
Anexo I: Testeo estudiantes.....	116
Anexo J: Diseño de etiqueta.....	116
Anexo K: Testeo final.....	117

**Tema:** Proyecto para la elaboración de la bebida de Horchata con la Flor de Canchalagua.

## 1. Objetivos

### 1.1 Objetivo general:

Elaborar una bebida tradicional a base de horchata con la flor de canchalagua, como una nueva alternativa natural en la provincia de Loja en el 2024.

### 1.2 Objetivos específicos:

- Determinar la oferta, demanda y la innovación del producto planteado mediante la metodología Design Thinking.
- Desarrollar la estructura de costos para verificar la factibilidad del proyecto propuesto.
- Elaborar un plan de marketing para la implementación del proyecto.

## 2. Antecedentes:

El 81,5% de ecuatorianos consume gaseosas o bebidas azucaradas, el rango de edad de mayor consumo oscila entre los 19 y 30 años, es decir, este grupo ocupa una importante participación con el 84% en el Ecuador, lo cual evidencia un riesgo en la salud de los ciudadanos, pues el consumo de azúcar trae consigo varias consecuencias (ENSANUT, 2016).

Algunas organizaciones como la OMS y la OPS vienen advirtiendo el aumento de enfermedades a nivel mundial y entre las principales razones está el consumo de bebidas azucaradas, mismas que constituyen una de las principales causas de obesidad y de otras enfermedades como diabetes tipo II, la cual es la segunda causa de muerte en Ecuador (OMS, 2018).

En este contexto, el siguiente proyecto se centrará en la elaboración de una bebida natural para personas jóvenes que busquen una nueva alternativa saludable, hecha a partir de una reconocida bebida tradicional orgullosamente lojana: la horchata, que consta de una

combinación de hierbas aromáticas, adicionada a la flor de canchalagua, logrando de esta manera una bebida con propiedades nutricionales y medicinales (Herbal Safety, 2015).

Horchata "La Canchalagua " es endulzada con hojas de stevia, un edulcorante natural que ha sido sometido a algunas investigaciones, como la de la Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y la Agricultura, en donde se reconoció que la stevia es una opción segura para sustituir el consumo de azúcar, además de no presentar ningún riesgo para la salud (FAO, 2023).

### **3. Desarrollo:**

El presente proyecto se desarrolla bajo la metodología Design Thinking, misma que permite aplicar creatividad e innovación para obtener soluciones con propuestas de valor centradas en las personas, pues son varias empresas a nivel mundial que deciden implementar esta sistemática debido a su búsqueda continua de avanzar hacia el futuro desde el presente, empatía y curiosidad genuina son cualidades que hacen énfasis en el comportamiento de las personas (Buendía, 2019).

En Loja, se han llevado a cabo varios talleres referentes a este tipo de metodología, "Piensa fuera de la caja" , mediante un programa para la resolución de conflictos de manera creativa, tanto a nivel interno como externo de una organización, dirigido a empresarios, emprendedores, comerciantes y público en general, partiendo de identificar y comprender cuáles son las necesidades de sus clientes (Ponce, 2023).

### **3.1 Design Thinking**

Design Thinking es una herramienta que combina la sensibilidad y los métodos de diseñadores para que coincidan con las necesidades de los individuos con algo factible en tecnología y viable en cuanto a estrategia de negocios (Brown, 2008).

Esta metodología consta de cinco etapas las cuales son: empatizar, definir, idear, prototipar y testear, cada una ha sido desarrollada tomando como referencia en todo momento al cliente, el cual es el núcleo del proyecto, la persona más importante y a la cual se satisfacen sus necesidades y problemas. A continuación, se describe lo realizado en cada etapa mencionada.

#### **3.1.1 Empatizar**

Como parte del desarrollo del presente proyecto la primera fase que se aplicó se trata de la etapa de empatizar, dentro de este punto se realizará la investigación cuantitativa y cualitativa con el objetivo de obtener mayor información que permita fortalecer el planteamiento del problema, además se aplicarán herramientas con el objetivo de entender las causas, efectos, dolores, motivaciones de la población o segmento de mercado objetivo a quien se propondrá en las siguientes fases, posibles soluciones.

El empatizar refiere al conocimiento de las diferentes realidades que se encuentran en un entorno determinado, quién es, lo que hace, sus gustos o preferencias, sus problemas o necesidades. Esta fase es fundamental debido a que la metodología en mención está centrada en las personas, en la presente fase se recolectará información sobre el cliente para encontrar una oportunidad de innovación (Márquez, 2021).

En 2023, el consumo de refrescos a nivel mundial fue de 329.500 millones de litros, que supone un crecimiento de alrededor 5000 millones con respecto del año anterior, se pronostica que esta tendencia se mantenga, llegando incluso a superar los 353.000 millones en

2028 (Orús, 2024). De acuerdo con el Círculo de Universidades Hispanoamericanas AIII (2024), Coca Cola con el 43% de participación de mercado en bebidas gaseosas a nivel mundial es una marca líder, su portafolio incluye sustitutos para diversificar su oferta.

En todas las tiendas de la parroquia Sozoranga, cantón del mismo nombre, es común encontrarse con bebidas azucaradas debido a su alta demanda, lo cual, a largo plazo, repercutirá en la salud de los consumidores.

### **3.1.1.1 Investigación del problema**

La investigación del problema consistió en la recopilación de información de fuentes primarias y secundarias en las cuales se pueda obtener datos importantes que respalden el problema en cuestión.

En el Ecuador, el consumo de bebidas gaseosas y azucaradas traen como consecuencia una serie de enfermedades, entre ellas la diabetes tipo II, además de la obesidad (INEC, 2018). Debido a esto, el estado ecuatoriano promueve políticas públicas que brinden apoyo y contribuyan al mejoramiento de la calidad de vida de las personas, estas políticas también se ven englobadas dentro de los Objetivos de Desarrollo Sostenible, en este caso el cual tiene como fin “garantizar una vida sana, además de promover una vida saludable y bienestar para todas las edades” (ONU, 2023).

El endocrinólogo Yogish Kudva de Mayo Clinic (2024), explica que, en personas jóvenes, la diabetes provoca más hambre y sed de lo habitual, esto da lugar al sobrepeso, sentirse débil o cansado, tener visión borrosa, con el tiempo corre el riesgo de perjudicar a órganos principales como el corazón, ocasionando dolores en el pecho, u otras afecciones como ceguera, insuficiencia renal, estreñimiento, pérdida de sensibilidad en las extremidades. No obstante, existen diversos factores, como la genética, que podrían intervenir en el padecimiento de esta enfermedad crónica, en la cual, el páncreas produce insuficiente insulina

o no la produce, dicha hormona posibilita que la glucosa produzca en el cuerpo energía con el ingreso a las células (MC, 2024).

### **3.1.1.2 Observación**

Para esta fase, el análisis del comportamiento, lenguaje verbal y no verbal juegan un papel importante, los cuales permitirán una primera impresión como futuros clientes; mismos que, consciente o inconscientemente con cualquier movimiento o palabra, brindarán la información necesaria para la mejora del producto y los procesos que lleva consigo.

En la observación, se procedió a movilizar a lugares del cantón Sozoranga donde frecuenten jóvenes, ya que de acuerdo con la información recopilada con respecto a quienes son los principales afectados es la juventud. Posterior a la visita de campo, se aprovechó la oportunidad para entrevistar a los jóvenes con el objetivo de identificar sus necesidades, problemas, motivaciones y frustraciones que se desprenden del consumo de bebidas azúcaradas y gaseosas.

#### **3.1.1.2.1 Buyer Person**

Luego de la observación y entrevista, se procede a plantear el buyer person con el objetivo de identificar el perfil del mercado potencial al cual se ofertará una propuesta de emprendimiento, en este caso la bebida de la horchata.

Esta herramienta es la denominación en inglés dada a la representación de un grupo de clientes con necesidades, hábitos y actitudes similares, los mismos que permiten acercarse a los clientes potenciales (Revella, 2015).

En la **figura 1**, se muestra la propuesta del Buyer Person, en la cual se determinan las características demográficas como: sexo, edad, residencia; también el estado civil, ingresos económicos, sus necesidades, hábitos, estilo de vida, frustraciones, relaciones con su familia, sus sueños y metas.

## Figura 1

*Consumidora habitual de bebidas naturales*



*Nota.* La figura 1, se observa una representación del cliente potencial al cual se enfocará el proyecto, en esta figura, además, se muestran las diferentes variables que fueron segmentadas.

La información proporcionada determinó el perfil, mismo que presenta a continuación sus respectivas características:

- **Perfil:** Sonia es una mujer oriunda de Sozoranga, tiene 23 años, soltera y no tiene hijos, actualmente es estudiante de universidad.
- **Características:** Sonia se caracteriza por su don de gente, su amabilidad con las personas y el deseo de ver a su pueblo crecer, por esta razón apoya a los pequeños productores de la zona, pues considera que es lo más importante para el desarrollo. Es una persona a la que le gusta estar en movimiento, disfruta realizar actividad física. Su motivación de vida es su familia, por ello su sueño es apoyarles a sus padres económicamente y mudarse a vivir con sus abuelitos.

#### **3.1.1.2.2 Entrevista**

Posterior a la segmentación, se procedió a aplicar entrevistas al grupo de personas objetivas con la finalidad de recopilar información cualitativa que permitan esclarecer y fortalecer la definición del problema.

A través de la entrevista se busca analizar una situación específica a partir de lo perceptible, se consideró pertinente elaborar un guion con preguntas abiertas de modo que, la persona entrevistada tenga libertad para expresarse. Se visitó 25 personas, entre ellos a minoristas, estudiantes y adultos para recopilar la información, las preguntas fueron abiertas.

#### **Anexo A, B, C y D.**

Como parte del trabajo de campo y aplicación de la entrevista se aprovechará que es una oportunidad en la que se tomará contacto con el grupo objetivo para analizar comportamiento, gestos y otra información relevante que apoye en este proceso.

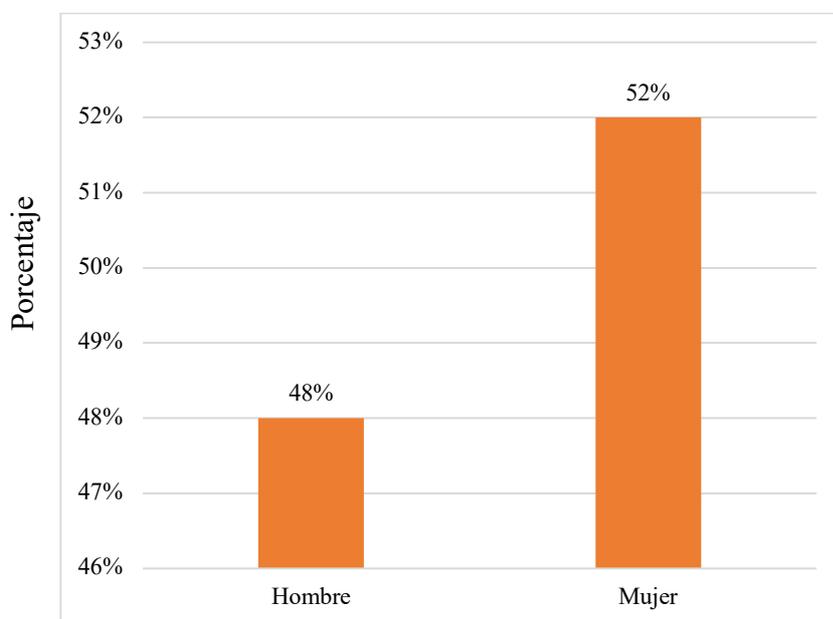
Luego de aplicar la entrevista, se realizó un análisis e interpretación de los datos recogidos, se procedió a tabular y graficar a través de Excel, tomando en cuenta las características más importantes, que permitan identificar información sobre el consumo de la bebida azucarada, la disposición para consumir una bebida de horchata elaborada en la

localidad, la preferencia de envase, el presupuesto a pagar por la bebida, además del conocimiento de la canchalagua y sus beneficios.

Previamente, se dio a conocer que se trata de un proyecto de titulación, se expresó la disposición para resolver cualquier duda o inquietud que pudiera surgir a lo largo de la entrevista. A continuación, en la **figura 2** se muestra el porcentaje de personas entrevistadas, correspondiente a hombres y mujeres:

### Figura 2

*Número de entrevistados de acuerdo con el sexo*

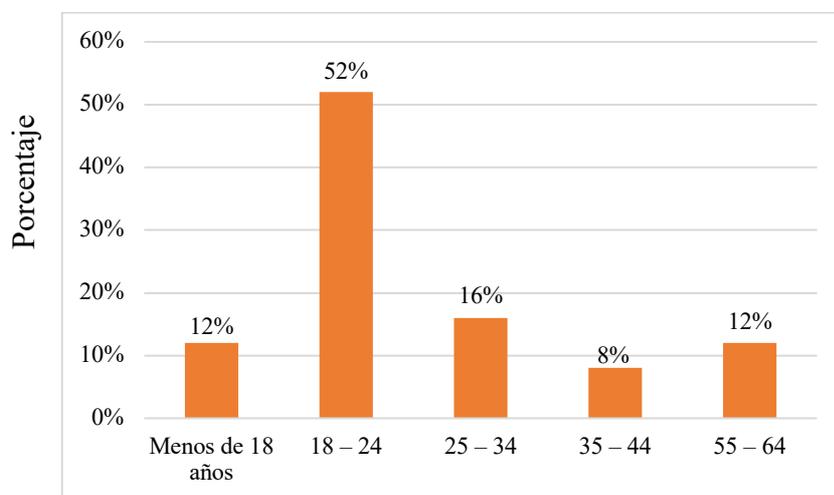


*Nota.* En la **figura 2**, se puede observar que, el 52% de las personas entrevistadas fueron mujeres, entre ellas, estudiantes y emprendedoras, mientras que el 48% restante corresponde a hombres, estudiantes y minoristas del sector, con pequeños y medianos negocios. Fuente: Entrevista (2023).

En la **figura 3**, se muestra la edad de las personas que fueron sujetas a la entrevista, se realizó una clasificación que comprende: personas menores de 18 años, de 18 a 24, 25 a 34, 35 a 44 y 55 a 64 años.

### Figura 3

#### Edad de los entrevistados



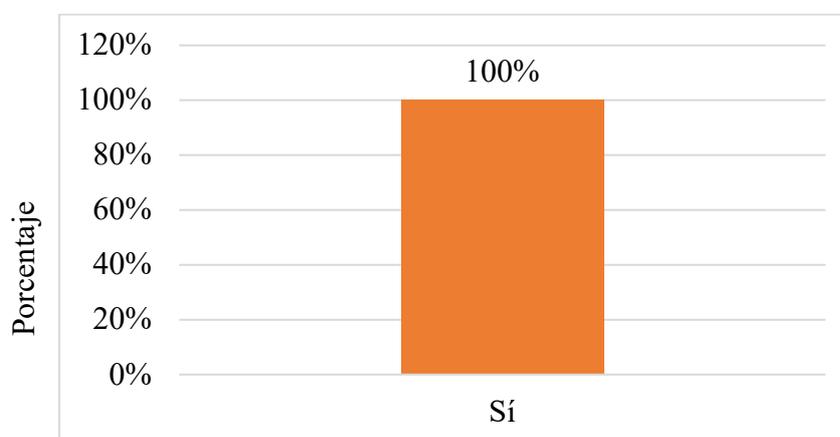
*Nota.* En la figura 3, se puede observar que, un 52% de las personas entrevistadas, corresponde a personas de entre 18 y 24 años, personas ideales para el mercado objetivo.

Fuente: Entrevista (2023).

En la **figura 4**, se muestra el consumo de té de hierbas aromáticas, lo que permitirá conocer si existe demanda para este tipo de bebida en las personas entrevistadas.

### Figura 4

#### Consumo de té de hierbas aromáticas

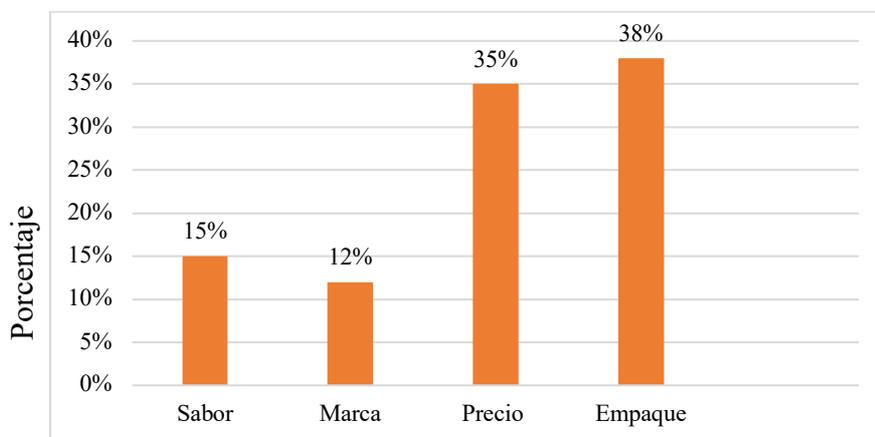


*Nota.* La figura 4 refleja que, la totalidad de las personas entrevistadas consumen algún tipo de té. Fuente: Entrevista (2023).

En la **figura 5**, se muestran algunas características que son tomadas en cuenta al momento de elegir un producto como: el sabor, la marca, el precio o el empaque.

### Figura 5

*Característica más importante al momento de su elección*

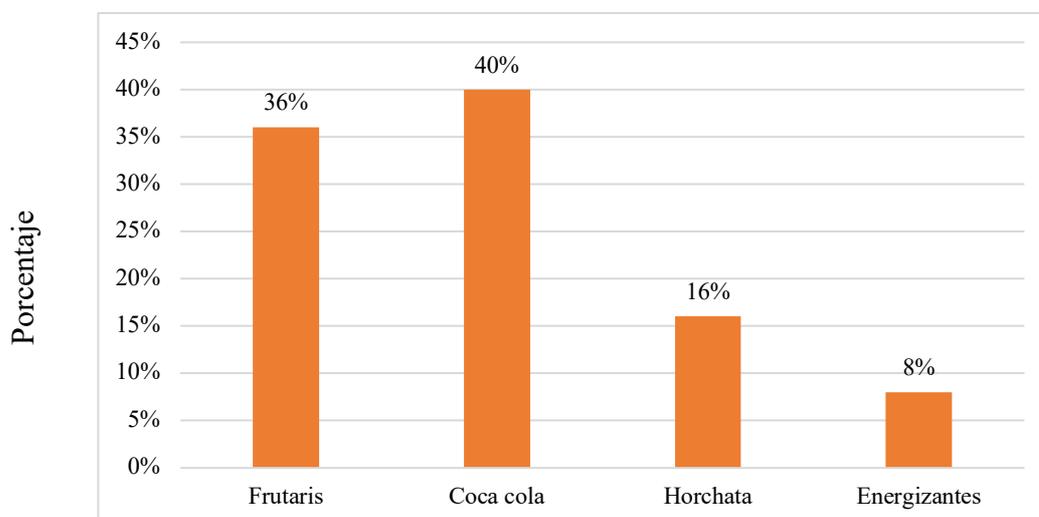


*Nota.* La figura 5 refleja que, el empaque es la característica más importante para las personas entrevistadas con el 38%, pues hay colores, símbolos o figuras que atraen su atención, seguido de cerca la variable del precio con el 35%. Fuente: Entrevista (2023).

En la **figura 6**, se muestran algunas bebidas alternativas que las personas encuentran en las tiendas del centro de Sozoranga, esta pregunta es considerada clave porque permitirá confirmar la hipótesis del alto consumo y preferencia de bebidas gaseosas.

**Figura 6**

*Bebida con alta demanda en tiendas*

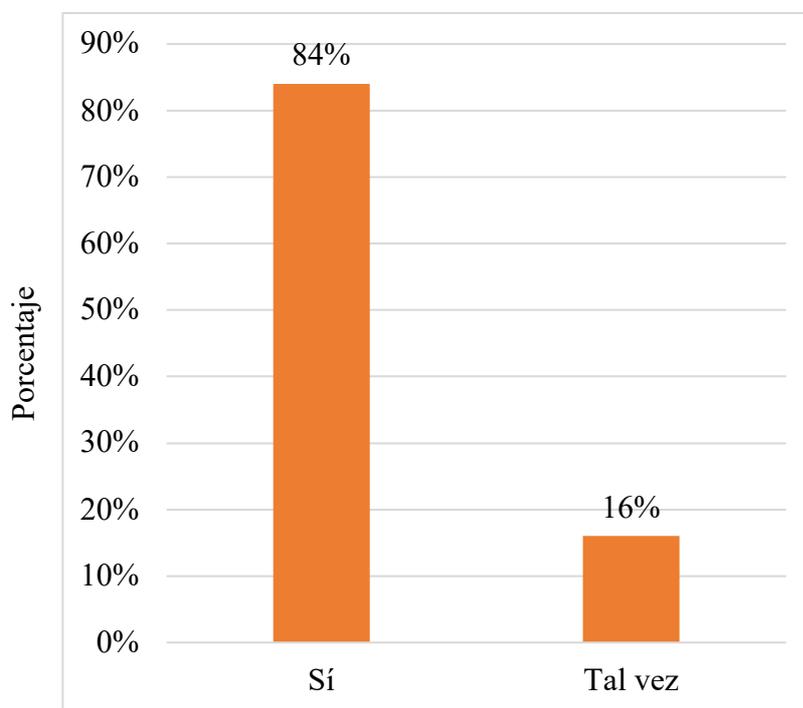


*Nota.* La figura 6 muestra que, el 40% de las personas entrevistadas consideran a la Coca Cola como la bebida con mayor demanda en tiendas, seguido por Frutaris con 38%, ambas bebidas gaseosas, expresaron que esto se debe al precio accesible y sabor. Fuente: Entrevista (2023).

En la **figura 7**, se muestra la disposición de consumo para consumir una bebida natural elaborada en el medio local.

**Figura 7**

*Disposición de consumo de una bebida natural elaborada en la localidad*



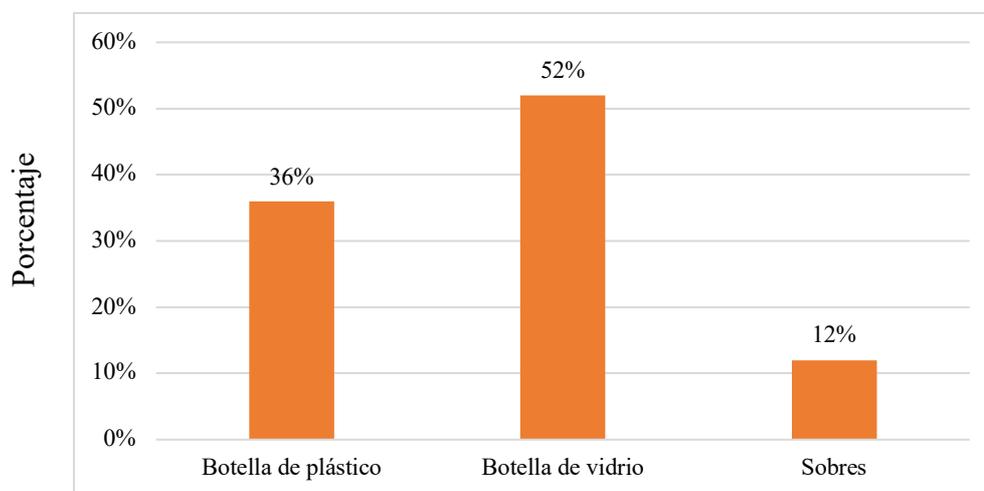
*Nota.* La figura 7 muestra que, el 84% de las personas entrevistadas está dispuesto a consumir una bebida natural que sea propia de la localidad. Fuente: Entrevista (2023).

Todos los entrevistados manifestaron que sí es posible que surja algún proyecto en el cantón, y que, si fuera encabezado por jóvenes guiados por algún profesional en el tema, podría irles muy bien.

En la **figura 8**, se muestran algunas opciones para conocer la preferencia de envase de las personas entrevistadas.

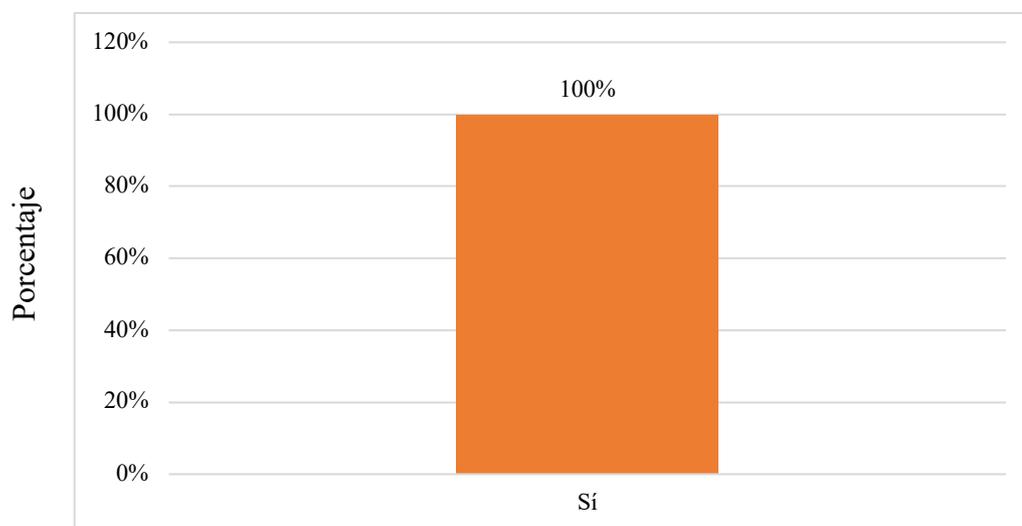
## Figura 8

### Preferencia de envase



*Nota.* La figura 8 indica que, el 52% de las personas entrevistadas prefiere un envase en botella de vidrio. Fuente: Entrevista (2023).

En la **figura 9**, se muestra el presupuesto a pagar por una bebida de té hecha en la localidad, considerando que es un producto nuevo. La relevancia de esta pregunta radica en que se tendrá un estimado de la disposición de pago que tendrán los posibles clientes del producto.

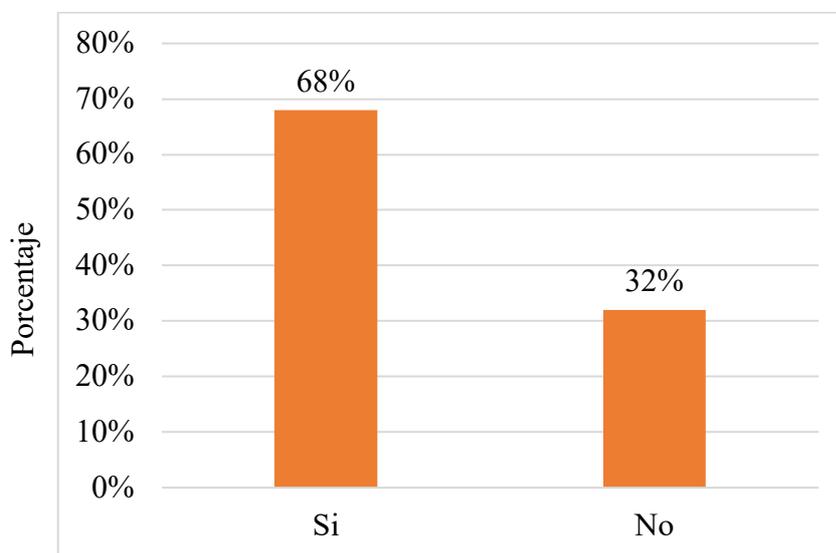
**Figura 9***Presupuesto a pagar por la bebida*

*Nota.* La figura 9 evidencia que, la totalidad de las personas entrevistadas tiene una disposición de pago hasta \$3 en comparación con otras bebidas de té parecidas. Fuente: Entrevista (2023).

En la **figura 10**, se muestra el conocimiento que tienen las personas con respecto a la canchalagua y sus beneficios para la salud.

**Figura 10**

*Conocimiento de la canchalagua y sus beneficios*



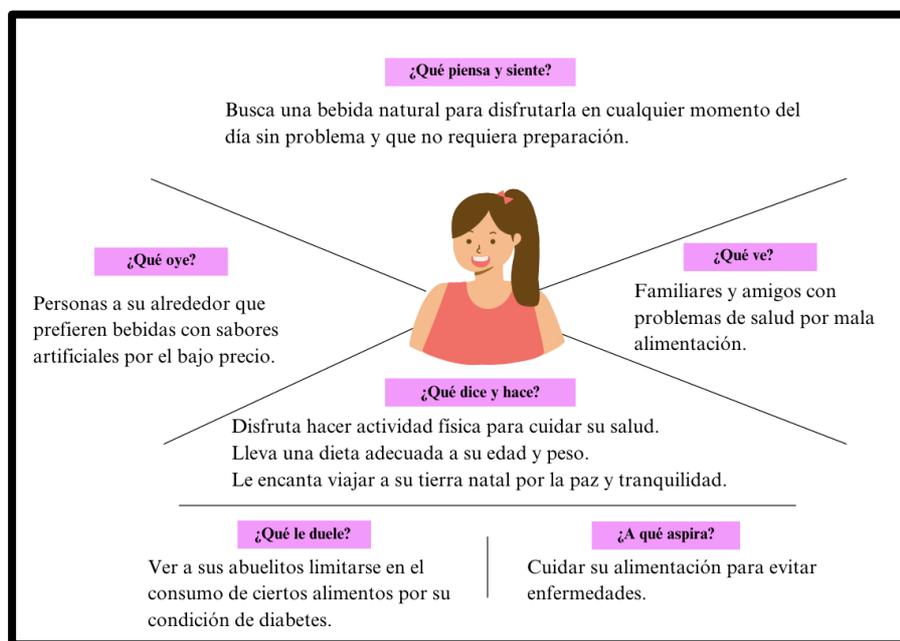
*Nota.* El 68% de las personas entrevistadas expresó que sí conoce la canchalagua o ha oído acerca de sus beneficios, el 32% restante admitió no conocer sus propiedades preventivas y curativas, sin embargo, le conocen solamente como tema de seudónimo en la zona. Fuente: Entrevista (2023).

### **3.1.1.2.3 Mapa de empatía**

Continuando con el proceso, es momento de aplicar la herramienta Mapa de Empatía en la cual se presentará la información recopilada de la actividad de campo.

Mediante esta herramienta, se identificó a través del buyer person cuáles son las necesidades reales de los clientes finales, es decir, se genera información cualitativa, para en lo posterior ser analizada. Conociendo al cliente para así alcanzar los objetivos.

En la **figura 11**, se muestra el mapa de empatía de quienes serían los clientes finales.

**Figura 11***Mapa de empatía cliente final*

*Nota.* Este lienzo permitió ponerse en el lugar del cliente, entender la tendencia de consumo de las bebidas naturales, la preferencia de bebidas con sabores artificiales, las motivaciones y pensamientos frente a este tipo de problema.

### 3.2 Definir

Concluida la fase de empatizar, se procede a definir el problema, respondiendo cuál es, a quién afecta, en dónde ocurre y quién más está tratando de darle solución al problema en estudio (Romera, 1997). Para ello, se acudió a fuentes secundarias, las cuales permitieron conocer algunos hechos importantes a partir de documentos e información recopilada previamente investigada.

#### 3.2.1 Planteamiento de la hipótesis

En el planteamiento de la hipótesis se procederá con la definición del problema mediante el empleo y citación de las fuentes primarias y secundarias.

Esta oportunidad de negocio nace a raíz de una problemática en el área de la salud, pues existe un incremento de personas que padecen enfermedades a causa de una mala alimentación desde edad temprana (MSP, 2019).

Uno de cada diez ecuatorianos, de entre los 50 y 59 años, padece de diabetes (OPS, 2022), por lo que se encuentra como la segunda enfermedad más frecuente en el país, con estos datos informativos, los jóvenes han empezado a cuidar de su salud, pues tienen antecedentes de dicha enfermedad dentro de sus familias, y en algunos casos hasta se ha convertido en principal causa de muerte.

En Ecuador, en los últimos diez años hasta el 2019, se registraron cincuenta mil fallecidos, constituyéndose como la segunda causa de muerte, siendo la primera las enfermedades isquémicas del corazón (INEC, 2019).

A nivel internacional, el mercado nos ofrece varias opciones en cuanto a bebidas que contienen una gran cantidad de azúcar, como lo son las gaseosas que contienen 63 gramos de azúcar, rebazando lo recomendado por la OMS, es decir 25 gramos (OMS, 2023), lo cual es perjudicial a la salud; sin embargo, son adquiridas por el bajo costo de los productos y sabor artificial. Algunos estudios, como el de la Encuesta Nacional de Salud y Nutrición (2016), informan que el 81,5% de ecuatorianos consume gaseosas o bebidas azucaradas.

Según la Escuela de Salud Pública TH Chan de Harvard, las personas que consumen bebidas que contengan azúcar afrontan un riesgo de padecer diabetes tipo II, por ello las recomendaciones de sustituir las bebidas azucaradas por bebidas no calóricas y libres de cualquier tipo de edulcorante artificial (Hu, 2019).

### **3.2.2 Customer Journey Map**

Una vez definido el problema, en este apartado se procede al planteamiento del Customer Journey Map el cual representa la experiencia, viaje o recorrido que tiene el buyer

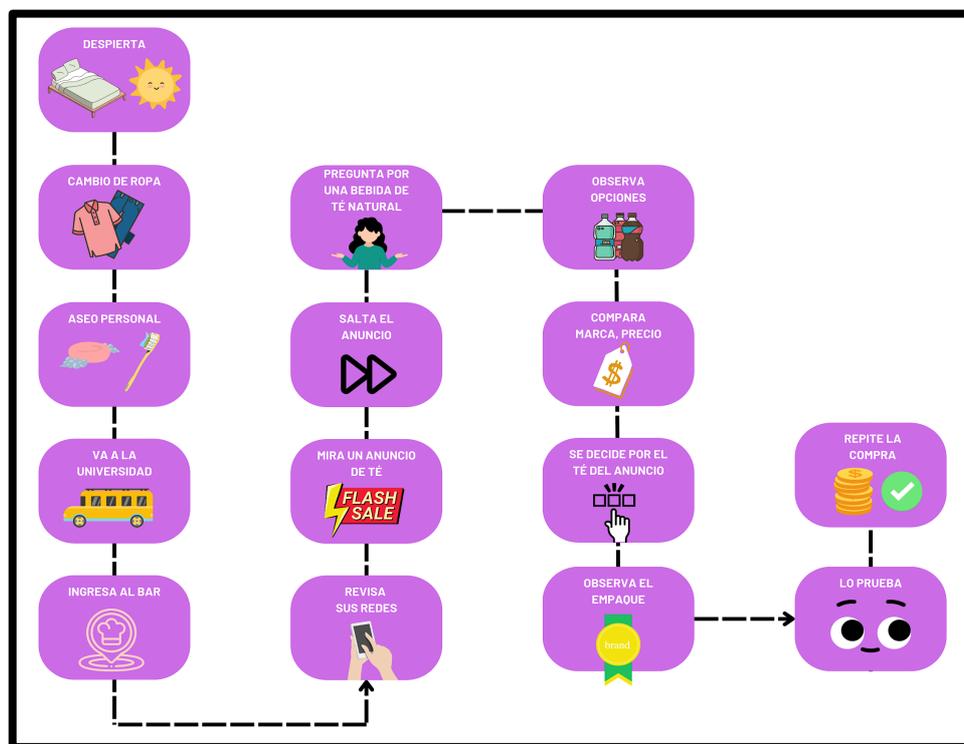
person propuesto con respecto al problema identificado. El Customer Journey Map es una herramienta que posibilita visualizar la interacción con una marca desde la perspectiva del cliente (Vertedero, 2021).

Conocer la historia de cómo un cliente llegó y se decidió por un determinado producto es muy importante para entender de cerca su experiencia y si es necesario realizar algún cambio.

En la **figura 12** se representó la situación de un joven estudiante, además de su recorrido desde el momento en que se despierta hasta que pasa por las diferentes actividades que son parte del problema.

**Figura 12**

*Customer Journey Map*



*Nota.* La figura 12, muestra todo el recorrido del cliente, los puntos más críticos fueron revisar información en la que se encuentren bebidas que no aportan a la salud de las

personas y no encontrar información que aporte a esta necesidad. Es así que se procedió a realizar esta representación gráfica que permita visualizar el mapa de experiencia del cliente.

### 3.3 Idear

A continuación, se procede a desarrollar la tercera fase del Design Thinking, en esta etapa se aplicará la técnica how might we la cual permitió formular una pregunta que se aplicará para el desarrollo de brainstorming o actividad de lluvia de ideas y finalmente se procederá con la selección de la idea final.

Es la tercera fase del Design Thinking que permite generar ideas creativas para la posible solución al problema planteado. Se planteó una interrogante, misma que fue resuelta gracias a la técnica How Might We, el resultado fue: **¿Cómo podríamos sustituir las bebidas azucaradas en Sozoranga?** La cual se aplicará en el proceso de brainstorming utilizando la herramienta Jamboard de Google.

#### 3.3.1 Brainstorming

Es la denominación en inglés que se le da a la lluvia de ideas, lo que hizo posible consultar al grupo objetivo y recolectar 100 respuestas o ideas a la pregunta planteada. Esta etapa se la realizó de forma presencial y virtual a diferentes personas para obtener soluciones ante el problema, objeto de estudio.

A continuación, en la **figura 13**, se muestran las ideas recolectadas en línea, mediante el proceso de lluvia de ideas, en donde constan opciones diferentes, cada una será analizada para verificar que sea viable, deseable y factible, de no ser de este modo, será descartada.



**Figura 14:***Descarte*

*Nota.* En la figura 14, se muestran las ideas que han sido descartadas.

- **Viable:** Las respuestas en mención no cumplen este principio debido a que, al tratarse de políticas, de un cambio de cultura o mentalidad de no consumo o de disminuir la cantidad de azúcar, no se puede hablar de rentabilidad, pues depende de cada individuo. Es un tema ajeno y muy difícil de ejecutar.
- **Deseable:** Las ideas obtenidas no resuelven el problema real.
- **Factible:** La solución no aplica, pues no se puede implementar a nivel técnico como operativo.

Continuando con el proceso, en la **figura 15** se muestran otras ideas que han sido descartadas, después de estas, se evidencia el análisis de los tres principios que deben cumplir.

Figura 15:

Descarte



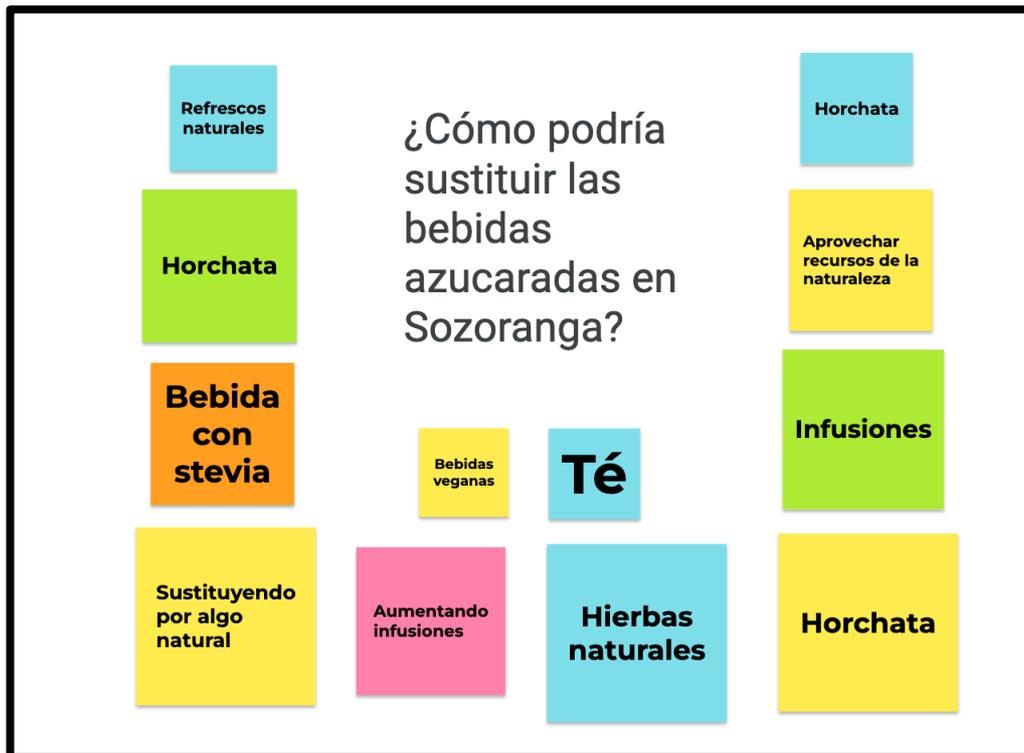
Nota. En la figura 15, se muestra el proceso de selección de las ideas que se obtuvieron durante el proceso de brainstorming.

#### Análisis de los tres principios:

- **Viable:** A largo plazo, no es posible sobrellevar los costos, pues al no tener la materia prima, se deberá adquirir desde otra ciudad, lo que significa gastos.
- **Deseable:** Entre las ideas generadas se encuentran varias alternativas naturales, mismas que sí cumplen este principio, se consideró que es exactamente lo que necesitan las personas.
- **Factible:** Sin embargo, a nivel local, no se cuenta con la materia prima para llevar a cabo alguna bebida a base de ingredientes como el chocolate amargo, o frutas como: jamaica, almendras, guayusa, coco, entre otros, pues en el sur se da más de hierbas que de frutas.

En la **figura 16**, se muestra el proceso de selección de las ideas que se obtuvieron durante el brainstorming.

Figura 16:

*Selección*

Luego de haber realizado el proceso de organización por conjuntos, se concluyó en combinar las ideas seleccionadas, la última idea seleccionada resultó ser la de desarrollar la bebida de horchata como sustituto natural a las bebidas azucaradas, más adelante se justificará el cumplimiento de los tres principios anteriormente mencionados.

### 3.4 Prototipo

La última fase del Design Thinking es el prototipado, dentro del desarrollo del proyecto es momento de presentar la etapa del prototipado, en este apartado se procederá con el desarrollo de la idea, para ello se mostrará el envase, logo, desarrollo y producto.

La cuarta fase del Design Thinking, consistió en realizar el prototipo del producto a comercializar, el cual reúna los elementos como envase, fórmula, presentación y etiqueta. A

continuación, se puntualiza cada etapa del prototipo, como la justificación de que las ideas encerradas en una sola, es viable, deseable y factible.

### 3.4.1 Descripción del prototipo

La bebida de horchata, al ser una bebida tradicional, reconocida a nivel nacional, está en la mente de varios consumidores, el propósito de este producto será adicionar la flor de canchalagua, que sumada a las hierbas que lleva la horchata, otorgará grandes beneficios a la salud: prevención de enfermedades hepáticas, regular los niveles de azúcar en la sangre, enfermedades urinarias, alergias y reumatismo. Con lo cual la idea es dar a conocer que en el sur del Ecuador se dá esta planta medicinal y, además de lo mencionado, como una cuestión de cultura ancestral (Taipe, 2015).

### 3.4.2 Justificación viable, deseable y factible

A continuación, se procede a elaborar la justificación de acuerdo con los tres principios: viable, deseable y factible.

La bebida de horchata con la flor de canchalagua es **viable** al contar con producción local, ya que la flor de canchalagua se produce en Sozoranga específicamente, que es el lugar en donde se comercializará este nuevo producto.

Existe la cantidad suficiente, además se cuenta con el conocimiento y los recursos necesarios que permitirán la elaboración del producto final.

Esta bebida es **deseable**, porque los futuros clientes expusieron su anhelo de encontrar una bebida de origen natural, endulzada con stevia, ya que esta alternativa no contiene calorías y es un sustituto al azúcar para cuidar su salud y mejorar su estilo de vida, tanto en hombres como en mujeres.

Y finalmente, es **factible**, porque en Ecuador, existen más de 28.000 especies de plantas con propiedades medicinales, en el sur del país se cuenta con cada uno de los

ingredientes de la horchata, y en Sozoranga existe la disposición de adquirir el producto, de acuerdo con la información recabada.

### **3.4.3 Diseño del prototipo**

Una vez justificados los tres principios, se procede con el diseño del prototipo, para ello, se especificarán los elementos empleados en la marca y el envase.

#### **Marca:**

La creación de esta marca nace del deseo de hacer conocer a Sozoranga a nivel nacional, la propuesta de marca busca transmitir sentido de pertenencia y promover la tradición local al preparar una bebida natural.

Uno de los colores empleados es el verde, por los campos y la naturaleza en sí, posee unas ligeras ondas en color amarillo, que refleja la luz del sol, estos dos colores juntos forman parte de la bandera de Sozoranga, y a nivel técnico, el color verde manifiesta la conexión con el ambiente natural, la salud y el bienestar, el amarillo es el color de la felicidad y el entusiasmo, el blanco simboliza simplicidad y paz, de acuerdo con la psicología del color.

En la **figura 17**, se muestra la propuesta que será el identificativo de “La Canchalagua”, como marca diseñada para comunicar su filosofía, encaminada a alcanzar sus objetivos comerciales.

## Figura 17

### Marca



Elaboración: Lizbeth Riofrío Escobar Diseñadora gráfica / varsing Agencia Publicitaria Nj

*Nota.* La figura 17 indica la marca, la cual emplea la tipografía Amontillado, de carácter manuscrito, su naturaleza del patrón es cursiva, además se empleó un estilo degradado en tonalidades verdes, ya que aporta un toque moderno y de vanguardia.

### Envase:

La propuesta de envase para el producto es de vidrio, con un molde ergonómico con ondas de agarre en los costados para facilitar su manipulación, su tapa es de cierre metálico para su fácil apertura y hermeticidad. La etiqueta muestra la marca, los ingredientes y de cuerpo completo, en estilo de dibujo parte del pueblo de Sozoranga. A continuación, en la **figura 18**, se coloca la propuesta de la etiqueta.

## Figura 18

### Etiqueta



**INGREDIENTES:** Agua, flor de canchalagua, escancel, hierba luisa, cedrón, toronjil, manzanilla, malva olorosa, menta, limón, stevia.

**LOTE:** 00012

**La Canchalagua**

HORCHATA + FLOR DE CANCHALAGUA

Información Nutricional	
Tamaño	1 Botella (400ml)
Contenido	por 100ml
<b>Calorías</b>	<b>13</b>
Grasas	0g
de las cuales	0g
Carbohidratos	2,7g
de los cuales azúcares	2,7g
Incluye 0g de azúcares añadidos	
Proteína	0g
Sal	0,108g

8 067951551419

250 ml

Elaboración: Lizbeth Riofrío Escobar Diseñadora gráfica / varsing Agencia Publicitaria Nj

*Nota.* La figura 18 indica la marca en la parte central de la etiqueta, la cual emplea la tipografía Amontillado, de carácter manuscrito, su naturaleza del patrón es cursiva, además se empleó un estilo degradado en tonalidades verdes.

Se observan los ingredientes, el contenido de la bebida en mililitros, el lugar en donde fue elaborado.

### **Producto:**

El contenido de la horchata será de 250 ml, se deberá mantener en temperatura ambiente y una vez abierto, mantenerlo en refrigeración, constará de la combinación de agua, flor de canchalagua, hierba luisa, cedrón, toronjil, manzanilla, malva olorosa, menta, limón, escancel y stevia. En la **figura 19**, se muestra la presentación del producto.

### **Figura 19**

*Visualización producto final*



Elaboración: Lizbeth Riofrío Escobar Diseñadora gráfica / varsing Agencia Publicitaria Nj

*Nota.* En la figura 19, se observa la parte frontal de la botella, previamente etiquetada, tal cual como la vería el cliente, se ve la marca, las ilustraciones en dibujo, sobresale la flor de canchalagua, el limón, las hojas verdes representando las hierbas aromáticas y el color característico de la bebida.

### **3.5 Testear**

El testeo es la última fase del Design Thinking, consiste en obtener opiniones de primera mano, es decir, acudir a un determinado grupo de individuos, tomando como referencia al buyer person o cliente ideal, empatizar con ellos para validar la marca, empaque, presentación, beneficios del producto, sabor y el costo potencial.

El público objetivo manifestó que el nombre propuesto para la marca es excelente porque motiva a los jóvenes a tener un sentido de pertenencia con su tierra Sozoranga, además que la presentación del producto en botella de vidrio es la ideal porque conserva el sabor y la frescura de los ingredientes, la sensación que les genera consumir la horchata es realmente buena, ya que es una bebida tradicional en la provincia de Loja, siendo una bebida saludable por las propiedades medicinales que posee cada ingrediente.

También mencionaron que el sabor es bueno, sin embargo, podría mejorar, para que no predomine el sabor un poco amargo de la flor de canchalagua, en cuanto a la disposición a pagar por el producto comentaron que \$1,00 sería lo más accesible para todos y que sería bueno encontrar el producto en las tiendas más concurridas de la localidad, para que también turistas o personas de otros sectores puedan conocer el producto cuando lleguen al cantón, sugirieron que las ferias de emprendimiento son una oportunidad ideal para hacer promoción, sin dejar de lado la evidente utilidad de las redes sociales como Facebook e Instagram.

#### 4. Marco conceptual

Para elaborar el marco conceptual, se clasificó en tres grupos los conceptos, primero aquellos conceptos relacionados con el problema, luego con la solución y finalmente con la metodología.

##### **Problema:**

La Organización Panamericana de la Salud (2018) define a la **diabetes tipo II** como el resultado ineficaz de la insulina, en gran parte es el resultado del exceso de peso, así como de la inactividad física. Es posible prevenirla y también retrasarla llevando un estilo de vida saludable, es decir, comiendo de forma sensata y realizando actividad física (Cigna, 2014).

La Organización Mundial de la Salud (2018) define a la **obesidad** como la acumulación excesiva de grasa, lo cual resulta perjudicial para la salud, pues además trae consigo enfermedades cardiovasculares, diabetes o incluso algunos cánceres (riñones, hígado, colon, mama, ovarios, endometrio, próstata) como consecuencia.

La Organización Panamericana de la Salud (2018) define a las **enfermedades isquémicas** como las condiciones que bloquean a los vasos sanguíneos causando daño al corazón: esto involucra una acumulación de placa de sangre de las arterias a tejidos u órganos que podrían llegar a ocasionar un ataque al corazón.

##### **Solución:**

El Ministerio del Turismo (2021) define a la **horchata** como una bebida tradicional del sur del Ecuador, preparada con flores, frutas y hierbas medicinales con propiedades relajantes, medicinales y estimulantes, que antiguamente se le conocía como “agua de remedio”, recomendado para el insomnio, como tónico cerebral y digestivo.

El Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo (2015) adoptó algunos objetivos globales, cada uno con un fin específico, entre ellos, terminar con la pobreza,

proteger la casa común, el planeta y garantizar que todas las personas vivan en armonía y paz para el 2030. Estos son conocidos como **Objetivos de Desarrollo Sostenible** y son 17.

El **Objetivo de Desarrollo Sostenible 3** es el de Salud y Bienestar, el cual ha sido seleccionado para promover y garantizar en todas las edades un estilo de vida saludable a través de la acción local (OMS, 2019).

### **Metodología:**

**Design Thinking** es un proceso iterativo en donde se trata de comprender al usuario, de cuestionar supuestos y redefinir problemas para identificar estrategias y soluciones alternativas, es una forma de pensar y trabajar (Siang, 2019).

**Empatizar**, denominada también como la fase de investigación, el objetivo de esta fase busca recaudar la mayor cantidad de información posible a través de la empatía, en otras palabras, ponerse en el lugar del cliente final para conocer sus problemas reales, necesidades, gustos y preferencias (Márquez, 2021).

**Definir** es la base que consiste en recopilar la información de mayor relevancia para la generación de posibles soluciones, involucrando a personas y su relación con la información obtenida (Berríos, 2021).

**Idear** es la etapa que consiste en formular las posibles soluciones a problemas previamente identificados, con la finalidad de obtener variedad (Berríos, 2021).

**Prototipar** es la fase que consiste en generar una idea del producto final al usuario, tiene como enfoque percibir un feedback, para corregirlo o eliminar características determinadas que no causen una sensación positiva al usuario (Márquez, 2021).

**Testear** es la etapa, también conocida como evaluación, que implica interacción entre usuarios y los prototipos creados, para determinar mejoras y carencias (Berríos, 2021).

**Entrevista**, es el instrumento que posibilita un acercamiento directo a los individuos de la realidad de forma oral (Torrecilla, 2006).

**Brainstorming** es una herramienta efectiva empleada para potenciar la creatividad en un grupo de trabajo (Morales, 2020).

**Hipótesis** es una explicación tentativa formulada a manera de proposiciones, tomando como punto de partida un fenómeno investigado con anterioridad (Espinoza, 2018).

**Mapa de empatía** es una herramienta empleada para comprender la perspectiva de otra persona, tiene una estrecha relación con la experiencia vivida o percibida de un individuo en su mundo cognitivo y emocional (Cairns, 2021).

**Buyer Person** es una representación ficticia de los clientes ideales, creada a partir de información real, en donde se detallan datos demográficos, vida profesional, preferencia de consumo (Siqueira, 2022).

**Customer Journey Map** es una herramienta del Design Thinking que consiste en el mapeo de elementos emocionales en la experiencia del cliente durante su recorrido hasta llegar a un producto o servicio (Maldonado, 2020).

**Lenguaje no verbal** refiere a una forma de comunicación que abarca el uso deliberado o no intencional de acciones, objetos, sonidos, tiempo y espacio que generan significados en los demás, como movimientos corporales, gestos, volumen de voz, ubicación espacial (DeFleur, 2005).

**Plan de marketing** es un documento en donde se definen objetivos y campos de responsabilidad del marketing y su función, la evaluación de este plan es clave para el éxito de un proyecto (González, 2016).

**Marketing mix** se le denomina al grupo de instrumentos y factores que posee una persona de la mercadotecnia de una empresa para lograr las metas organizacionales, dentro de ellas se encuentran: producto, precio, plaza y promoción (Huerta, 2012).

**Producto** es el componente palpable e impalpable que complace alguna necesidad o anhelo del mercado objetivo (Huerta, 2012).

**Precio** es el costo económico que los clientes dan a cambio para adquirir un bien o servicio determinado (Huerta, 2012).

**Plaza** es la organización interna y externa que permite la construcción de relación organización – cliente. Formaliza el desarrollo y compra de un bien (Huerta, 2012).

**Promoción** refiere al conjunto de actividades que realizan las empresas para dar a conocer sus productos o servicios, además de sus ventajas competitivas, con el objetivo de inducir una compra (Huerta, 2012).

El **Análisis FODA** es una herramienta clave en la evaluación pormenorizada de la situación a tiempo actual de una organización o persona, facilita la toma de decisiones, sus siglas representan cuatro atributos: **F**ortalezas, **O**portunidades, **D**ebilidades, **A**menazas.

La forma visual de este análisis es una matriz en donde constan cuatro cuadrantes, a nivel interno las fortalezas y debilidades y a nivel externo las amenazas y oportunidades, esta unión permite plantear estrategias (Sánchez, 2020).

El **Análisis PESTEL** refiere a un análisis externo, encargado de estudiar variables políticas, económicas, sociales, tecnológicas, ecológicas y legales que afectan a una organización (Sánchez, 2020).

El **Análisis de PORTER** refiere a un análisis interno, involucra: proveedores, clientes, públicos, intermediarios y competidores, son 5: amenazas de nuevos competidores entrantes; poder negociador de los clientes; amenaza de nuevos productos o servicios

sustitutivos; poder negociador de los proveedores y rivalidad de los competidores (Sánchez, 2020).

El **Business Model Canvas** es una representación innovadora y de conceptos, un formato visual que consta de nueve módulos: segmento del cliente; propuesta de valor; canales; relaciones con los clientes; fuentes de ingresos; recursos clave; actividades clave; socios clave; y estructura de costos (Sonderregger, 2020).

**Marca** es el componente intangible, pero de suma importancia de la representación de una compañía, es un conjunto de promesas que implica: confianza, consistencia y un cúmulo de expectativas (Davis, 2002).

**Empaque** es un elemento de alto impacto, presente en el proceso de decisión de compra en el consumidor tiene como fin lograr un reconocimiento de marca, mediante materiales y elementos adecuados para proteger y manipular el producto. Es un vendedor silencioso que transmite, además, la imagen de la empresa, no solo del producto (Yate, 2016).

**Producto** es un artículo tangible que podría satisfacer un deseo o necesidad, posee ciertos atributos como: marca, empaque, color, precio, calidad (Castañeda, 2019).

**Investigación de Mercado** es la combinación de cuatro elementos: identificación, recopilación, análisis y difusión de la información, de forma sistemática y objetiva, cuyo fin es mejorar la toma de decisiones con relación a la solución de problemas y oportunidades en el mercado (Malhotra, 2008).

Los **estados de situación financiera** constituyen la manifestación fundamental de la información financiera, pues representan la estructura de la situación y desarrollo financiero de una entidad en un período definido (Fuentes, 2017).

**Marketing internacional** es un instrumento de gestión empleado en las operaciones comerciales realizadas en mercados extranjeros, es además una disciplina joven, a quien

queda un camino largo de recorrer, todavía, esto en cuanto a su conceptualización e integración en la comunidad (Cruz, 2002).

Los **negocios internacionales** son el resultado de la estrecha integración tanto de países como de personas y las transacciones que involucran (Ortiz Velásquez, 2019).

**Marketing digital** se le denomina al conjunto de estrategias adaptadas a la medida de la marca, con la oportunidad única de identificar e individualizar el mensaje para cada persona, integra tres mundos en paralelo, es decir, fusiona el mundo físico, digital y virtual (Shum Xie, 2019).

**Marketing tradicional** es el conjunto de herramientas, planteamientos y estrategias de gestión para responder de manera fundamental, las necesidades de las empresas de bienes de consumo masivo (Soriano, 1992).

Los **balances** son el resumen final de la actividad de un ente económico en una fecha determinada, permite conocer el estado financiero de una compañía en el momento, por lo tanto, facilita la toma de decisiones (Godoy, 2012).

**Plan de negocios** es un documento que contiene diferentes actividades que persiguen un mismo fin: generar ganancias, mediante la satisfacción de necesidades al ofertar productos o servicios (Castillejo, 2015).

## **5. Análisis interno y externo**

Como parte del avance, se procede a realizar el análisis interno y externo con el objetivo de entender los escenarios locales e internacionales sobre el proyecto en mención. Para realizar este análisis, se diseñaron dos matrices, la primera para determinar las oportunidades, debilidades y amenazas, representadas a través de un FODA y la segunda para determinar los factores políticos, económicos, sociales, tecnológicos, ecológicos y legales,

graficados a través del PESTEL, esto con la finalidad de planificar de forma estratégica el crecimiento de un negocio en un contexto detallado.

### **5.1 FODA**

Para realizar esta matriz, se identificaron primero los componentes internos integrados por las fortalezas y debilidades, luego los componentes externos: oportunidades y amenazas. Los dos primeros componentes refieren al negocio, por otro lado, las oportunidades y amenazas son factores externos en los cuales el negocio no establece control. Posterior a ello, se establecieron algunas estrategias, uniendo las fortalezas con las oportunidades (FO), con las amenazas (FA), uniendo, además, las debilidades con las oportunidades (DO) y las debilidades con las amenazas (DA). En la **figura 20**, se observa la matriz.

Figura 20

Matriz FODA



*Nota.* En la figura 20, se muestra la matriz completa, una vez determinados cada uno de los componentes, se definieron algunas estrategias que podrían implementarse para fortalecer los puntos positivos y disminuir el impacto de los negativos, la más urgente es la gestión para obtener certificaciones de control y calidad, también para agregar la información nutricional en la etiqueta del producto.

## 5.2 PESTEL

Continuando con el análisis, se procede a realizar el Análisis Pestel. Se acudió a fuentes secundarias, las cuales permitieron conocer algunas acciones y medidas que hayan sido antes ejecutadas o hayan estado por llevarse a cabo en pro de la actividad comercial emprendedora, materia prima, etc. La indagación de los factores se realizó en el siguiente orden: políticos, económicos, sociales, tecnológicos, ecológicos y legales (IEBS, 2022).

### **-Factor político:**

A nivel mundial, la medicina tradicional es el pilar fundamental de la prestación de servicios de salud, o al menos, su complemento. La resolución de la Asamblea Mundial de la Salud sobre la medicina tradicional pide a la Directora General de la OMS que actualice la estrategia sobre la medicina tradicional 2002 - 2005, entonces la estrategia 2014 - 2023 vuelve a evaluar y desarrollar dicha estrategia, señalando el rumbo y complementarlo para el próximo decenio. En la Conferencia Internacional sobre medicina tradicional dirigida hacia los países de Asia Sudoriental, la Directora General de la OMS en el año 2013, declaró que la medicina tradicional de calidad, seguridad y eficacia comprobada contribuye a asegurar el acceso de todas las personas a la atención de salud, pues para muchos millones de personas, las hierbas y los tratamientos tradicionales o prácticos en las medicinas tradicionales representan la principal fuente de atención sanitaria y en algunos otros casos, la única (OMS, 2023).

Ecuador es un país que indiscutiblemente posee una gran biodiversidad de especies vegetales medicinales, sin embargo, en la actualidad existe poco interés por la medicina tradicional, esto a pesar de los esfuerzos que el Ministerio de Salud Pública ha realizado. A nivel nacional, la única entidad que tiene la facultad de emitir certificados de buenas prácticas es la Agencia Nacional de Regulación, Vigilancia y Control Sanitario (Arcsa), los negocios

que deben cumplir con dicha resolución son aquellas que pertenecen al grupo de riesgo denominado como "A", es decir, el que abarca los alimentos, que por su naturaleza, composición, proceso o manipulación, además de la población a la que se dirige, podrían causar daños a la salud, involucra lácteos, bebidas no alcohólicas, aguas minerales, alimentos dietéticos, etc (MSP, 2022).

El Ministerio de Agricultura, Ganadería, Acuacultura y Pesca (MAGAP), a través de la Dirección Provincial Agropecuaria desde hace algunos años brinda apoyo a pequeños y medianos productores, como legalizar las tierras rurales para fomentar el desarrollo agrícola, además del acceso a políticas públicas del gobierno (MAGAP, 2020).

**-Factor económico:**

De acuerdo con las perspectivas económicas del Banco Mundial (2023), el crecimiento disminuirá para el año en curso en un 2,1% con relación al 2022. Ajay Banga, presidente del Grupo Banco Mundial, expresó que el empleo es la forma más segura de reducir la pobreza y de aumentar la prosperidad. En los mercados emergentes y en economías de desarrollo, la presión por la deuda está incrementando por el aumento de las tasas de interés. Muchas economías en desarrollo están haciendo grandes esfuerzos para enfrentar el crecimiento escaso, inflación y los niveles de deuda sin ningún tipo de precedentes (BM, 2023).

El Fondo Monetario Internacional había previsto a finales del 2022, que Ecuador crecería un 3% en el 2023, en otras palabras, se redujo 0,1 puntos a la estimación, sin embargo, esta cifra es más optimista que la del Banco Central del Ecuador, cuya previsión reflejó un aumento del 2,6% del Producto Interno Bruto, al finalizar este año, por otro lado, el Fondo Monetario Internacional prevé un crecimiento del 2,8% para el 2024 (Angulo, 2023).

Desde los últimos 10 años, al Producto Interno Bruto, la región 7 brinda un aporte del 5 al 6% del PIB nacional y la provincia de Loja está presente con el 2,7%, para el 2022, el crecimiento de esta provincia fue de 1,3%; es decir, se evidencia un crecimiento económico. El progreso en el alcance de metas para los nuevos tiempos y necesidades de la humanidad es la información que tienen los sectores de gobierno y de la economía de Loja, esta es una oportunidad que permite realizar planificaciones de desarrollo económico. La diplomacia política cantonal tiene el deber de garantizar inversión y logística, si se aprovecha la estructurada capacidad financiera actual en Loja, se puede proyectar un Sistema Financiero de Negocios e Inversiones desde esta ciudad hacia el mundo y viceversa (Ortiz, 2023).

#### **-Factor social:**

En el 2020, el segmento de mercado de infusiones, que involucra flores y hierbas, frutas y especias sufrió una baja, pues se alcanzó una producción de 6 millones, 269 mil kilogramos para satisfacer al cliente (ITC, 2020). En México y Latinoamérica, el consumo de té se ha incrementado de forma continua durante los últimos 10 años. A nivel global, Asia es el principal productor de té, siendo China el mayor productor que existe, gracias a sus 2 millones, 986 mil 16 toneladas procesadas en 2020. Se estima que a nivel internacional, para el año 2025, el consumo de té supere los 7 mil 400 millones de kilogramos a nivel internacional. Cada vez son más las empresas que se suman al lanzamiento de productos con aroma o sabor a té, pues son conscientes de la necesidad de acaparar nuevos segmentos deseosos de encontrar las bondades de las hierbas medicinales en todo tipo de productos, más del 60% de las búsquedas en línea en torno al té, guarda en relación con los beneficios funcionales que se les atribuyen (Cubas, 2022).

A nivel nacional, la consultora de inteligencia de mercados de consumo Euromonitor Internacional (2013), reflejó que los consumidores conciben al té como una opción de bebida más natural y beneficiosa para la salud a bebidas carbonatadas o jugos, pues esta tendencia

de consumo indica que la demanda de productos con menos azúcar o gas podrían ser sustituidos por otras bebidas de origen 100% natural.

Loja es una ciudad que se encuentra al sur del país, es conocida como la capital musical y cultural del Ecuador, cuenta con una población en la zona urbana de 170.280, como cabecera cantonal ocupa el 79,25% de la misma (CONMEBOL, 2014).

#### **-Factor tecnológico:**

En la actualidad, a nivel mundial, las nuevas tecnologías como: robots, inteligencia artificial representan una evolución a paso veloz, la rapidez, calidad y costes de bienes o servicios forman parte de estos avances, no obstante significan un posible riesgo, ya que podrían dejar sin empleo a un gran número de trabajadores. En los últimos años, los costes medios de los robots se han ido abaratando y en industrias como Asia, empiezan a concurrir el coste de los robots y sus costes unitarios de una mano de obra con salarios bajos (West, 2017).

Tres de cada diez ecuatorianos cuentan con un celular inteligente, de hecho el 90,8% posee acceso a tecnología 3G y 4G. Cuando los gastos destinados a servicios de telecomunicaciones representan un poco más del 7% de los ingresos de cada hogar mensualmente, se considera un límite para adquirir un servicio. Por el contrario, si el prepago o el pospago fuera el único servicio contratado por las personas, toda la población podría adquirirlo (MINTEL, 2018).

La Ministra de Telecomunicaciones y de la Sociedad de Información en su visita a Loja, como parte de su agenda para impulsar proyectos relacionados a la conectividad, innovación y nuevas tecnologías por implementar en la ciudad. Para el año 2030, se prevé que Loja sea una ciudad inteligente y sostenible, en noviembre del 2020 se lanzó la iniciativa "Loja Smart", poco a poco van surgiendo diferentes emprendimientos que logran alcanzar el

éxito y ahora son un referente a nivel país, esto certifica que si un negocio no se adapta a las nuevas tecnologías, podría desaparecer en un mercado altamente competitivo, de acuerdo con el sector al que pertenezca (MINTEL, 2022).

#### **-Factor ecológico:**

La cultura tradicional en el área de la salud en Mesoamérica y en China se ha forjado a partir de un pasado histórico en donde el ser humano se encontraba absolutamente integrado y con una conexión a la naturaleza, además del mundo de creencias. Antes de la llegada de los europeos a América, el bienestar de las personas dependía de ciertos elementos como: el cielo, sol, brisa del mar, lluvias en la montaña, cerros, etc. Una cultura de afinidad con la naturaleza y de interacción con ella, posicionó a los amerindios y asiáticos en tradiciones tremendamente ecológicas, tal como fue en el paleolítico (Aparicio, 2005).

La República del Ecuador forma parte de los 20 países megadiversos del mundo, pues cuenta con una exquisita riqueza biodiversa, la cual destaca varias especies vegetales, gracias a su ubicación, a sus características climáticas y terrestres. Del mismo modo, el país está conformado por cuatro regiones naturales, la Costa, Sierra, Oriente, y finalmente, la región Insular, cada una de ellas dotada de biodiversidad específica (INABIO, 2023).

En Loja, las especias que integran la horchata son cultivadas en la parroquia rural de Chuquiribamba, perteneciente al cantón Loja y en la parroquia Tacamoros, de la provincia de Loja, cantón Sozoranga, dadas las características de las especias, estas se cultivan en pisos altitudinales que sobrepasan los 2000 m.s.n.m. El crecimiento del abundante patrimonio vegetal, desde tiempos inmemorables, ha sido aprovechado por nuestros antepasados, en este contexto se ubica la ciudad de Loja, si bien, la medicina moderna ha ido incrementando la atención de la salud para tratar diferentes afecciones, todavía persiste una fe arraigada a la medicina tradicional, de forma mayoritaria en el sector rural (Espinoza, 2016).

**-Factor legal:**

Las plantas medicinales traen consigo ciertas normas y reglamentos, sin embargo, varían sobremanera de un país a otro, pues trata de un sector que ha permanecido fuera de control durante un largo tiempo, la mayoría de las personas encargadas de dirigir este sector incluso desea que se mantenga dicha situación (Randell, 2001).

Desde 1997, la Comisión del Codex Alimentarius, dependiente de la FAO y la OMS, hizo un intento de reglamentar las hierbas medicinales, no obstante, desistió de tal intento, esto debido a la oposición de la industria de la alimentación, que, sin duda, estimaba con razón, que las plantas medicinales no podían considerarse alimentos. India y China figuran como propulsores de este tipo de medicina (Valtueña, 2001).

En Ecuador, son cada vez más las empresas que enfocan su esfuerzo en obtener certificaciones que les permitan mejorar su desempeño, además de promover iniciativas relacionadas con el desarrollo sostenible. Dentro de las normativas, se encuentran:

- Normas ISO, que homogenizan las características y los parámetros de calidad, la certificadora: Instituto Ecuatoriano de Normalización.
- BPM, que establecen requisitos y condiciones que garantizan la higiene en la cadena productiva alimentaria, la certificadora: Agencia Nacional de Regulación, Control y Vigilancia Sanitaria (ARCSA).
- Normas INEN, que evalúan la conformidad y metrología del producto, formulan normativas técnicas a nivel nacional, la certificadora: Instituto Ecuatoriano de Normalización.
- Agrocalidad, que dirige, regula y lleva el control fitosanitario, contribuye al incremento de la productividad (MM3, 2021).

Loja, al igual que todas las ciudades del país, se beneficia de la Estrategia Nacional de Biodiversidad 2015 – 2030, pues es la respuesta del estado ecuatoriano para conocer, proteger, valorar, restaurar y utilizar de forma sostenible su biodiversidad, mediante el Acuerdo Ministerial No. 125 y publicación en el Registro Oficial del 19 de julio de 2017, define objetivos estratégicos con la finalidad de que la sociedad ecuatoriana reconozca su diversidad biológica (INABIO, 2020).

El Servicio Ecuatoriano de Normalización establece en su norma técnica ciertos requisitos que las hierbas aromáticas deben cumplir, desde prácticas, muestreo, envasado, embalaje y rotulado. Cabe destacar que, dentro de dichos requisitos no está permitida la adición de colorantes u otras sustancias que modifiquen la naturaleza del producto (INEN, 2017).

## **6. Validación de viable, factible y deseable**

Para realizar la validación de viabilidad, factibilidad y deseabilidad, se realizó una investigación para sustentar el mercado objetivo con datos estadísticos proporcionados por el INEC y la OPS. Presentando dificultad para encontrar datos estadísticos relacionados del cantón Sozoranga, pues no existen estudios que hayan determinado el estilo de vida o la enfermedad más frecuente en dicha zona. Además, se hizo una investigación de validación de mercado, en donde se entrevistó a 100 personas sobre el producto.

### **a. Mercado objetivo**

El mercado objetivo al que se dirige “La Canchalagua” refiere a jóvenes de 23 años, que pueden realizar una compra directamente por su cuenta. De acuerdo con los datos registrados por el INEC (2001), el 23% de la población se encuentra ocupada por personas de entre 20 y 34 años, de entre siete grupos más.

Por otro lado, el cantón Loja cuenta con un 61,9% de población joven, específicamente 108.547, con un rango de edad comprendido entre los 14 y 29 años.

Se trata de personas que llevan un estilo de vida saludable, que disfrutan estar en movimiento, prestan mayor atención a los ingredientes de los productos que consumen, a que su precio sea accesible, es decir, este segmento orienta su compra a la practicidad, frescura y calidad y no pasa por alto el costo – beneficio.

Uno de cada diez ecuatorianos, de entre los 50 y 59 años, padece de diabetes (OPS, 2022), es la segunda enfermedad más frecuente en el país, este dato es una de las razones por las cuales, los jóvenes han empezado a cuidar su salud, pues tienen antecedentes de dicha enfermedad dentro de sus familias, y en algunos casos hasta se ha convertido en la principal causa de muerte.

En Ecuador, en los últimos diez años hasta el 2019, se registraron cincuenta mil fallecidos, constituyéndose como la segunda causa de muerte, detrás de enfermedades isquémicas del corazón (INEC, 2019).

#### **b. Investigación de validación de mercado**

Una vez se cuenta con la definición de la idea del producto a desarrollar, se procedió a aplicar la validación del producto, la cual consistió en recopilar información proporcionada por 100 jóvenes de la zona urbana del cantón Sozoranga. Para conocer sus opiniones y sugerencias con referencia al producto. Esta información es de gran importancia, ya que en función a su apreciación, se tomarán decisiones que permitan la implementación de ciertos elementos para la mejora de la horchata, en relación a la marca, presentación del producto, sensación, sabor, precio y plaza. En la **figura 21**, se muestran los resultados de la validación, con algunos factores que podrían influir en el resultado del producto final.

Figura 21

Matriz de validación con los resultados obtenidos en entrevista

VARIABLE	PUNTUACIÓN			
MARCA		100		
PRESENTACIÓN		87		13
SENSACIÓN		85		15
SABOR		68		32
PRECIO		72		28
PLAZA	TIENDAS FERIAS DE EMPRENDIMIENTO SUPERMERCADOS REDES SOCIALES			

*Nota.* En la figura 21, se observa que, a diferencia de las demás variables, la plaza, fue una pregunta abierta.

Todos los jóvenes manifestaron que, el producto en cuestión debería estar en las tiendas de la localidad, uno en supermercados, quince de ellos mencionaron que las ferias de emprendimientos son una gran oportunidad para dar a conocer un nuevo producto. Así también, la mayor parte de jóvenes encuestados manifestaron su aceptación con respecto a la marca, presentación, sensación, sabor y precio del producto.

A cada joven se le preguntó de forma verbal si le daba me gusta o no me gusta, con la finalidad de cambiar la dinámica, además se les manifestó que, en caso de haber sugerencias

de mejora, se tomarán en cuenta, ya que realmente son el núcleo del proyecto, y sus opiniones pueden dar un giro a un producto que es hecho para ellos.

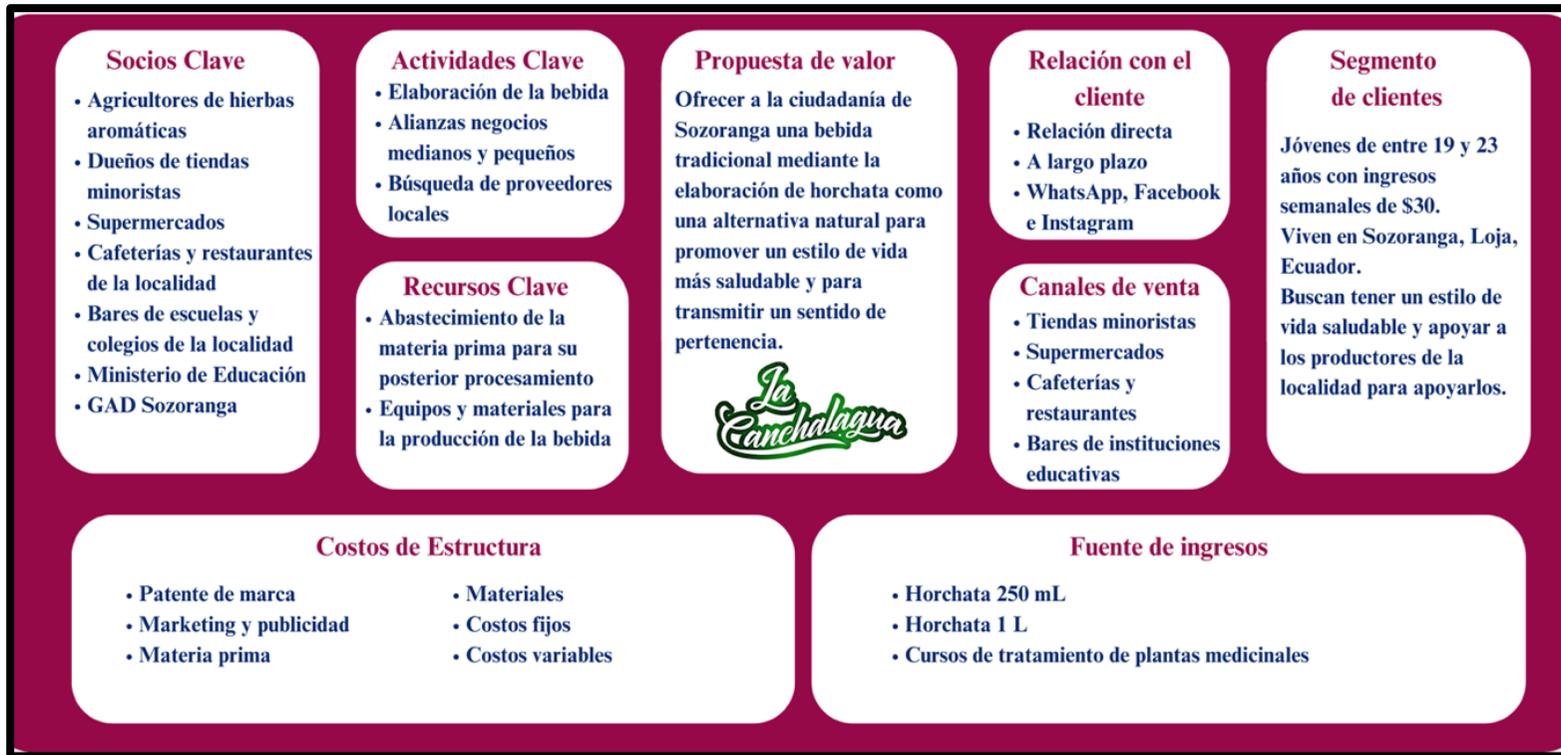
## **7. Modelo de negocio**

Posterior a la evaluación, se procede a diseñar el modelo de negocio con el objetivo de fortalecer la idea y tener una visión más amplia de lo que se quiere implementar. Para este proceso, se aplicará la herramienta Business Model Canvas, la cual es una representación innovadora que considera nueve aspectos importantes del negocio como son: el segmento, la propuesta de valor, los canales de comercialización, la relación con los clientes, fuentes de ingresos, actividades clave, recursos clave, alianzas clave y la estructura de costos.

En la **figura 22**, se presenta el lienzo del Business Model Canvas para la implementación del proyecto “La Canchalagua”.

Figura 22

*Business Model Canvas del proyecto*



*Nota.* En la figura 22 se observa de manera resumida cada aspecto que permitirá una planeación adecuada para el modelo de negocio de “La Canchalagua”.

El lado derecho, refiere a los aspectos ajenos al negocio, es decir, el entorno o el mercado, segmento de clientes establecido para los cuales va dirigido el proyecto.

La propuesta de valor, resume las propiedades únicas de la Canchalagua, los diferentes canales de venta donde se podrá encontrar el producto, así como la relación con el cliente y la fuente de ingresos. Por otra parte, en el lado izquierdo se muestran los aspectos internos, los socios, actividades, recursos clave y los costos de estructura.

## **8. Producto mínimo viable**

Una vez realizada la validación con el público objetivo, se determinó que tanto la marca, presentación, sabor y precio sugerido del producto son los adecuados. Esta información fue proporcionada por los 100 jóvenes de la zona urbana del cantón Sozoranga. Dicha información es relevante para realizar mejoras en el producto final, por ejemplo: manifestaron que la variable del sabor debería considerar una menor acidez por el limón, además del amargo de la flor de canchalagua.

En función de lo recolectado, se procederá a incorporar las mejoras en el producto y así poder ofrecer un producto que se conecte más con las necesidades de las personas.

## **9. Procesos**

Avanzando con el diseño del proyecto, en este apartado se continuará a desarrollar los procesos que son necesarios para un adecuado funcionamiento y operatividad de la empresa. Los procesos representan un conjunto de actividades previamente planificadas que requieren el involucramiento de recursos, materiales y personas, generalmente parte de un objetivo identificado con anterioridad (Roig, 1998).

Se desarrolló un listado en borrador del paso a paso de la elaboración de la horchata, desde la recepción de la materia prima hasta el envasado, se representó gráficamente dichos procesos a través de un flujograma, previamente detallada su simbología.

### 9.1 Descripción del proceso

De acuerdo con Pardo (2013), un proceso es un conjunto de recursos y actividades, interrelacionadas, repetitivas y sistemáticas. Las actividades, también denominadas tareas, pasos, acciones u operaciones, estas deben estar claramente establecidas, con el objetivo de evitar incidencias en su ejecución, además de omisiones.

Los procesos pueden ser representados gráficamente, a través de una herramienta denominada flujograma. A continuación, se explicará de forma detallada en qué consiste el proceso productivo del producto objeto de estudio:

El primer paso es la **recepción de la materia prima**, las diferentes hierbas naturales y flores secas (flor de canchalagua, escancel, hierba luisa, cedrón, toronjil, manzanilla, malva olorosa, menta) que se utilizan para la elaboración de horchata, adicionando los demás ingredientes como el agua, stevia en hojas secas y zumo de limón.

El segundo paso es la **preparación de la materia prima**, se selecciona una cantidad adecuada de hojas de stevia y de las hierbas. Esta selección nos ayudará a obtener la mejor calidad del producto, eliminando las hierbas que no se encuentren en perfecto estado.

El tercer paso es la **mezcla de los ingredientes**, esto es: realizar una infusión del agua junto con las hierbas y stevia. Finalmente, se agrega zumo de limón.

El cuarto paso es la **filtración**, con ayuda de un filtro, se procede a colocar en un recipiente el contenido de la infusión, con el fin de obtener un líquido en estado puro, libre de algún tipo de residuo.

El quinto paso es el **enfriamiento**, esto se realiza a temperatura ambiente, de manera natural y sin la ayuda de algún tipo de congelador, el cual debe estar muy bien sellado para evitar el ingreso de algún tipo de insecto.

El sexto paso es el **envasado**, se vierte el producto en los envases de vidrio, sellando con la tapa, dicho envase ya se encuentra previamente etiquetado.

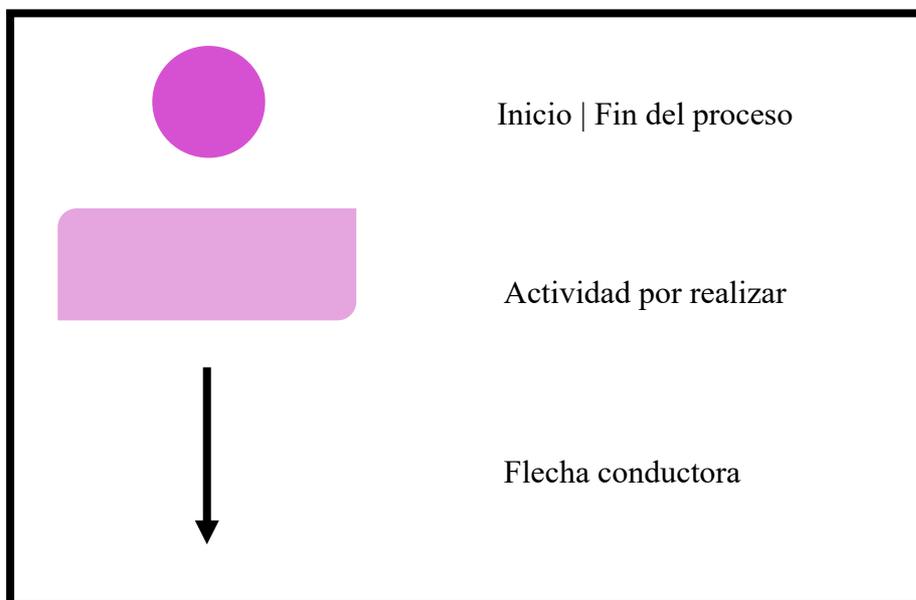
## 9.2 Flujograma

También llamado diagrama de flujo, muestra el flujo de información de un procedimiento, el cual es uno de los instrumentos más importantes para la realización de cualquier método o sistema (Gómez, 1997).

A continuación, en la **tabla 10** se muestra la simbología del flujograma.

**Tabla 10**

*Simbología del flujograma*

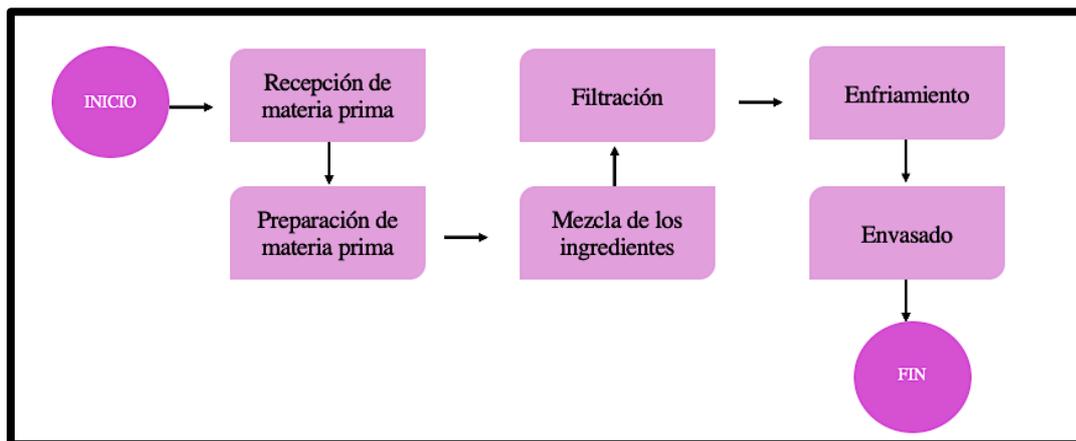


*Nota.* En la tabla 10, se puede observar la simbología y el significado de las figuras empleadas en el flujograma de proceso.

En la **figura 23**, se muestra la representación gráfica de la secuencia del proceso que se lleva a cabo hasta que finalmente el producto se envasa para su comercialización.

**Figura 23**

*Flujograma de proceso*



Nota. La figura 23, muestra los pasos que se deberán seguir para elaborar el producto, desde el ingreso de la materia prima, hasta su venta.

## 10. Organigrama del Talento Humano

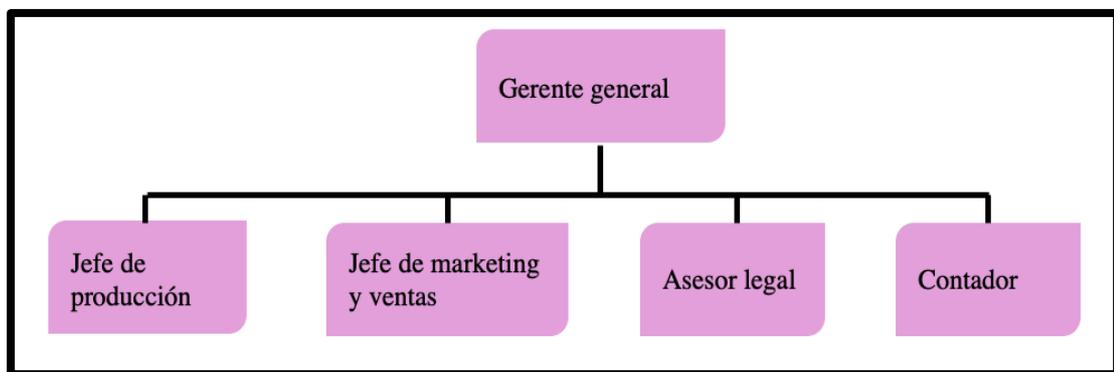
Luego del planteamiento de los procesos del proyecto, es momento de desarrollar la estructura de funcionamiento, administrativa, operativa y gerencial de la empresa. Las organizaciones son entes con cierto grado de complejidad, por esta razón, requieren un ordenamiento jerárquico que especifique con detalle la función de todos, para ejecutarse en la empresa. Para ello, existe un instrumento empleado por el personal administrativo para realizarlo, este es el organigrama (Rojas, 2009).

La estructura jerárquica empleada posee un enfoque vertical, cada uno conforma el equipo que posibilitará la consecución de objetivos y definición de estrategias, identificando la cadena de mando y personas de la empresa, obteniendo en común una mejora continua.

Para la realización del organigrama se tomó en cuenta al Gerente General a la cabeza y los diferentes departamentos presentes como el Jefe de Producción, Jefe de Marketing, Asesor Legal y finalmente el Contador. Cada uno tiene sus propias funciones que serán detalladas en el manual, comparten algunas características en común y todos trabajan para lograr los mismos objetivos. En la **figura 24** se muestra la gráfica.

**Figura 24**

*Organigrama*



*Nota.* La figura 24, muestra el organigrama, el cual está conformado por cinco personas, el Gerente General y los diferentes departamentos o áreas que laboran y hacen posible que “La Canchalagua” esté presente en el mercado.

Estos cargos propuestos son los necesarios e indispensables para el buen funcionamiento en el proceso de la elaboración de la bebida de Horchata con la Flor de Canchalagua, los mismos que se detallarán en el manual de funciones.

### **10.1 Manual de funciones**

Para el adecuado funcionamiento de una empresa es necesario que la estructura administrativa y funcional cuente con las especificidades de las actividades que debe desarrollar como parte del puesto que desempeña, es por ello que se procede a realizar el manual de funciones de cada cargo a implementarse dentro del proyecto. Los manuales de

funciones son un documento de carácter técnico y normativo, en donde se describen las funciones específicas de coordinación y dependencia a cada persona que integra la jerarquía organizacional. En él se plasma a detalle el rol que cada colaborador debe desempeñar en la organización, sirve como guía para el personal (Trejo, 2012).

**Tabla 11**

*Manual de funciones del Gerente General*

LA CANCHALAGUA	
<b>TÍTULO DEL CARGO:</b>	GERENTE GENERAL
<b>NIVEL:</b>	PROFESIONAL
<b>CÓDIGO:</b>	LCH001
<b>INMEDIATO SUPERIOR:</b>	NO CORRESPONDE
<b>EXPERIENCIA:</b>	5 AÑOS CARGOS SIMILARES
FUNCIONES:	
1. Planear, organizar, dirigir y controlar los diferentes departamentos de la empresa y sus actividades dentro de ella.	
2. Toma de decisiones importantes o prioritarias.	
3. Reclutamiento y selección del personal.	
4. Velar por el fiel cumplimiento de los objetivos o metas empresariales a corto, mediano o largo plazo.	
CARACTERÍSTICAS:	
1. Pensamiento creativo alineado a estrategias.	
2. Negociación y manejo de conflictos en el ambiente interno y externo.	
3. Análisis de decisiones y habilidades gerenciales.	
4. Liderazgo y trabajo en equipo.	

La tabla 11 indica las funciones que debe cumplir el gerente general de La Canchalagua, esta persona, al ser líder de la organización, debe controlar las actividades propias y ajenas que hacen posible la consecución de los objetivos empresariales.

A continuación, en la **tabla 12** se muestra el manual de funciones del jefe de marketing y ventas, quien estará encargado del área comercial.

**Tabla 12***Manual de funciones del Jefe de Producción*

<b>LA CANCHALAGUA</b>	
<b>TÍTULO DEL CARGO:</b>	JEFE DE PRODUCCIÓN
<b>NIVEL:</b>	PROFESIONAL
<b>CÓDIGO:</b>	LCH002
<b>INMEDIATO SUPERIOR:</b>	NO CORRESPONDE
<b>EXPERIENCIA:</b>	3 AÑOS
<b>FUNCIONES:</b>	
1. Control e inventario de la materia prima.	
2. Informes periódicos de las actividades que se realicen.	
3. Revisar antes, durante y después los procesos de elaboración del producto final.	
4. Organizar cursos de capacitación para el personal que tenga a su cargo.	
5. Gestionar permisos y certificaciones sanitarias.	
6. Diseñar sistemas de tiempo y movimientos que permiten efectivizar al máximo la producción.	
<b>CARACTERÍSTICAS:</b>	
1. Responsabilidad Social Empresarial.	
2. Buen manejo de recursos.	
3. Comunicación asertiva.	
4. Liderazgo y trabajo en equipo.	

La tabla 12 indica las funciones que debe cumplir el jefe de producción de La Canchalagua, esta persona tiene el deber de controlar y dirigir los procesos operativos de la organización.

A continuación, en la **tabla 13** se muestra el manual de funciones del jefe de marketing y ventas, quien estará encargado del área comercial.

**Tabla 13**

*Manual de funciones del Jefe de Marketing y Ventas*

<b>LA CANCHALAGUA</b>	
<b>TÍTULO DEL CARGO:</b>	JEFE DE MARKETING Y VENTAS
<b>NIVEL:</b>	PROFESIONAL
<b>CÓDIGO:</b>	LCH003
<b>INMEDIATO SUPERIOR:</b>	GERENTE GENERAL
<b>EXPERIENCIA:</b>	3 AÑOS
<b>FUNCIONES:</b>	
1. Realizar un plan de marketing estratégico y operativo, seguido por un estudio de mercado.	
2. Identificar las métricas y KPI's para implementarse.	
3. Revisar y estudiar de forma constante las tendencias de mercado encaminadas a las preferencias que tenga el consumidor.	
4. Diseñar un mapa de distribución del producto.	
5. Organizar cursos de capacitación para el personal que tenga a su cargo.	
<b>CARACTERÍSTICAS:</b>	
1. Responsabilidad Social Empresarial.	
2. Pensamiento creativo alineado a estrategias.	
3. Comunicación asertiva.	
4. Gestión logística.	
5. Liderazgo y trabajo en equipo.	

La tabla 13, indica las funciones que debe cumplir el jefe de marketing y ventas de La Canchalagua, esta persona tiene el deber de controlar la distribución del producto y estar al tanto de las tendencias del mercado.

La **tabla 14**, muestra las actividades que desempeñará el asesor legal de la empresa, a quien se le ha asignado actividades netamente asociadas al ámbito legal y jurídico.

**Tabla 14***Manual de funciones del Asesor Legal*

<b>LA CANCHALAGUA</b>	
<b>TÍTULO DEL CARGO:</b>	ASESOR LEGAL
<b>NIVEL:</b>	PROFESIONAL
<b>CÓDIGO:</b>	LCH004
<b>INMEDIATO SUPERIOR:</b>	GERENTE GENERAL
<b>EXPERIENCIA:</b>	5 AÑOS
<b>FUNCIONES:</b>	
1. Brindar asesoramiento a todos los funcionarios de la empresa en temas de carácter legal.	
2. Brindar acompañamiento al gerente general en trámites legales.	
3. Prestar sus servicios cuando se requiera, temporalmente.	
4. Revisar leyes de emprendimiento e innovación, además de organismos pertinentes.	
5. Tramitar documentos para el correcto funcionamiento de la empresa.	
<b>CARACTERÍSTICAS:</b>	
1. Responsabilidad Social Empresarial.	
2. Negociación y manejo de conflictos.	
3. Pensamiento analítico.	
4. Lealtad y compromiso.	

La tabla 14 indica las funciones que debe cumplir el asesor legal de La Canchalagua. Esta persona tiene el deber de asesorar e informar sobre los aspectos jurídicos de la organización, documentos, leyes y trámites.

La **tabla 15**, muestra el perfil de funciones del cargo contable.

**Tabla 15***Manual de funciones del Contador*

<b>LA CANCHALAGUA</b>	
<b>TÍTULO DEL CARGO:</b>	CONTADOR
<b>NIVEL:</b>	PROFESIONAL
<b>CÓDIGO:</b>	LCH005
<b>INMEDIATO SUPERIOR:</b>	GERENTE GENERAL
<b>EXPERIENCIA:</b>	5 AÑOS
<b>FUNCIONES:</b>	
1. Diseñar una planificación financiera a corto plazo.	
2. Elaborar estados financieros.	
3. Presentar informes financieros mensuales.	
4. Control de ingresos y egresos de la empresa.	
5. Elaborar el rol de pagos del personal y cuentas a pagar a proveedores.	
<b>CARACTERÍSTICAS:</b>	
1. Responsabilidad Social Empresarial.	
2. Conocimiento de herramientas informáticas financieras.	
3. Facilidad con los números.	
4. Pensamiento analítico.	
5. Confidencialidad, lealtad y compromiso.	

La tabla 15, indica las funciones que debe cumplir el contador de La Canchalagua, esta persona tiene el deber de proporcionar a Gerencia, información financiera para la toma de decisiones.

## **11. Plan de financiamiento**

Continuando con la determinación de la factibilidad del proyecto, en este ítem se encontrará toda la información que refiere al proceso financiero, aquí se hará un análisis a la estructura de costos, clasificación de los costos, unidades de producción, utilidad, inversión, tiempo de retorno y rentabilidad.

El plan de financiamiento consiste en un documento que indica la ruta que ayudará al proyecto a alcanzar las metas financieras. Esto consiste en la elaboración de estados y flujos,

que permiten una correcta administración de los recursos para que un negocio sea viable (Voigt, 2023).

Los presentes estados representan una visión de la situación financiera de “La Canchalagua”, así se podrá tener una organización sólida para la toma de decisiones, sin estos se dificultará la asignación eficiente de los recursos, además de los riesgos que conlleva la gestión financiera.

### **11.1 Inversión inicial**

Para empezar con el desarrollo del plan de financiamiento, se procede con la inversión inicial, con el objetivo de determinar el valor que se requiere para empezar con la implementación del presente proyecto.

Baca (2006), define a la inversión inicial como la adquisición de todos los activos que permiten iniciar las operaciones en una empresa, es decir, aquel monto para la puesta en marcha.

Para iniciar este proyecto de elaboración de “La Canchalagua” se requiere el valor de \$16.465,00, como capital propio, los cuales cubren el costo inicial y el capital de trabajo de 3 meses.

A continuación, se detalla en la **tabla 16** la inversión inicial que se requerirá para el proyecto.

**Tabla 16***Inversión Inicial***LA CANCHALAGUA - INVERSIÓN INICIAL**

<b>Descripción</b>	<b>Cantidad</b>	<b>Valor Unitario</b>	<b>Total</b>
<b>Muebles y enseres</b>			
Escritorio	2	75,00	150,00
Sillas	6	40,00	240,00
<b>Equipo de computación</b>			
Computador	3	400,00	1200,00
Impresora	1	200,00	200,00
<b>Producción</b>			
Jarra	10	5,00	50,00
Olla	5	60,00	300,00
Cocina	1	800,00	800,00
Materiales varios	1	100,00	100,00
<b>Capital de Trabajo para 3 meses</b>			<b>13.425,00</b>
<b>Total</b>		<b>1680,00</b>	<b>16.465,00</b>

*Nota.* La inversión inicial del proyecto para la elaboración de horchata con flor de Canchalagua requiere de un monto de capital de trabajo para 3 meses de \$13.425,00 y un valor de \$1.680,00 para muebles y enseres, equipos de computación y materiales para la producción.

### **11.2 Capital de trabajo**

En este apartado se procederá a calcular el capital de trabajo que se requiere para el desarrollo de la propuesta. El capital de trabajo refiere a la inversión que se hace para realizar la apertura de una empresa, considera activos a corto plazo, valores negociables, efectivo, los cuales son requeridos para la operación de un proyecto en su ciclo productivo (Saucedo, 2020).

Por lo que, para iniciar el presente proyecto se requiere de un capital de trabajo de \$4,475.00 y trimestralmente de \$13,425.00, en la **tabla 17** se muestra el capital de trabajo:

**Tabla 17**

*Capital de Trabajo*

<b>Descripción</b>	<b>Valor Mensual</b>	<b>Trimestral</b>
<b>Costos Directos</b>		
Jefe de Producción	480,00	1440,00
Empleado Producción	520,00	1560,00
Materia prima directa	1300,00	3900,00
<b>Costos Indirectos</b>		
Electricidad	30,00	90,00
Agus	10,00	30,00
<b>Gastos Administrativos</b>		
Suministros de oficina	10,00	30,00
Sueldo de Administrativo	1990,00	5970,00
Internet	35,00	105,00
Marketing	100,00	300,00
<b>Total</b>	<b>4475,00</b>	<b>13425,00</b>

*Nota.* El capital de trabajo descrito establece los costos directos e indirectos y gastos administrativos mensuales por un valor de \$4,475.00 y cada trimestre por un valor de \$13,425.00, para que el proyecto pueda funcionar en los primeros tres meses.

### **11.3 Proyección de flujo de caja**

Una vez se ha calculado la inversión inicial y determinado el capital de trabajo, se procede a calcular el flujo de caja con una proyección de tres años.

Moreno (2021), indica que el flujo de caja es una herramienta que determina los ingresos y gastos de la empresa en un período determinado. Si es positivo significa que los

ingresos fueron superiores, por el contrario, cuando es negativo, los gastos serían mayores a los ingresos. Se calculó el total de costos fijos y de costos variables, como internet, agua, luz y gas, ya que representa el dinero que sale de la empresa, y en los ingresos se añadió el aporte de capital. En la **tabla 18**, se evidencia la proyección para los tres años.

**Tabla 18**

*Proyección Flujo de Caja*

**LA CANCHALAGUA - FLUJO DE CAJA**

Descripción	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
<b>INGRESOS</b>	<b>16465</b>	<b>60000,00</b>	<b>63844,20</b>	<b>67934,70</b>	<b>72287,27</b>	<b>76918,72</b>
<b>OPERACIONALES</b>						
Capital Propio	<b>16465</b>					
<b>Ingresos por Ventas</b>		60000,00	63844,20	67934,70	72287,27	76918,72
<b>EGRESOS</b>		<b>53825,00</b>	<b>54546,26</b>	<b>55277,17</b>	<b>56017,89</b>	<b>56768,53</b>
<b>OPERACIONALES</b>						
<b>Costo indirecto</b>		605,00	613,11	621,32	629,65	638,09
<b>Costo directo</b>		27600,00	27969,84	28344,64	28724,45	29109,36
<b>Gastos Administrativos</b>		25620,00	25963,31	26311,22	26663,79	27021,08
<b>FLUJO OPERACIONAL</b>		<b>6175,00</b>	<b>9297,95</b>	<b>12657,52</b>	<b>16269,39</b>	<b>20150,19</b>
<b>EGRESOS NO</b>		<b>2238,44</b>	<b>3370,51</b>	<b>4588,35</b>	<b>5897,65</b>	<b>7304,44</b>
<b>OPERACIONALES</b>						
<b>Pago de Ulitidades</b>		926,25	1394,69	1898,63	2440,41	3022,53
<b>25 % impuesto a la Rente</b>		1312,19	1975,81	2689,72	3457,24	4281,92
<b>FLUJO NO</b>		<b>2238,44</b>	<b>3370,51</b>	<b>4588,35</b>	<b>5897,65</b>	<b>7304,44</b>
<b>OPERACIONAL</b>						

FLUJO NETO GENERAL	<b>16.465,00</b>	<b>3936,56</b>	<b>5927,44</b>	<b>8069,17</b>	<b>10371,73</b>	<b>12845,75</b>
(+) Depreciación		125,00	125,00	125,00	125,00	125,00
FLUJO NETO DE CAJA	-	<b>4061,56</b>	<b>6052,44</b>	<b>8194,17</b>	<b>10496,73</b>	<b>12970,75</b>
	<b>16.465,00</b>					

*Nota.* En la tabla 18, se observa una proyección de los ingresos y egresos de los primeros cinco años del negocio, se evidencia que los ingresos son mayores a los egresos, lo cual significa un flujo de caja positivo y en aumento cada año.

#### 11.4 Estado de Resultados

En el cálculo del estado de resultados se procede a analizar ingresos, utilidad, utilidad neta y utilidad de las ventas.

El Estado de Resultados, mide el beneficio neto durante un período dado. El desempeño analiza cuánto dinero entra y sale de la empresa, el resultado siempre será la diferencia de los ingresos y gastos (Ross, 2022). Se realizó el Estado de Resultados de nuestro producto “La Canchalagua” estimando gastos e ingresos de las ventas de la bebida horchata, los cuales se detallan a continuación:

#### Tabla 19

##### *Proyección del Estado de Resultados*

#### LA CANCHALAGUA - ESTADO DE RESULTADOS

DESCRIPCIÓN	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
<b>Ingresos</b>	60.000,00	63.844,20	67.934,70	72.287,27	76.918,72
<b>(-) Costo de Ventas</b>	28.205,00	28.582,95	28.965,96	29.354,10	29.747,45
<b>(=) Utilidad de Ventas</b>	<b>31.795,00</b>	<b>35.261,25</b>	<b>38.968,74</b>	<b>42.933,17</b>	<b>47.171,27</b>

<b>(-) Gastos Operacionales</b>	25.620,00	25.963,31	26.311,22	26.663,79	27.021,08
(=) Utilidad Operacional	<b>6.175,00</b>	<b>9.297,95</b>	<b>12.657,52</b>	<b>16.269,39</b>	<b>20.150,19</b>
<b>(-) 15% Participación Trabajadores</b>	926,25	1.394,69	1.898,63	2.440,41	3.022,53
(=) Utilidad	<b>5.248,75</b>	<b>7.903,25</b>	<b>10.758,89</b>	<b>13.828,98</b>	<b>17.127,66</b>
<b>(-) 25% Impuesto a la Renta</b>	1.312,19	1.975,81	2.689,72	3.457,24	4.281,92
(=) Utilidad Neta	<b>3.936,56</b>	<b>5.927,44</b>	<b>8.069,17</b>	<b>10.371,73</b>	<b>12.845,75</b>

*Nota.* La tabla 19, indica la proyección del Estado de Resultados, para realizarla se tomaron en cuenta las ventas previstas para cada año, en el cual se pueden observar que el primer año se obtuvo una Utilidad Neta de \$3.936,56, incrementando cada año el porcentaje de utilidades hasta el quinto año que se prevé una Utilidad Neta por el valor de \$12.845,75.

### **11.5 Proyección de costos**

Se procede a calcular la proyección de costos que serán necesarios para el desarrollo de la propuesta.

Para ello, se parte entendiendo al costo como un valor monetario de los recursos que se entregan a cambio de bienes o servicios que se adquieren, involucra además al proceso productivo, pues se toma en cuenta la materia prima directa, materiales indirectos (García, 2020).

Para la elaboración de los costos del presente proyecto se determinaron los costos directos e indirectos y se proyectaron para los siguientes años, tomando en consideración la tasa de inflación anual del 1,34%, información obtenida desde la página web Banco Central - 2023 y se detalla a continuación, en la **tabla 20**:

**Tabla 20***Proyección de Costos***LA CANCHALAGUA - PROYECCIÓN DE COSTOS**

Descripción	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
<b>Costos Directos</b>					
Materia Prima Directa	15.600,00	15.809,04	16.020,88	16.235,56	16.453,12
Salario Producción	12.000,00	12.160,80	12.323,75	12.488,89	12.656,24
<b>Total</b>	<b>27.600,00</b>	<b>27.969,84</b>	<b>28.344,64</b>	<b>28.724,45</b>	<b>29.109,36</b>
<b>Costos Indirectos</b>					
Electricidad	360,00	364,82	369,71	374,67	379,69
Agua	120,00	121,61	123,24	124,89	126,56
Depreciación Maquinaria	125,00	125,00	125,00	125,00	125,00
<b>Total</b>	<b>605,00</b>	<b>613,11</b>	<b>621,32</b>	<b>629,65</b>	<b>638,09</b>
<b>Total Costos</b>	<b>28.205,00</b>	<b>28.582,95</b>	<b>28.965,96</b>	<b>29.354,10</b>	<b>29.747,45</b>

*Nota.* En esta proyección de costos del proyecto, se estima en el primer año por un valor de \$28.205 entre costos directos e indirectos, los cuales van en aumento hasta llegar al valor de \$29.747,45 para el quinto año.

**11.6 Proyección de gastos**

Se procede a calcular la proyección de gastos que serán necesarios para el desarrollo de la propuesta. Para la elaboración de los gastos del presente proyecto se determinaron los gastos administrativos y gastos de venta para proyectarlos para los siguientes cinco años tomando en consideración la tasa de inflación anual del 1,34%, información obtenida desde la página web Banco Central 2023 y se detalla a continuación en la **tabla 21**.

**Tabla 21***Proyección de Gastos***LA CANCHALAGUA - PROYECCIÓN DE GASTOS**

Descripción	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	AÑO 5
Costos Directos					
Suministros oficina	120,00	121,61	123,24	124,89	126,56
Sueldo de Administrativo	23.880,00	24.199,99	24.524,27	24.852,90	25.185,93
Internet	420,00	425,63	431,33	437,11	442,97
Marketing	1.200,00	1.216,08	1.232,38	1.248,89	1.265,62
<b>Total Gastos</b>	<b>25.620,00</b>	<b>25.963,31</b>	<b>26.311,22</b>	<b>26.663,79</b>	<b>27.021,08</b>

*Nota.* La tabla 21 nos indica la proyección de gastos considerados para el funcionamiento del proyecto en valores anuales, como suministro de oficina, sueldo administrativo, internet y marketing.

**11.7 Proyección de ingresos**

Para la elaboración de la proyección de ingresos se ha considerado el total de unidades vendidas en el primer año de 5.000 botellas de horchata “La Canchalagua”, y en los próximos años se toma en consideración un crecimiento del 5%, el cual se detalla a continuación en la **tabla 22:**

**Tabla 22***Proyección de Ingresos***LA CANCHALAGUA - PROYECCIÓN DE INGRESOS**

Botellas de Horchata	Cantidad	P.V.P.	Ingreso	Ingreso
"La Canchalagua"	Anual		Mensual	Annual
Año 1	5.000,00	1,00	5.000,00	60.000,00
Año 2	5.250,00	1,01	5.320,35	63.844,20
Año 3	5.512,50	1,03	5.661,22	67.934,70
Año 4	5.788,13	1,04	6.023,94	72.287,27
Año 5	6.077,53	1,05	6.409,89	76.918,72

*Nota.* En la tabla 22, se puede observar el crecimiento anual del 5% en la proyección del volumen de unidades para la venta, así como también en cada año se prevé que los ingresos vayan aumentando.

**11.8 Fuentes de financiamiento**

Se procederá a definir las fuentes de financiamiento para el desarrollo de la propuesta. Para el presente proyecto, será a través de recursos de familiares.

Existen algunas fuentes de financiación, entre ellas se han identificado las siguientes:

A corto plazo, tiene como objetivo apoyar a los activos corrientes, es decir, son regularmente hasta por un año, las más comunes son: de proveedores, crédito simple.

También las empresas pueden requerir recursos por más de un año, a mediano plazo, las fuentes a largo plazo son diversas, entre ellas con instituciones financieras, por créditos colectivos, bonos.

Sin embargo, en el caso de instituciones financieras, se establecen ciertas políticas de carácter particular, con montos máximos, tasas de interés y comisiones.

## 11.9 Evaluación financiera

En este punto se procede a realizar la evaluación financiera para un mejor análisis de la situación financiera del proyecto y así, con los resultados, determinar la viabilidad del proyecto. Para realizar la evaluación financiera, se procedió a calcular la Tasa Interna de Retorno y el Valor Actual Neto, los resultados se muestran en la **tabla 23**.

### 11.9.1 TIR y VAN

La tasa interna de retorno es un indicador financiero que muestra la rentabilidad relativa que tiene un proyecto (Puga, 2018).

El valor actual neto es un indicador financiero que tiene la función de medir los flujos de ingresos y egresos proyectados que tendrá en el futuro un proyecto, para luego descontar la inversión inicial y determinar si queda una ganancia (Puga, 2018).

Los dos indicadores consideran el valor del dinero en el tiempo, además del flujo de efectivo, se procedió a realizar la **tabla 23**, en donde se observan los dos cálculos, se colocaron las entradas, por lo que para obtener la Tasa Interna de Retorno del proyecto se aplicó la siguiente fórmula:

$$VAN = -I_0 + \sum_{t=1}^n \frac{F_t}{(1 + TIR)^t} = -I_0 + \frac{F_1}{(1 + TIR)} + \frac{F_2}{(1 + TIR)^2} + \dots + \frac{F_n}{(1 + TIR)^n} = 0$$

**Tabla 23**

TIR y VAN del proyecto

#### LA CANCHALAGUA - VAN - TIR

Descripción	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Flujo Neto de Caja	-16465	4061,56	6052,44	8194,17	10496,73	12970,75
Tasa				7,0%		

VAN	<b>16.562,04</b>
TIR	<b>33%</b>

*Nota.* La tabla 23 nos muestra el resultado del Valor Actual Neto (VAN) del proyecto, el cual posee un valor positivo mayor a cero, siendo rentable el funcionamiento del presente proyecto a futuro. Con respecto a la Tasa Interna de Retorno (TIR) nos indica un porcentaje del 33%, lo cual es favorable para la inversión de este negocio.

### 11.9.2 PVP y Margen de utilidad

El precio de venta al público se establece con base en el costo unitario de producción, tomando en cuenta el margen de utilidad para que el proyecto sea rentable. Con lo detallado, se prevé un margen de utilidad del 39% para el primer año. En la **tabla 24**, se muestra el precio de venta al público cubriendo todos los costos de producción.

**Tabla 24**

*PVP y Margen de utilidad*

#### LA CANCHALAGUA - P.V.P.

Botellas de Horchata "La Canchalagua"	Costo Unitario
Agua	0,01
Plantas medicinales	0,09
Botella	0,34
Tapa	0,08
Etiqueta	0,05
Otros ingredientes	0,10
Mano de Obra Directa	0,05

Total	0,72
Utilidad 39%	0,28
<b>P.V.P.</b>	<b>1,00</b>

*Nota.* La tabla 24 se realizó con la formulación del proyecto emprendedor, enlistando los insumos con su respectivo precio unitario, en donde se muestra el costo de producción de la bebida de 0,72 ctvs, el margen de utilidad se prevé de 39%, por lo tanto, el precio de venta al público sería de \$1,00.

### 11.9.3 Punto de equilibrio

Para obtener el punto de equilibrio, se requiere fijar el nivel de ventas necesarias para que la cantidad ofrecida sea la misma que la cantidad demandada y no existan ni ganancias ni pérdidas. En la **tabla 25** se describen los costos fijos y el precio de venta por unidad.

#### Tabla 25

##### *Punto de equilibrio*

#### LA CANCHALAGUA - PUNTO DE EQUILIBRIO

<b>Costos Fijos</b>	
Mano de Obra Directa	1.000,00
Depreciación Maquinaria	10,42
<b>Total</b>	<b>1.010,42</b>
Precio de venta unidad	1,00
Costo de venta unidad	0,72
<b>Unidades</b>	<b>3608,63</b>

*Nota.* La tabla 25 se realizó tomando en cuenta el precio de venta al público, los costos fijos, se observa que el punto de equilibrio es 3.608, es decir, se deben vender 3608 unidades

mensuales para obtener el punto de equilibrio. Para calcular el punto de equilibrio en valor, se procede con la siguiente fórmula:

$$\text{Costos Fijos} / (\text{Precio de Venta de Unidad} - \text{Costo de Venta de Unidad})$$

$$1.010,42 / (1,00-0,28) = 3,608 \text{ unidades mensuales}$$

### 11.10 Periodo de Recuperación

La recuperación de la inversión en este negocio está proyectada a partir del tercer año, lo cual indica que este proyecto es financieramente viable, indicado en la siguiente tabla:

**Tabla 26**

*Periodo de Recuperación*

#### LA CANCHALAGUA - PERIODO DE RECUPERACIÓN

Descripción	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
<b>Flujo Neto de Caja</b>	-16.465,00	4.061,56	6.052,44	8.194,17	10.496,73	12.970,75
<b>Flujo Neto de Caja</b>	-16.465,00	3.936,56	5.927,44	8.069,17	10.371,73	12.845,75
<b>Actualizada</b>						
<b>Flujo Neto de Caja</b>	<b>-16.465,00</b>	<b>-12.528,44</b>	<b>-6.601,00</b>	<b>1.468,17</b>	<b>11.839,91</b>	<b>24.685,65</b>
<b>Acumulado</b>						

*Nota.* En la tabla 26, se puede observar que desde el año 3 se obtiene flujo de caja positivo. En el tercer año, se tiene un valor de \$1.468,17 con un crecimiento en el quinto año del valor de \$24.685,65

## 12. Plan de Marketing

El siguiente plan de marketing se realizó enfocado al producto como tal, en este caso La Canchalagua, se analizará el mercado a través de diferentes herramientas como el

PESTEL, FODA y PORTER, con el objetivo de determinar las estrategias que permitirán alcanzar el objetivo planteado.

## 12.1 Análisis del mercado

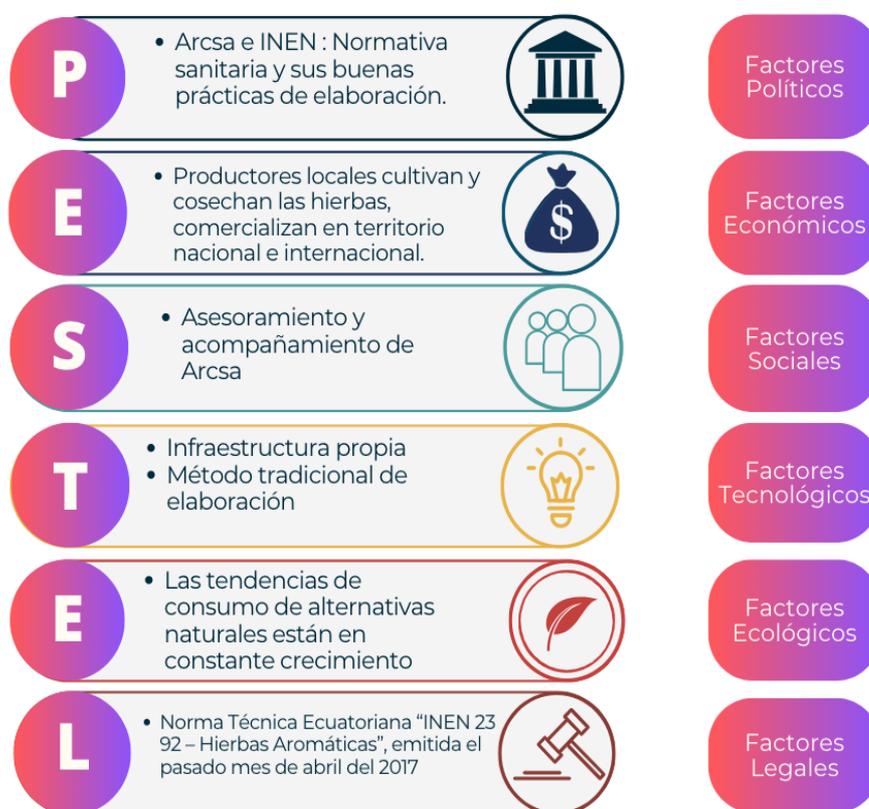
El análisis del mercado, abarca factores internos y externos con la finalidad de identificar aspectos importantes para la implementación del proyecto, a continuación se detallarán:

### 12.1.1 PESTEL

El análisis PESTEL permite realizar una investigación de mercado de manera global, con el objetivo de poder comprender de mejor forma el mercado.

**Figura 25**

*PESTEL*



*Nota.* La figura 25, muestra cada uno de los factores, se colocó lo más relevante, luego de una investigación, a nivel país y provincia (ARCOSA, 2017).

Dentro de los factores más relevantes se encuentra el legal, pues se cuenta con una Norma Técnica INEN 23 92 – Hierbas aromáticas, el cual garantiza que un producto determinado cumple con todos los requisitos para tener un control de calidad.

### 12.1.2 FODA

Posterior al análisis externo se realizará el análisis local del proyecto propuesto, para ello se empleará el FODA con la finalidad de determinar las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas.

**Figura 26**

*FODA*

<b>FODA</b>	<p style="text-align: center;"><b>FORTALEZAS</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>-Apoyo a los productores locales del sector rural = un potencial de crecimiento económico</li> <li>-Producto 100% natural, toda la materia prima proviene directo de plantas y hierbas aromáticas.</li> </ul>	<p style="text-align: center;"><b>DEBILIDADES</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>-No contar con certificaciones e información nutricional.</li> <li>-Marcas ya posicionadas en la mente de los consumidores.</li> </ul>
<p style="text-align: center;"><b>OPORTUNIDADES</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>-Única horchata en el mercado con flor de canchalagua entre sus ingredientes, endulzada con stevia en hojas.</li> <li>-Primera bebida natural elaborada en el cantón Sozoranga.</li> </ul>	<p style="text-align: center;"><b>FO</b></p> <p>Participar en ferias de emprendimientos provinciales con la presencia de los productores del sector rural.</p> 	<p style="text-align: center;"><b>DO</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>-Gestionar las certificaciones de control y calidad, obtener la información nutricional con especialista.</li> <li>-Diseñar campañas de marketing con personas influyentes.</li> </ul> 
<p style="text-align: center;"><b>AMENAZAS</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>-Presencia de productos sustitutos</li> <li>-Precio bajo de la competencia</li> <li>-Introducción de nuevos productos</li> </ul>	<p style="text-align: center;"><b>FA</b></p> <p>Gestionar alianzas con las tiendas minoristas, supermercados, cafeterías para tener un lugar estratégico en sus perchas.</p> 	<p style="text-align: center;"><b>DA</b></p> <p>Diseñar un plan de marketing estratégico que busque posicionar la marca como una alternativa natural en bebidas.</p> 

*Nota.* La figura 26, muestra la matriz FODA, identificando todos los componentes y determinando 5 estrategias, entre las más sobresalientes está el diseño de campañas de marketing con personas influyentes de la localidad y gestionar alianzas con tiendas, minoristas, supermercados, cafeterías para tener un lugar en sus perchas.

### 12.1.3 PORTER

Posterior a los análisis internos y externos, se propone la ponderación de la información mediante la aplicación de la herramienta de Porter, en la cual se analizarán los aspectos que permitan fortalecer las operaciones y decisiones a futuro.

A continuación, se presentan las estrategias de las fuerzas de Porter.

**Amenaza de nuevos competidores:** De primera mano, se conoce que en el mercado lojano ya existen empresas que ofrecen bebidas a base de hierbas aromáticas, lo cual significa un riesgo, por ello, se deben ejecutar acciones concretas como enfocarse en nuevos segmentos para construir relaciones a largo plazo, cantidades mayores.

**Poder de negociación de los proveedores:** Es uno de los componentes más importantes, ya que afecta directamente el potencial de la rentabilidad, el hecho de depender de un solo proveedor, se corre riesgo, pues factores externos ambientales podrían ocasionar algún daño al tratarse de hierbas aromáticas; sin embargo, se prevé tener proveedores adicionales con los cuales negociar mejores costos y tiempos de entrega de la materia prima.

**Poder de negociación con los compradores:** Los clientes tendrán mayor poder de negociación por la diversidad de marcas en el mercado. El enfoque será mejorar los canales de venta y adicionar un nuevo valor añadido al producto.

**Amenaza de productos sustitutos:** Al existir más productos similares en el mercado, existe una gran variedad de bebidas, entre ellas, también naturales, que al momento de decidir una compra, el cliente pueda elegir otra marca, por factores como el precio o etiqueta, diseñar un programa de fidelización a los clientes.

**Rivalidad entre competidores de la industria:** Se identificará a la competencia dentro del sector, posteriormente se realizará un análisis de sus fortalezas y debilidades, de su estado actual, priorizando tema de sus precios, su participación en el mercado y marketing.

Una vez propuestas la estrategias, se procede a elaborar el plan de marketing.

## **12.2 Objetivo SMART**

Posicionar a “La Canchalagua” como una alternativa natural en la provincia de Loja, mediante estrategias de marketing digital en las redes de Facebook e Instagram para lograr un alcance de 1000 personas en 5 meses.

## **12.3 Público Objetivo**

Personas oriundas del cantón Sozoranga, de entre 19 y 23 años, estudiantes universitarios, disfrutan de realizar actividad física. Su motivación de vida es su familia.

### **12.3.1 Mercado masivo**

Las personas que llevan un estilo de vida saludable, cuidan sus hábitos alimenticios, evitan productos con elevado porcentaje de azúcar o ingredientes que pudieran afectar su salud.

### **12.3.2 Nicho de mercado**

Personas que viven en el cantón Sozoranga, realizan actividad física de forma frecuente y llevan un estilo de vida saludable, revisan la información nutricional, los ingredientes que tiene una bebida de té.

### **12.3.3 Segmento específico**

Hombres y mujeres jóvenes de entre 19 y 23 años, que viven en Sozoranga, buscan alternativas naturales, evitan el consumo de bebidas gaseosas o azucaradas, prefieren las infusiones de hierbas aromáticas como la horchata, llevan un equilibrio entre sus hábitos alimenticios y su actividad física.

### 12.3.4 Segmento diversificado

Hombres y mujeres mayores de 50 años, diabéticos, no pueden consumir bebidas con azúcar, prefieren té de hierbas aromáticas antes de café u otra bebida tradicional, debido a las propiedades curativas de las hierbas y su conocimiento ancestral de las mismas.

## 12.4 Marketing Mix

Esta estrategia de gran valor, permite abarcar cuatro puntos fundamentales del negocio: producto, precio, plaza y promoción, cada componente ha sido realizado de forma resumida, analizando aspectos básicos en un negocio que se desea introducir en el mercado (Sánchez, 2020). En otras palabras, esto permitirá colocar a La Canchalagua en el lugar, momento, forma y precio adecuado, se prevé iniciar en el cantón Sozoranga, en la zona urbana.

### 12.4.1 Producto

La Canchalagua, horchata + flor de Canchalagua es un producto elaborado en el cantón Sozoranga, provincia de Loja, su mayor fortaleza es que es 100% natural, todos sus procesos son hechos de forma tradicional. Surgió de la necesidad de una alternativa natural a bebidas gaseosas o altamente azucaradas, que ponen en riesgo la salud de los jóvenes de la localidad.

### 12.4.2 Precio

Para el 2024, el precio del producto es de \$1,00, la fórmula es:

$$\text{P.V.P} = \text{Costo de producción} + \text{Margen de utilidad}$$

$$\text{P.V.P} = 0,72 \text{ ctvs} + 39\%$$

$$\text{P.V.P} = \mathbf{\$1,00} = \mathbf{\$1,00}$$

### **12.4.3 Plaza**

Se prevé encontrar la bebida en tiendas minoristas, supermercados del centro urbano de Sozoranga, restaurantes y cafeterías, para ello, se debe negociar con los dueños de los locales para que sea posible la venta del producto en sus inmediaciones.

### **12.4.4 Promoción**

La promoción se realizará a través de ferias de emprendimiento locales y provinciales, en las redes sociales Facebook e Instagram, mediante publicaciones e historias, utilizando las diferentes herramientas que nos brindan.

## **12.5 Estrategias**

Las estrategias son las tácticas que permitirán lograr el objetivo del presente plan de marketing, para ello se han seleccionado cuatro, cada una detallada a continuación.

### **12.5.1 Estrategia de posicionamiento de marca**

La horchata es un producto reconocido, sin embargo, lograr que se posicione “La Canchalagua” en un mercado competitivo, podría resultar una tarea un tanto complicada, por lo tanto, para lograr el posicionamiento se hará un análisis riguroso de la presencia digital de la competencia para conocer la percepción de la audiencia (Giraldo, 2019).

### **12.5.2 Estrategia de marketing de contenidos**

Esta estrategia se basa en la generación de valor para un público previamente definido, la finalidad es atraer su atención y retenerlo, potenciar ese alcance mediante un contenido único, diferente (Borja, 2020). En la **figura 27**, se muestra una infografía con el producto y algunos atributos que permiten al potencial consumidor observar las características de “La Canchalagua”.

**Figura 27***Contenido*

*Nota.* En la figura 27, se observa una infografía en la que resaltan tres características del producto: digestiva, energizante e hidratante, de fondo se ve uno de los lugares más emblemáticos de Sozoranga, el Templo Matriz.

### **12.5.3 Estrategia de marketing de boca a oído**

Esta técnica tiene como enfoque la relación de clientes, entonces, para ello, se busca que el producto hable por sí mismo, es decir, su sabor característico, su calidad, entonces, la idea es reflejar credibilidad, que cuando una persona pruebe el producto decida compartirlo con alguien más (Medina, 2020). Se planea realizar campañas con personas influyentes en la provincia de Loja, para que a través de sus redes sociales inviten a consumir el producto y conozcan la presencia en el mercado de este nuevo producto, que es “La Canchalagua”.

### **12.5.4 Estrategia de marketing directo**

Esta comunicación o distribución directa no requiere de intermediarios, esta estrategia se caracteriza por su eficacia, las redes sociales, mensajes de texto son algunos ejemplos, en otras palabras, esta va dirigida a consumidores individuales (Pérez, 2022). Se prevé crear una

alianza con el Municipio de Sozoranga, para que en eventos locales, a través de un banner digital, se pueda dar a conocer el producto.

### 12.5.5 Presupuesto y cronograma

Para elaborar la **tabla 27**, se describen algunos objetivos, los cuales se identifican los más importantes, así como su respectivo presupuesto para lograrlos, entre estos están: detectar los posibles errores, colocar el producto en la percha, conocer el equipo de trabajo, fijar objetivos y generar reconocimiento de la marca.

**Tabla 27**

*Matriz de presupuesto y cronograma local*

<b>Objetivo</b>	<b>Actividad</b>	<b>Responsable</b>	<b>Presupuesto</b>
<b>Detectar posibles errores y tener una visión como equipo</b>	Plan de marketing estratégico	Jefe de marketing y ventas	\$800,00
<b>Conocer los puntos fuertes y débiles como equipo de trabajo</b>	Reunión de equipo	Gerente general	\$0,00
<b>Fijar nuevos objetivos a corto, mediano y largo plazo</b>	Reunión de equipo	Gerente general	\$0,00
<b>Colocar el producto en las perchas de tiendas minoristas</b>	Gestionar una alianza con los dueños de los negocios de la localidad	Gerente general / Jefe de marketing y ventas	\$100,00
<b>Generar reconocimiento de la marca</b>	Compra de un banner	Gerente general / Jefe de marketing y ventas	\$300,00

*Nota.* La tabla 27, muestra una lista de cinco objetivos, todos con una actividad y su respectivo responsable, adicional al presupuesto para que cada uno se cumpla.

Dentro de los puntos críticos de esta matriz se encuentra la alianza con los dueños de los negocios de la localidad, como son: tiendas, restaurantes, cafeterías, etc, pues al tratarse de lugares concurridos, incrementa la posibilidad de que la marca sea considerada y decidan realizar la compra, cada producto tiene su lugar por un propósito, su ubicación es la prioridad, con una cantidad prudente de la bebida para facilitar la decisión del consumidor final.

### **12.5.6 Métricas e indicadores clave de desempeño**

Son herramientas de gran valor empleadas en redes sociales, para determinar en términos cuantitativos la efectividad de una estrategia, para medir el impacto del negocio. Existen algunas: sin embargo, cada una tiene un objetivo específico (Asana, 2023).

Se han seleccionado algunas de ellas, que serán aplicadas a Facebook e Instagram tomando en cuenta las interacciones, seguidores, compartidas, alcance de la publicación, cada una tiene su fórmula, la respuesta se obtiene en porcentaje. Este indicador será evaluado cada mes para conocer el desempeño de la marca.

**12.5.6.1 El Engagement:** Esta métrica mide la interacción entre la marca y el usuario, para que aumente se debe enfocar los esfuerzos en generar mensajes tan buenos que motiven a interactuar (Medraño, 2016).

Se planea la utilización de preguntas abiertas, como por ejemplo: **¿con qué acompañarías la horchata?**, mediante comentarios o encuestas. La fórmula para medir a la audiencia es:

**Total de interacciones / Alcance de la publicación \* 100**

**12.5.6.2 Tasa de viralidad:** Esta métrica incluye al número de personas que compartan una publicación en relación con el número de vistas o impresiones a un período determinado (Shleyner, 2021).

La tasa de viralidad mide el contenido que se comparte en las redes, para conocer cuál tiene una mayor aceptación, para realizar más publicaciones de ese tipo y descartar el contenido que no lo tenga, así se observará el alcance real de las publicaciones, se utiliza esta fórmula:

$$\text{Número de compartidos} / \text{Número de reacciones} * 100$$

**12.5.6.3 Tasa de participación:** Este indicador clave de desempeño permite dar seguimiento a la interacción que tiene la audiencia con el contenido que se comparta de forma activa, estas interacciones suelen ser cambiantes según el contexto y el medio (Newberry, 2023).

La tasa de participación toma en cuenta el número de personas que mencionan a la marca en las redes tanto de Facebook como de Instagram, la idea es utilizar “La Canchalagua” y Horchata “La Canchalagua”. Esto, en comparación a las menciones de la competencia. La fórmula que permitirá esta medición es:

$$\text{Menciones de la Marca (La Canchalagua)} + \text{Menciones totales (Menciones de la competencia)} * 100$$

**12.5.6.4 Tasa de interacción:** Es un indicador que mide el número de interacciones del contenido que se comparte, esto incluye: reacciones, comentarios y compartidas, además del total de seguidores (Newberry, 2023).

Es el indicador más importante, pues involucra las diferentes maneras que tienen los usuarios de interactuar en las redes, esto es fundamental para saber si está llegando a la audiencia objetivo.

**12.5.6.5 Tasa de amplificación:** Es una métrica que mide la velocidad con la que los seguidores de la página toman el contenido y lo comparten en sus redes, mientras mayor sea

la tasa, más los seguidores expandirán su alcance por la página de la que comparten el contenido (Newberry, 2023).

Esta tasa implica una evaluación de las veces en que los usuarios comparten o difunden contenido, esto con respecto a la comunidad total que se tiene en las redes.

La fórmula para calcularla es:

$$\text{Cantidad total de veces compartidas} + \text{Total de seguidores} * 100$$

### **13. Conclusiones y recomendaciones:**

Para finalizar el presente proyecto se procede a establecer las conclusiones y recomendaciones:

#### **13.1 Conclusiones:**

Con la aplicación de la metodología Design Thinking se determinó el desarrollo del presente proyecto de horchata “La Canchalagua” con un factor diferenciador, además de su sabor único, posee beneficios que permitirán aportar a un estilo de vida más saludable en el público objetivo, a la altura de las demandas del mercado.

La estructura de costos verificó la factibilidad del proyecto propuesto, el precio de venta al público de la bebida de horchata será de \$1,00. Adicionalmente, la Tasa Interna de Retorno (TIR) del 33% refleja que el proyecto es viable en lo que respecta a la rentabilidad.

Finalmente, se desarrollaron diferentes estrategias de marketing para llegar al público objetivo, destacando los beneficios de salud y propiedades medicinales para posicionarlo como una bebida alternativa natural en un mercado competitivo.

#### **13.2 Recomendaciones:**

Aplicar la metodología Design Thinking en todas las etapas del proyecto para así mantener un enfoque actual e innovador del producto. Así también, realizar la búsqueda de

proveedores adicionales que permitan la entrega de materia prima de calidad y a tiempo, para la elaboración de “La Canchalagua”.

Revisar periódicamente la estructura de costos y todos los procesos de producción para garantizar la calidad de la bebida y que el proyecto siga siendo rentable.

Realizar programas de capacitación que permitan fortalecer todas las áreas para crear valor y promover la excelencia desde la parte interna.

Analizar la idea de emplear el marketing tradicional, debido a su accesibilidad y alcance, para aumentar la visibilidad de la marca en el medio local.

#### **14. Bibliografía:**

CAF. (2018). Design process thinking para gestionar la innovación en las empresas. CAF.

Bell, S.J. (2008). Design Thinking. *American Libraries* 39(1/2): 44-49.

Red de Portales News Detail Page. (2023). *Universia.net*.

Peñaherrera, V., Carpio, C., Sandoval, L., Sánchez, M., Cabrera, T., Guerrero, P., &

Borja, I. (2019). Efecto del etiquetado de semáforo en el contenido nutricional y el consumo de bebidas gaseosas en Ecuador. *Revista Panamericana de Salud Pública*, 42, e177.

Garduño, J. (2021). Bebidas azucaradas: la batalla contra el sobrepeso y la obesidad en México. *Revista Digital Universitaria*, 22(3).

El Telégrafo. (2016, March 24). El 81,5% de ecuatorianos consume gaseosas y bebidas azucaradas. *El Telégrafo*.

Panke, S. (2019). Design thinking in education: Perspectives, opportunities, and challenges. *Open Education Studies*, 1 (1), 281-306.

- González Fernández-Villavicencio, N. (2016). Un plan de marketing no es un plan de comunicación. *Boletín de la Asociación Andaluza de Bibliotecarios*, 111, 8-26.
- Huerta, A., Bazana, A., & Torre, M. D. (2012). Marketing mix: la fortaleza de las grandes empresas. *Contribuciones a la Economía*, 11.
- Herrera, J. E. P. (2013). *Investigación de mercados*. Ecoe ediciones.
- Fuentes, C. J. C. R. (2017). *ESTADOS FINANCIEROS BÁSICOS 2017: Proceso de elaboración y reexpresión*. Ediciones Fiscales ISEF.
- Cruz, R. G. (2002). *Marketing internacional*. ESIC Editorial.
- Ortiz Velásquez, M., Avendaño Cárdenas, E., & Silva Guerra, H. (2019). *Introducción a los negocios internacionales: Conceptos y aplicaciones*. Universidad del Norte.
- Shum Xie, Y. M. (2019). *Marketing digital: navegando en aguas digitales (2a. ed.)*. Ediciones de la U.
- Soriano, C. (1992). *Las tres dimensiones del marketing de servicios: marketing tradicional, marketing interactivo, marketing interno*. Ediciones Díaz de Santos.
- Godoy Ramírez, E. (2012). *Contabilidad y presentación de estados financieros (2a. ed.)*. Grupo Editorial Nueva Legislación SAS.
- Castillejo, L. E. M. (2015). *Plan de negocios*. Editorial Macro.
- Torrecilla, J. M. (2006). *La entrevista*. Madrid, España: Universidad Autónoma de Madrid, 1-20.
- Torres, A. J. (2019). *Interacción didáctica y lenguaje no verbal. Interconectando Saberes*, (7).
- Sánchez Huerta, D. (2020). *Análisis FODA o DAFO: el mejor y más completo estudio con 9 ejemplos prácticos*. Bubok Publishing S.L.
- Rashdan, W., & Ayman, F. A. (2022). Influence of Design Thinking on Interior Design Concepts. *The International Journal of Visual Design*, 17(1), 1-15.

- Rosenbaum, MS, Otalora, ML y Ramírez, GC (2017). Cómo crear un mapa de viaje del cliente realista. *Horizontes comerciales*, 60 (1), 143-150.
- Márquez, B. L. V., Hanampa, L. A. I., & Portilla, M. G. M. (2021). Design Thinking aplicado al Diseño de Experiencia de usuario. *Innovación y Software*, 2(1), 6-19.
- Berríos, R. U. (2021). *Guía digital básica*". Instituto Nacional de Aprendizaje. Núcleo de la Industria Gráfica.
- Morales. D, N., Gutiérrez, E., Martínez, D., & Fuentes, A. (2020). Aprendizaje colaborativo en odontología conservadora mediante el uso de la lluvia de ideas como recurso educativo.
- Espinoza, E. E. (2018). La hipótesis en la investigación. *Mendive. Revista de Educación*, 16(1), 122-139.
- Cairns, P., Pinker, I., Ward, A., Watson, E. y Laidlaw, A. (2021). Mapas de empatía en el entrenamiento de habilidades comunicativas. *El maestro clínico* , 18 (2), 142-146.
- Berard, M. (s.f). *EBOOK BUYER PERSONA EL SECRETO DE ACELERAR TUS VENTAS.pdf*
- Maldonado, M. M., Estrada, I., & Sarracino, K. N. (2020). Customer Journey Map como herramienta de Design Thinking. *Revista de Desarrollo Sustentable, Negocios, Emprendimiento y Educación*.
- Sonderegger, P. (2020). Cómo utilizar el Business Model Canvas (Lienzo de Modelo de Negocio) para reducir el riesgo. *Revista abierta de informática Aplicada*, 4.
- Davis, S. M. (2002). *La marca: máximo valor de su empresa*. Pearson Educación.
- FAEDIS. (s.f). *1 UNIDAD 4. EMPAQUE Y EMBALAJE*. Universidad Militar Nueva Granada.
- Castañeda Paucar, J. J. (2019). *Evolución de las 4P o marketing Mix*.
- Regulaciones y Políticas en MTCL*. (2014). BVS MTCL.

- Salcedo, E., Bermúdez, D., Sol, A., Pazmiño, C., Ángel, & Briones, N. (2022). Uso tradicional de plantas medicinales por la población del Cantón Salcedo, Cotopaxi.
- Ministerio de Salud Pública. (2023). Salud.gob.ec.
- Ministerio de Agricultura y Ganadería. (2020). MAG continúa con la legalización de tierras rurales en Loja. Agricultura.gob.ec.
- Cubas, I. (2022). Consumo de infusiones y té: una tendencia en ascenso por sus beneficios a la salud. THE FOOD TECH - Medio de Noticias Líder En La Industria de Alimentos Y Bebidas.
- El té listo para beber se mantiene como el líder. (2013). Revistalideres.ec;  
Revistalideres.com.
- Espinoza, E. (2013). La tradicional horchata lojana. Facultad latinoamericana de Ciencias Sociales.
- CONMEBOL. (2014). Loja capital musical y cultural del Ecuador. Sitio Oficial de La CONMEBOL.
- Aparicio, J. (2005). La medicina tradicional como medicina ecocultural.
- Banco Mundial. (2023). La economía mundial se encuentra en una situación precaria en un contexto de tasas de interés elevadas.
- Angulo, S. (2023). El FMI baja la proyección de crecimiento de Ecuador para 2023 a 2,9 %. Expreso.
- Diario La Hora. (2023). Reconstruir la economía de Loja. Lahora.com.ec.
- West, D. (2017). Avance tecnológico: riesgos y desafíos. OpenMind.
- W, N. (2018). Tres de cada diez personas cuentan con smartphome en Ecuador. El Universo.
- Valtueña, J. (2001). Reglamentación de las plantas medicinales. Offarm, 20 (11), 50–56.

- MME. (2021). Normas INEN | Mucho Mejor Ecuador.
- INABIO. (2020). Perfil de Biodiversidad. Biodiversidad.gob.ec
- INEN. (2017). Requisitos hierbas aromáticas. Normalización. Gob.ec
- Crónica. (2023). “Piensa fuera de la caja”, taller de design thinking en Loja.
- Yate Arévalo, A. (2016). *El empaque, factores para el diseño de empaques..* Ediciones de la U.
- PERFIL DE BIODIVERSIDAD – INABIO. (2023). Biodiversidad.gob.ec.
- Kerin, R. A., Hartley, S. W. (2023). Marketing. McGraw-Hill Interamericana.
- Sinek, S. (2013). *Empieza el porqué: Cómo los grandes líderes motivan a actuar.* London: Portfolio/Penguin.
- Siqueira, A. (2022). *¿Qué es un buyer persona y cómo hacer uno para tu empresa?..* Blog de Inbound Marketing Y Ventas | RD Station.
- OPS/OMS (2018). Enfermedades cardiovasculares. Organización Panamericana de la Salud. Paho.org.
- ISGLOBAL. (2019). ODS 3: Salud y bienestar. Instituto de Salud Global Barcelona.
- UNDP. (2015). Objetivos de Desarrollo Sostenible | Programa De Las Naciones Unidas Para El Desarrollo.
- OPS/OMS (2018). Obesidad y sobrepeso. Organización Panamericana de la Salud. Paho.org.
- Cigna. (2014). Diabetes: Diferencias entre tipo 1 y tipo 2 | Cigna.com.
- MINTEL, (2021). La Horchata: Bebida Medicinal Lojana. Turismo.gob.ec
- Lirola, A. (2023). Stevia: Beneficios, contraindicaciones y uso en la cocina. Conasi.Eu
- FAO. (2023). El extracto de stevia es seguro para su consumo dice un estudio. Food Tech.
- K. Rosgaby Medina. (2020). ¿Qué es el marketing boca a boca? - Branch Agencia. Branch Agencia. H

Medraño, P. (2016). La fórmula definitiva para calcular el engagement en Facebook. Roi Scroll.

Sánchez, J. (2020). Marketing Mix. Economipedia.

Sprout, S. (2022). Tasa de Participación. Blog de Sprout.

Newberry, C. (2023). Métricas de redes sociales que realmente importan y cómo darles seguimiento. Hootsuite.

Fernández, A. (2023). Ranking de Bebidas Gaseosas en el Mundo. Círculo de Universidades Hispanoamericanas UAIII.

Orús, A. (2024). Consumo de refrescos a nivel mundial entre 2014 y 2028 (en millones de litros). Statista.

Kudva, Y. (2022). Diabetes juvenil. Mayo Clinic

**Tabla 1***Número de entrevistados de acuerdo con el sexo*

<b>Variable</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>
<b>Hombre</b>	12	48%
<b>Mujer</b>	13	52%
<b>Total</b>	<b>25</b>	<b>100%</b>

Fuente: Entrevista

**Tabla 2***Edad de los entrevistados*

<b>Variable</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>
<b>15 – 24</b>	16	64%
<b>25 – 34</b>	4	16%
<b>35 – 44</b>	2	8%
<b>55 – 64</b>	3	12%
<b>Total</b>	<b>25</b>	<b>100%</b>

Fuente: Entrevista

**Tabla 3***Consumo de té de hierbas aromáticas*

<b>Variable</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>
<b>Sí</b>	25	100%
<b>No</b>	0	0%
<b>Total</b>	<b>25</b>	<b>100%</b>

Fuente: Entrevista

**Tabla 4***Característica más importante al momento de su elección*

<b>Variable</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>
<b>Sabor</b>	4	15%
<b>Marca</b>	3	12%
<b>Precio</b>	9	35%
<b>Empaque</b>	10	38%
<b>Aroma</b>	0	0%
<b>Total</b>	<b>25</b>	<b>100%</b>

Fuente: Entrevista

**Tabla 5***Bebida azucarada con alta demanda en tiendas*

<b>Variable</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>
<b>Frutaris</b>	9	36%
<b>Coca cola</b>	10	40%
<b>Horchata</b>	4	16%
<b>Energizantes</b>	2	8%
<b>Total</b>	<b>25</b>	<b>100%</b>

Fuente: Entrevista

**Tabla 6***Disposición de consumo de una bebida de horchata elaborada en la localidad*

<b>Variable</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>
<b>Sí</b>	21	84%
<b>No</b>	0	0%
<b>Tal vez</b>	4	16%
<b>Total</b>	<b>25</b>	<b>100%</b>

Fuente: Entrevista

**Tabla 7***Preferencia de envase*

<b>Variable</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>
<b>Botella de plástico</b>	9	36%
<b>Botella de vidrio</b>	13	52%
<b>No corresponde</b>	3	12%
<b>Total</b>	<b>25</b>	<b>100%</b>

Fuente: Entrevista

**Tabla 8***Presupuesto a pagar por la bebida*

<b>Variable</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>
<b>\$1 - \$3</b>	25	100%
<b>\$3 - \$5</b>	0	0%
<b>Total</b>	<b>25</b>	<b>100%</b>

Fuente: Entrevista

**Tabla 9***Conocimiento de la canchalagua y sus beneficios*

<b>Variable</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>
<b>Si</b>	17	68%
<b>No</b>	8	32%
<b>Total</b>	<b>25</b>	<b>100%</b>

Fuente: Entrevista

**Anexo A***Formulario de Entrevista*

- 1. ¿Qué opina de la propuesta del nombre para la marca?**
- 2. ¿Qué le parece la presentación del producto?**
- 3. ¿Qué sensación le genera el hecho de consumir un producto de la localidad?**
- 4. ¿Qué le parece el sabor del producto?**
- 5. ¿Cuánto estaría dispuesto a pagar por el producto?**
- 6. ¿En dónde le gustaría encontrar el producto?**

Anexo B

*Entrevista personal minorista*



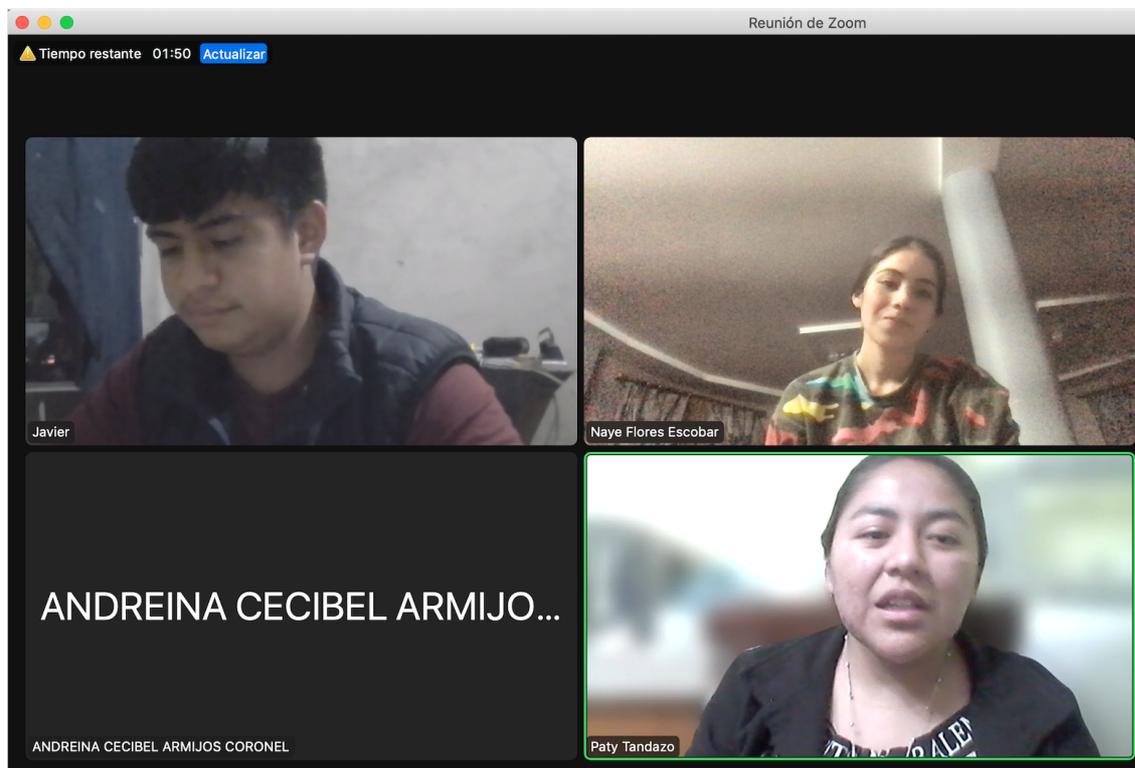
### Anexo C

#### *Entrevista personal adulto*

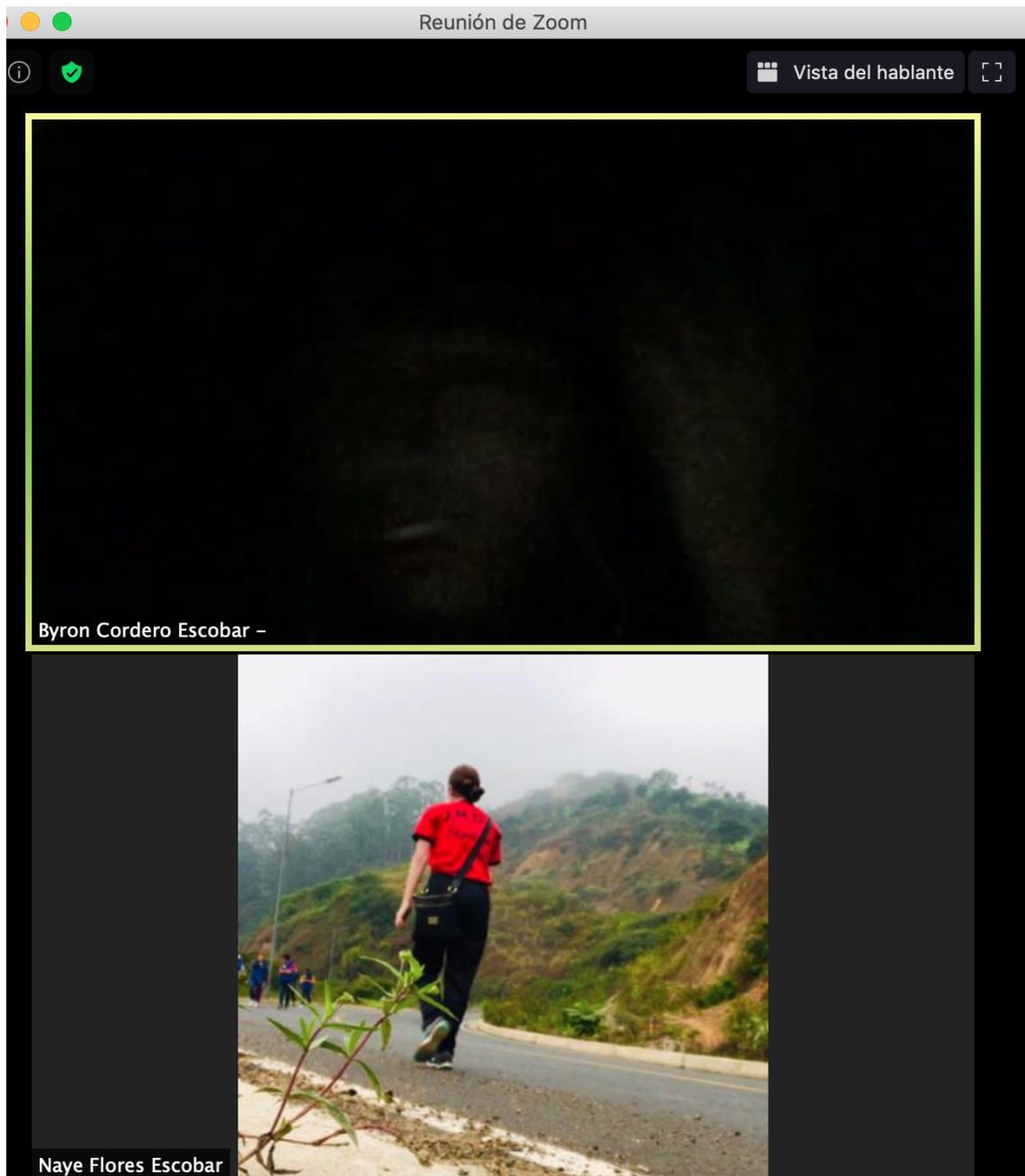


### Anexo D

#### *Entrevista vía Zoom*

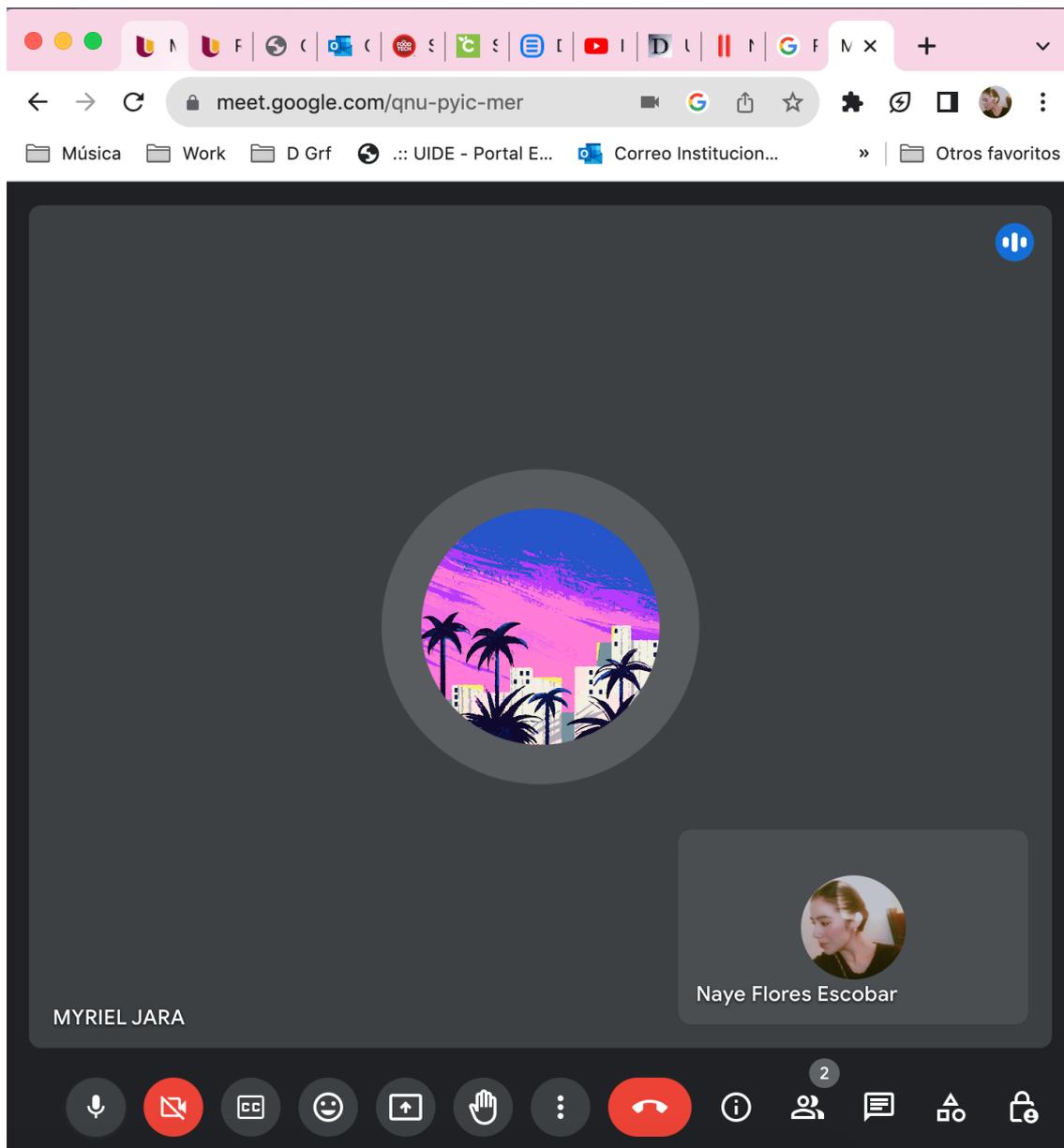


Anexo E  
*Reunión vía Zoom*



## Anexo F

### Reunión vía Meet



## Anexo G

### *Testo del producto hombre*



## Anexo H

### *Testeo del producto mujer*



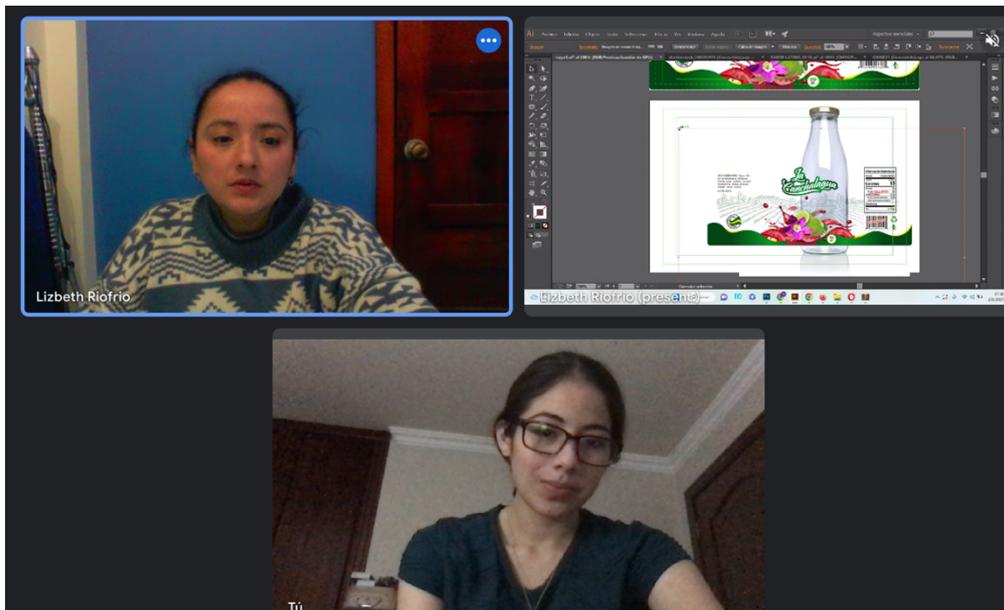
## Anexo I

### Testeo estudiantes



## Anexo J

### Diseño de etiqueta



**Anexo K**  
*Testeo final*

