

## CARRERA DE NEGOCIOS INTERNACIONALES

Tesis previa a la obtención de título de  
Licenciados en Negocios Internacionales

**AUTORES:** Palacios Gonzalez Erica Nicole, Arévalo  
Villalta Brayan Yosue

**TUTOR:** MBA. Doris Salomé Segarra Villa

Producción y Elaboración de Ponche de Café en la Ciudad  
de Loja

**APROBACIÓN DEL TUTOR**

Yo MBA Doris Salomé Segarra Villa, certifico que conozco a los autores del presente trabajo de titulación: "Producción y Elaboración de Ponche de Café en la Ciudad de Loja", Erica Nicole Palacios Gonzalez y Brayan Yosue Arévalo Villalta, siendo los responsables exclusivos tanto de su originalidad y autenticidad, como de su contenido.

.....

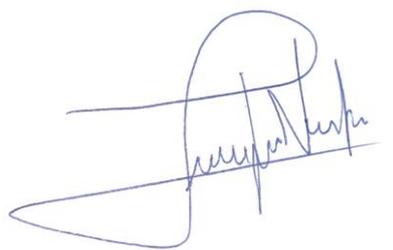
**MBA.**

**Doris Salomé Segarra Villa**

### **CERTIFICACIÓN DE AUTORÍA**

Nosotros, Erica Nicole Palacios Gonzalez y Brayan Yosue Arévalo Villalta declaramos bajo juramento que el trabajo aquí descrito es de nuestra autoría; que no ha sido presentado anteriormente para ningún grado o calificación profesional y que se ha consultado la bibliografía detallada.

Cedemos nuestros derechos de propiedad intelectual a la Universidad Internacional del Ecuador, para que sea publicado y divulgado en internet, según lo establecido en la Ley de Propiedad Intelectual, Reglamento y Leyes.

A handwritten signature in blue ink, appearing to read 'Erica Palacios', written over a horizontal line.

ERICA PALACIOS

A handwritten signature in blue ink, appearing to read 'Brayan Arévalo', written over a horizontal line.

BRAYAN ARÉVALO

### **Dedicatoria**

En este proceso académico, siento una gran gratitud por las personas que estuvieron presentes en cada etapa. Agradezco a Dios por permitirme cumplir otra etapa en mi vida, por brindarme paz y sabiduría en todo el proceso. A mi madre, Ana, por ser mi pilar fundamental, por inculcarme sus valores y consejos, me ha apoyado en mi crecimiento personal, espiritual y profesional, su amor me ayudó en los momentos más difíciles y me enseñó a confiar en mí, incluso cuando sentía que no podía más. A mi padre, Edison, le agradezco por su constante apoyo en todo el proceso académico, por creer en mí y por estar siempre presente a pesar de la distancia. Gracias a mis padres tengo sueños y aspiraciones a los que llegaré. Cada paso que he dado ha sido guiado por ustedes y su sacrificio ha valido la pena. Quiero que sepan que estaré eternamente agradecida por tener unos padres como ustedes. Quiero agradecer a mis mascotas Sky y Jack, por ser una fuente de consuelo en mi vida, su lealtad y amor me llenaron el corazón en los momentos más difíciles, son el regalo que más aprecio por siempre ser mi compañía. A mis hermanos Michelle, Fernando y mi sobrino Adrián por formar parte de mi vida y compartir experiencias juntos. A David por ayudarme en mis peores y mejores momentos, por comprenderme y brindarme su apoyo, su presencia en mi vida ha significado mucho y estoy agradecida por cada momento vivido. Finalmente, a mis amigos Daniela, Brayan, Andrea y Karla, les agradezco por ser mis compañeros en todo el proceso, gracias por cada recuerdo que siempre tendré presente, por las lágrimas y las risas compartidas, su amistad significa mucho para mí.

Nicole Palacios

Por este logro personal y profesional que representa la tesis, quisiera expresar mi más sincero agradecimiento a las personas que han sido pilares fundamentales en mi camino. En primer lugar, a mi madre, Lucy Villalta, la mujer más importante en mi vida. Mamá, gracias por tu amor, apoyo y por ser la fuente de inspiración que me ha impulsado a alcanzar mis metas. Tu fortaleza, sabiduría y bondad son las luces que me guían en cada paso que doy. Eres mi mejor amiga y la persona que más admiro en el mundo. Te amo con todo mi corazón. A mis hermanos, José Daniel, José Pablo y Anderson gracias por su apoyo y por compartir conmigo momentos inolvidables. Son parte fundamental de mi familia y siempre estarán presentes en mi corazón. Agradezco sus consejos, su alegría y por ser siempre un hombro donde puedo apoyarme. A mi padre, Patricio Arévalo, gracias por su presencia en mi vida, por sus palabras de aliento y por darme valores importantes. Reconozco tu esfuerzo y dedicación para brindarme lo mejor. A mis abuelas, Nelly y Josefina, gracias por su amor incondicional, sus sabios consejos y por ser un ejemplo de fortaleza y perseverancia en mi vida. Las quiero mucho y agradezco su compañía en cada momento importante. A mis amigas, Evelyn, Nicole, Andrea, Anahí, Doménica, Karla y Yelisse, gracias por su amistad incondicional, apoyo y por hacer de mi vida un lugar más feliz y lleno de risas. Son un tesoro invaluable en mi vida y agradezco cada momento. A mi mascota Tommy, mi fiel compañero, gracias por tu amor incondicional, por tu alegría y por siempre estar ahí para mí. Eres parte de mi familia y te adoro mucho. A todos que han contribuido de alguna manera a mi formación personal y profesional, gracias por su apoyo, paciencia y por siempre creer en mí.

Brayan Arévalo

### **Agradecimiento**

Queremos agradecer a la Universidad Internacional del Ecuador, por habernos brindado la oportunidad de formarnos como profesionales a lo largo de todos estos años, por permitirnos equivocarnos y corregirnos. A los docentes de todo este proceso, porque sin ellos esto no sería posible. Nos han brindado sus conocimientos, habilidades y consejos, que aprendamos a salir adelante y perseguir nuestros sueños, hemos tenido la oportunidad de poder crecer como personas y poder desarrollarnos para el futuro.

## Tabla de contenido

APROBACIÓN DEL TUTOR .....	II
CERTIFICACIÓN DE AUTORÍA.....	III
Dedicatoria .....	IV
Agradecimiento .....	VI
Resumen.....	8
Abstract.....	9
Introducción.....	10
Justificación.....	11
Objetivos .....	12
Objetivo General .....	12
Objetivos Específicos .....	12
Desarrollo.....	12
1. Fase de Empatía Incluyendo Marco Teórico .....	12
1.1. Fase de Empatía (Empatizar).....	13
1.2. Investigación del Problema.....	13
1.3. Observación .....	15
1.4. Buyer Persona .....	16
1.5. Mapa de Empatía.....	18
1.6. Investigación de Campo .....	19
2. Identificación del Problema.....	26
2.1. Principales Problemas del Segmento Seleccionado .....	26
2.2. Customer Journey Map .....	26

2.3. Árbol de Problemas (Causas y efectos).....	28
3. Idea de Negocio.....	29
3.1. Técnica HMW .....	29
3.2. Brainstorming.....	30
3.3. Técnica de Selección.....	32
3.4. Idea (Viable, Deseable y Factible) .....	34
3.5. Prototipo 1.0.....	35
3.5.1. Nombre y Marca .....	36
3.5.2. Formulación .....	36
3.5.3. Empaque y Presentación .....	37
3.5.4. Características del Producto .....	38
3.6. Propuesta de Valor .....	38
3.7. Modelo de Monetización.....	39
3.8. Business Model Canvas .....	39
3.9. Análisis PESTEL.....	41
3.10. Análisis PORTER .....	50
3.11. FODA .....	54
3.12. CAME.....	56
4. Validación de Factibilidad – Viabilidad – Deseabilidad.....	57
4.1.1. Investigación de Mercado.....	58
4.1.2. Planteamiento del Mercado Objetivo .....	59
4.1.3. Descripción del Mercado Objetivo.....	59
4.1.4. Tamaño del Mercado Objetivo .....	60

4.2. Validación del Segmento de Mercado .....	62
4.3. Testing (Designing Strong Experiments) .....	68
4.4. Adaptación de la Propuesta de Valor con Perfil del Cliente (Product-Market Fit) .....	73
4.5. Prototipo 2.0 (Mejora del Prototipo) .....	74
4.6. Medir Datos y Análisis de Resultados de Investigación de Mercado.....	76
4.7. PMV (Producto Mínimo Viable) .....	78
4.8. Video Comercial .....	79
4.9. Validación del Modelo de Monetización.....	81
5. Plan de Marketing.....	81
5.1. Establecimiento de Objetivos .....	82
5.2. Estrategias de Marketing Mix (4Ps) .....	82
5.3. Estrategia de Marketing Digital .....	84
5.4. Estrategias de Diferenciación.....	85
5.5. Presupuesto de Marketing.....	86
6. Estudio Técnico y Modelo de Gestión Organizacional .....	88
6.1. Localización .....	88
6.2. Operaciones (Mapa de Procesos).....	90
6.3. Diseño Organizacional (Organigrama).....	92
6.4. Diseño del Proceso de Ventas (Flujograma) .....	95
6.5. Conformación Legal.....	97
7. Evaluación Financiera .....	98
7.1. Inversión Inicial .....	99
7.2. Presupuesto de Ventas .....	99

7.3. Punto de Equilibrio.....	100
7.4. Estados Financieros (Estado de Costos - Estado de P&G - Estado Flujo de Caja).....	101
7.5. Indicadores Financieros .....	105
8. Plan de Internacionalización.....	108
8.1. Análisis de las Capacidades de la Empresa .....	108
8.2. Elección País Internacionalizar .....	111
8.2.1. STEEPLE .....	111
8.3. Requerimientos Legales del País Elegido .....	113
8.3.1. Partida Arancelaria .....	115
8.3.2. Tarifa Arancelaria.....	115
8.3.3. Documentación para Exportación .....	116
8.3.4. Proceso de Exportación.....	116
8.3.5. Etiquetado .....	117
8.3.6. Empaque.....	118
8.3.7. Normas de Seguridad.....	118
8.3.8. Restricciones.....	119
8.4. Objetivos de Internacionalización.....	120
8.5. Estrategia de Internacionalización .....	120
8.6. Prototipo 3.0.....	121
9. Conclusiones y Recomendaciones .....	123
10. Referencias.....	125
11. Anexos .....	132
Anexo A: Entrevista 1: .....	132

Anexo B: Entrevista 2: .....	133
Anexo C: Entrevista 3: .....	135
Anexo D: Evidencia de Entrevistados .....	136
Anexo E: Evidencia Análisis Físicoquímicos .....	137

### Índice de figuras

<b>Figura 1</b> Buyer Persona .....	17
<b>Figura 2</b> Mapa de Empatía .....	18
<b>Figura 3</b> Pregunta 1 de la Encuesta Realizada .....	19
<b>Figura 4</b> Pregunta 2 de la Encuesta Realizada .....	20
<b>Figura 5</b> Pregunta 3 de la Encuesta Realizada .....	20
<b>Figura 6</b> Pregunta 4 de la Encuesta Realizada .....	21
<b>Figura 7</b> Pregunta 5 de la Encuesta Realizada .....	22
<b>Figura 8</b> Pregunta 6 de la Encuesta Realizada .....	22
<b>Figura 9</b> Pregunta 7 de la Encuesta Realizada .....	23
<b>Figura 10</b> Pregunta 8 de la Encuesta Realizada .....	24
<b>Figura 11</b> Pregunta 9 de la Encuesta Realizada .....	24
<b>Figura 12</b> Pregunta 10 de la Encuesta Realizada .....	25
<b>Figura 13</b> Customer Journey Map .....	27
<b>Figura 14</b> Árbol de Problemas .....	28
<b>Figura 15</b> Lluvia de Ideas .....	31
<b>Figura 16</b> Selección de Ideas .....	32
<b>Figura 17</b> Prototipo 1.0 .....	35
<b>Figura 18</b> Empaque y Presentación .....	37
<b>Figura 19</b> Etiqueta .....	37
<b>Figura 20</b> Business Model Canvas .....	40

<b>Figura 21</b>	Las 5 Fuerzas de Porter .....	51
<b>Figura 22</b>	Matriz FODA .....	55
<b>Figura 23</b>	Matriz CAME .....	57
<b>Figura 24</b>	Composición de la Población .....	61
<b>Figura 25</b>	Pregunta 1 de la Encuesta de Validación del Mercado .....	62
<b>Figura 26</b>	Pregunta 2 de la Encuesta de Validación del Mercado .....	63
<b>Figura 27</b>	Pregunta 3 de la Encuesta de Validación del Mercado .....	63
<b>Figura 28</b>	Pregunta 4 de la Encuesta de Validación del Mercado .....	64
<b>Figura 29</b>	Pregunta 5 de la Encuesta de Validación del Mercado .....	64
<b>Figura 30</b>	Pregunta 6 de la Encuesta de Validación del Mercado .....	65
<b>Figura 31</b>	Pregunta 7 de la Encuesta de Validación del Mercado .....	65
<b>Figura 32</b>	Pregunta 8 de la Encuesta de Validación del Mercado .....	66
<b>Figura 33</b>	Pregunta 9 de la Encuesta de Validación del Mercado .....	66
<b>Figura 34</b>	Pregunta 10 de la Encuesta de Validación del Mercado .....	67
<b>Figura 35</b>	Pregunta 11 de la Encuesta de Validación del Mercado .....	68
<b>Figura 36</b>	Pregunta 1 del Testing Focus Group .....	69
<b>Figura 37</b>	Pregunta 2 del Testing Focus Group .....	69
<b>Figura 38</b>	Pregunta 3 del Testing Focus Group .....	70
<b>Figura 39</b>	Pregunta 4 del Testing Focus Group .....	70
<b>Figura 40</b>	Pregunta 5 del Testing Focus Group .....	71
<b>Figura 41</b>	Testing de Licor de Crema .....	73
<b>Figura 42</b>	Adaptación de la Propuesta de Valor .....	74
<b>Figura 43</b>	Prototipo 2.0 (Mejora del Prototipo) .....	75
<b>Figura 44</b>	Primera Gráfica de Preguntas Cruzadas .....	77
<b>Figura 45</b>	Segunda Gráfica de Preguntas Cruzadas .....	78
<b>Figura 46</b>	Anuncio 1 para Redes Sociales .....	79
<b>Figura 47</b>	Anuncio 2 para Redes Sociales .....	80
<b>Figura 48</b>	Promoción Licor de Crema .....	84

<b>Figura 49</b> Ubicación .....	89
<b>Figura 50</b> Mapa de Procesos.....	91
<b>Figura 51</b> Diseño Organizacional .....	92
<b>Figura 52</b> Descripción de Funciones de Cada Departamento .....	93
<b>Figura 53</b> Flujograma Proceso de Ventas .....	96
<b>Figura 54</b> Campo de Fuerza Chile .....	109
<b>Figura 55</b> Campo de Fuerza Estados Unidos .....	110
<b>Figura 56</b> STEEPLE.....	112
<b>Figura 57</b> Prototipo 3.0 .....	121

### Índice de tablas

<b>Tabla 1</b> Tipos de Déficit de Lactasa.....	14
<b>Tabla 2</b> Pregunta 6 del Testing Focus Group.....	71
<b>Tabla 3</b> Pregunta 7 del Testing Focus Group.....	72
<b>Tabla 4</b> Parámetros Físicoquímicos.....	75
<b>Tabla 5</b> Presupuesto de Marketing .....	87
<b>Tabla 6</b> Presupuesto de Inversión Inicial .....	99
<b>Tabla 7</b> Presupuesto de Ventas.....	100
<b>Tabla 8</b> Punto de Equilibrio .....	101
<b>Tabla 9</b> Estado de Costos .....	102
<b>Tabla 10</b> Estado de Pérdidas y Ganancias .....	103
<b>Tabla 11</b> Flujo de Caja .....	104
<b>Tabla 12</b> Valor Actual Neto .....	105
<b>Tabla 13</b> Tasa Interna de Retorno .....	106
<b>Tabla 14</b> Período de Recuperación .....	106

## Resumen

El presente proyecto se basa en la producción y elaboración de licor de crema de café sin lactosa, dirigido al mercado de la ciudad de Loja, Ecuador. Esta propuesta se basa en la creciente demanda de alternativas alcohólicas inclusivas y saludables, que permita atender a las necesidades de consumidores que padezcan intolerancia a la lactosa.

Para desarrollar este proyecto se emplea la metodología de Design Thinking, al realizar un análisis exhaustivo del mercado lojano que permita conocer la aceptación, viabilidad y factibilidad del licor de crema de café. Asimismo, se han diseñado estrategias de marketing que permitan identificar los canales de distribución más eficientes, para establecer una comunicación efectiva con el público objetivo.

Asimismo, realizar un plan de financiamiento que facilite los detalles esenciales para que la marca sea sostenible a largo plazo, considerando las particularidades del mercado en la ciudad de Loja. El objetivo de la marca se basa en lanzar un producto nuevo y competitivo; además, se desea abordar la creciente preocupación sobre la inclusión de bebidas alcohólicas. De esta manera, se busca posicionarse como una bebida espirituosa que sea una opción atractiva y responsable para los consumidores.

Se desea expandir más allá del mercado local, contemplando una proyección en el mercado chileno, al adaptarse a las tendencias globales de consumo consciente y ser una alternativa sin lactosa en el sector de licores de crema.

**Palabras claves:** licor de crema, sin lactosa, Design Thinking, estrategias de marketing, plan de financiamiento, proyección.

### **Abstract**

The present Project is based on the production and preparation of lactose-free coffee cream liqueur, aimed at the market in the city of Loja, Ecuador. This proposal is based on the growing demand of inclusive and healthy alcohol alternatives to meet the needs of lactose intolerant consumers.

To develop this project, the Design Thinking methodology is used, by conducting a thorough analysis of the local market that allows to know the acceptance, viability, and feasibility of the coffee cream liqueur. Also, marketing strategies have been designed to identify the most efficient distribution channels, to establish effective communication with the target audience.

On the other hand, make a financing plan that provides the essential details for the brand to be sustainable in the long term, considering the peculiarities of the market in the city of Loja. The goal of the brand is to launch a new and competitive product; it aims to address the growing concern about the inclusion of alcoholic beverages. In this way, it seeks to position itself as a spirit drink that is an attractive and responsible choice for consumers.

The brand aims to expand beyond the local market, contemplating a projection in the Chilean market, by adapting to global trends of conscious consumption and being a lactose-free alternative in the cream liqueur sector.

**Key words:** cream liquor, lactose-free, Design Thinking, marketing strategies, financing plan, projection.

## Introducción

El café es una de las bebidas más consumidas en Ecuador, es reconocido por su sabor y calidad únicos. Por otra parte, en la actualidad, las bebidas alcohólicas han experimentado un crecimiento significativo, esto representa una oportunidad de poder fusionar estos dos ingredientes incluyendo algunas otras especies, convirtiéndolo en un producto innovador.

El licor de crema tradicional contiene ingredientes con lactosa, excluyendo a un segmento significativo de la población, ya que existen personas con intolerancia a la lactosa.

La intolerancia a la lactosa está en un 29% de los casos, en tanto que el sobrecrecimiento bacteriano intestinal se mostró en el 20,3% de los casos. (González Domínguez Esteban, 2023)

En la ciudad de Loja existe una escasez de opciones en el ponche de café, creando una alta demanda insatisfecha en la gastronomía local. Muchas personas se sienten privadas de poder consumir este tipo de bebidas y excluidos de la participación en ciertos eventos debido a la intolerancia a la lactosa.

Este proyecto se basa en buscar una solución para este segmento, mediante la producción y elaboración de Ponche de café sin lactosa. El objetivo es utilizar ingredientes que preserven su sabor único y el aroma característico lo que lo convierte en apto para todas las personas, incluyendo las personas con intolerancia a la lactosa.

La investigación empleará una metodología mixta que combina enfoques cualitativos y cuantitativos, permitiendo comprender mejor las necesidades de las personas con intolerancia a la lactosa y validar la eficacia del licor de crema de café libre de lactosa desarrollado.

### **Justificación**

La intolerancia a la lactosa es una condición que afecta a un gran porcentaje de la población, exactamente el 35% (Toca, Fernandez, Orsi, Tabacco, & Vinderola, 2022), esto afecta a una gran parte de la población y dificulta el consumo de ponche de café, una bebida tradicional y común de Loja.

Esta tesis propone tratar esta problemática mediante el desarrollo y la producción de un ponche de café que no contenga lactosa en la ciudad de Loja.

La creciente demanda de productos que contienen lactosa, la limitada disponibilidad de productos con estas características en Loja y el valor cultural de esta bebida tradicional, hacen de esta investigación una propuesta relevante y viable.

Este estudio beneficia a las personas con intolerancia a la lactosa en Loja, permitiéndoles disfrutar del ponche de café sin molestias digestivas. Además, la investigación aportará y ayudará al conocimiento en el área de la ciencia y tecnología de alimentos, específicamente en el desarrollo de alimentos y bebidas libres de lactosa.

En general, la producción y elaboración de ponche de café libre de lactosa en la ciudad de Loja representa una oportunidad para atender una necesidad que no ha sido tomada en cuenta y contribuir al conocimiento en el ámbito alimenticio y ayudar a un segmento de la población que actualmente tiene opciones limitadas.

## **Objetivos**

### **Objetivo General**

- Producir y comercializar un ponche de café con leche deslactosada, dirigido a la ciudad de Loja.

### **Objetivos Específicos**

- Realizar una investigación de mercado para determinar la viabilidad comercial de la producción y elaboración del ponche de café y conocer las preferencias de los consumidores.
- Elaborar un plan de costos detallado y preciso para determinar la viabilidad económica del proyecto realizado.
- Desarrollar un plan de marketing para posicionar el ponche de café libre de lactosa en el mercado de Loja.

## **Desarrollo**

La metodología que se empleará en el siguiente proyecto se basa en Design Thinking con el fin de comprender y analizar cuáles son las preferencias y necesidades que tienen los consumidores.

### **1. Fase de Empatía Incluyendo Marco Teórico**

El Design Thinking es un método que permite entender mejor los problemas y necesidades del usuario o cliente, crear soluciones innovadoras e iterar rápidamente para corregir. (Quinde, 2022)

El objetivo de dicho método es poder mantener una conexión con los usuarios al poder entenderlos, comprender sus necesidades y poder brindar una respuesta mediante la creatividad. Las soluciones generadas a través este método deben ser factibles para la empresa como para las personas, pues se mejora la vida de las personas asegurando de esta manera el éxito en el mercado.

### **1.1. Fase de Empatía (Empatizar)**

La empatía es la capacidad de poder entender las inspiraciones, deseos y carencias de otras personas, sin perder la propia identidad. Esta capacidad se debe al conectar con las emociones, prioridades, habilidades y conocimientos de los demás, desde una visión externa. Si no se tiene esta capacidad de estar en su lugar, no se puede crear un producto o servicio que realmente satisfagan sus necesidades. (Quinde, 2022)

En esta fase se tiene como objetivo el poder empatizar con las personas, es relevante poder analizar y comprender cuáles son sus problemas y como se siente estar en su posición. Para lograr este objetivo se debe tomar en cuenta cuáles son sus preferencias, necesidades y cualidades que permitan ponernos en su posición. Al poder comprender estas cualidades se puede proporcionar una solución a sus desafíos.

Como primera fase, se desea conocer las preferencias y necesidades de un grupo demográfico sobre el Ponche de Café. Se encuestaron 20 personas en un rango de 35 a 50 años, en el cual la mayoría de encuestados consumen bebidas alcohólicas, confirman no tener intolerancia a la lactosa, pero sí conocen personas que la tengan. Por lo tanto, tienen una perspectiva del Ponche de Café como apto para personas con intolerancia a la lactosa y, además, apto para aquellos que no sean intolerantes. Además, se obtiene información proveniente de libros, artículos y sitios web que brindan información confiable para conocer el consumo de bebidas alcohólicas y cómo es la intolerancia a la lactosa en estos días.

### **1.2. Investigación del Problema**

La intolerancia a la lactosa varía significativamente en diferentes regiones del mundo. Los porcentajes más altos se encuentran en Medio Oriente con un 70%, Asia con un 64% y África con un 65%, mientras que, en Europa del Este, Rusia y exrepúblicas soviéticas tienen un valor de 47%, América del Norte un 42% y países europeos del Norte, Oeste y Sur con un valor de 28% los porcentajes son más bajas. En Asia, la intolerancia a la lactosa esta entre el 58% en Pakistán y el 100% en Corea del Sur. Cabe destacar que esta condición afecta a hombres y mujeres por igual en todo el mundo.

La intolerancia a la lactosa en Ecuador es un tema de gran importancia ya que afecta a una gran parte de la población mestiza del país, alrededor del 70% de la población mestiza ecuatoriana sufre de esta condición en cierto grado". (Centro de la Industria Láctea del Ecuador, 2020),

Esta afección se debe por la falta de producción de la enzima lactasa. Aunque la mayoría de los casos no presentan síntomas, es esencial tener alternativas como productos lácteos deslactosados que mantienen el sabor y la calidad de los lácteos tradicionales.

La habilidad para digerir la lactosa se da a partir de las 8 semanas de gestación, aumentando considerablemente entre las 24 y 40 semanas. Tras el primer contacto con la leche materna, la actividad de la lactasa intestinal se dispara para facilitar la digestión de la lactosa, alcanzando una eficiencia superior al 98% en los primeros 5 días de vida. (M Del Carmen Toca, 2022)

**Tabla 1**

*Tipos de Déficit de Lactasa*

Déficit de lactasa primaria congénita	Enfermedad autosómica recesiva. Muy poco frecuente. Con ausencia o reducción de la actividad de lactasa desde el nacimiento, que causa diarrea grave, acidosis e hipercalcemia. <sup>27,29,30</sup>
Déficit de lactasa primaria temprana	Actividad de lactasa disminuida al nacer. Transitoria, más frecuente en prematuros, reversible por la alimentación, especialmente por la LH. <sup>1,27,30</sup>
Déficit de lactasa primaria tardía o del adulto	Expresión genética, autosómica recesiva. Puede comenzar a los 5 a 6 años o en la adolescencia. Irreversible, de aparición lenta y progresiva, observada en el 65 % de la población adulta mundial (LNP). <sup>1,2,27,28,30</sup>
Déficit de lactasa secundaria	Es la pérdida de actividad por daño de las vellosidades del intestino delgado. Puede ocurrir a cualquier edad, en individuos LP o LNP. Reversible con la curación de la lesión intestinal. <sup>1,2,27,30</sup>

LH: leche humana; LNP: lactasa no persistente; LP: lactasa persistente.

Nota. Intolerancia a la lactosa: mitos y verdades. Tomado de *Tipos de déficit de lactasa* [Tabla] M. del Carmen Toca, Adriana Fernández, Marina Orsi, Omar Tabacco, Gabriel Vinderola, 01 de febrero de 2022, [http://www.scielo.org.ar/scielo.php?pid=S0325-00752022000100101&script=sci\\_arttext](http://www.scielo.org.ar/scielo.php?pid=S0325-00752022000100101&script=sci_arttext).

La tabla proporcionada muestra los diferentes tipos de deficiencia de lactasa. La deficiencia de lactasa es una condición normal que afecta a personas, no importa la edad que estas tengan. La mayor parte de las personas con deficiencia de lactasa pueden controlar sus síntomas evitando consumir cualquier producto lácteos o productos con bajo contenido de lactosa.

En cuanto a la disponibilidad de productos deslactosados en Ecuador, existen leches blancas con lactasa añadida, yogures, quesos y helados sin lactosa, esto brinda opciones para las personas intolerantes a la lactosa. La industria láctea ecuatoriana ha desarrollado alternativas para garantizar que aquellos con intolerancia a la lactosa puedan disfrutar de productos lácteos sin experimentar ningún tipo de inconveniente. (Daniela, 2022)

La oferta de productos lácteos en Ecuador ha experimentado un crecimiento significativo en los últimos años, con la incorporación de alternativas sin lactosa como leches, yogures y quesos deslactosados. Esto permite que las personas con intolerancia a la lactosa continúen consumiendo productos lácteos sin experimentar malestares o problemas digestivos. (Centro de la Industria Láctea del Ecuador, 2020)

A pesar de los avances en la oferta de productos sin lactosa, aún existen dificultades para encontrar opciones adecuadas en el mercado ecuatoriano. La escasez de licores de crema sin lactosa en supermercados o tiendas impone a las personas con intolerancia a la lactosa a tomar otras opciones en bebidas alcohólicas que no le gustan, para evitar los síntomas que se generan al consumir lácteos.

### **1.3. Observación**

La etapa de observación es de gran importancia para recopilar información sobre los hábitos de consumo de café y ponche de café en la ciudad de Loja, especialmente entre la gente que sufre de intolerancia a la lactosa. Se realizaron entrevistas y encuestas a personas para conocer sus experiencias con el consumo de alcohol y ponche de café, así como sus expectativas para una bebida alternativa sin lactosa.

La información recopilada permite comprender mejor al público objetivo y orientó el desarrollo de una receta de ponche de café sin lactosa que satisfaga sus expectativas, además de diseñar estrategias de marketing.

Es importante destacar que, previo al diseño de las entrevistas para el proyecto de ponche de café sin lactosa, se elaboró un perfil detallado del cliente ideal. Esto permitió enfocar la investigación en el público objetivo más relevante y obtener información valiosa para el desarrollo del producto.

El Buyer persona y el mapa de empatía son herramientas importantes para crear este perfil. El Buyer persona permitió definir las características demográficas, psicográficas y el comportamiento del cliente ideal, mientras que el mapa de empatía ayudó a comprender sus necesidades, motivaciones, frustraciones y expectativas.

#### **1.4. Buyer Persona**

El Buyer Persona es una herramienta donde se muestra el perfil detallado de la persona a la que te gustaría venderle productos o servicios, con toda su información personal, demográfica, profesional, psicológica y de comportamiento. (Romero Montero, 2024)

Figura 1

## Buyer Persona

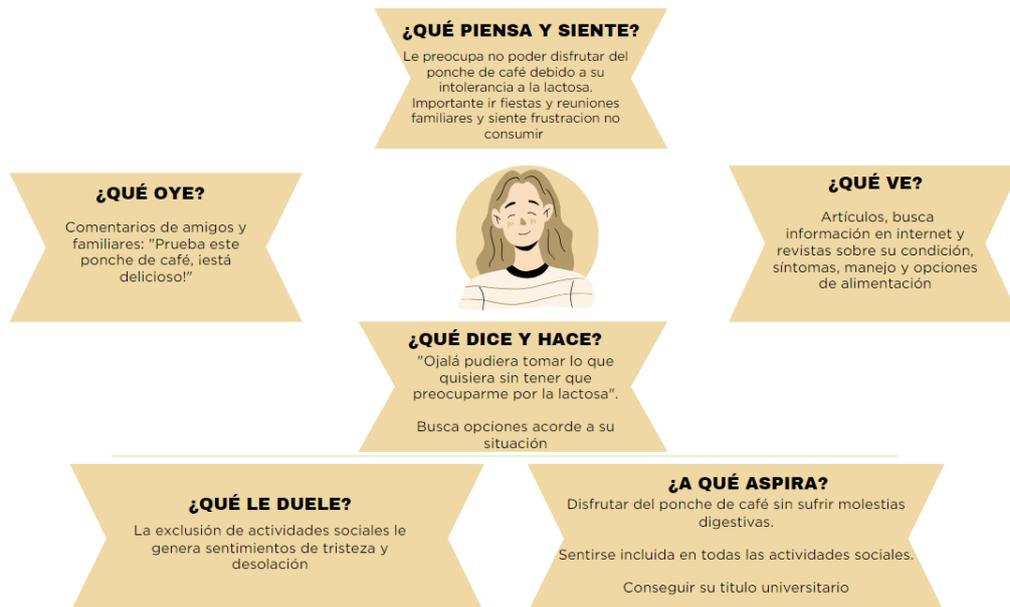


La herramienta del Buyer Persona enseña que la futura cliente es una joven de 22 años que vive en Loja, disfruta del sabor y aroma tradicional de esta bebida, sufre molestias digestivas al consumir lácteos, desea opciones saludables y deliciosas que no le causen malestar.

## 1.5. Mapa de Empatía

Figura 2

Mapa de Empatía



El Mapa de Empatía es una herramienta que nos pone "en los zapatos de los clientes" y permite identificar cuáles son las características que permiten mejorar los productos o servicios para que se ajusten a sus necesidades o intereses. El mapa de empatía es clave para conocer a los clientes ya que permite evidenciar de forma clara que es lo que sienten, piensan, ven, escuchan y hablan respecto a un tema en específico que se puede convertir en una oportunidad de mercado (Pablo, 2020)

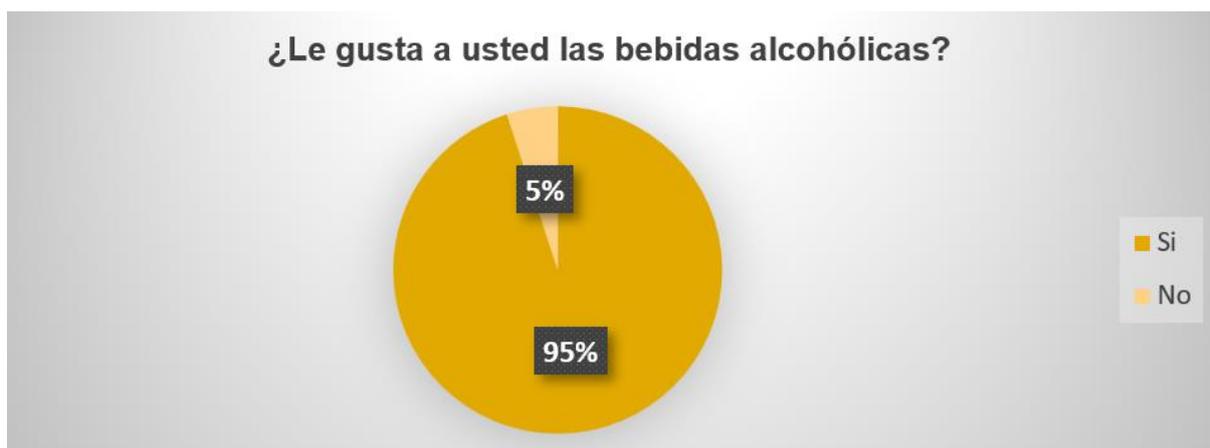
El mapa de empatía permite comprender las necesidades, pensamientos, sentimientos y motivaciones, en este caso Paula, una mujer intolerante a la lactosa que se siente triste y frustrada por no poder disfrutar de ciertas bebidas y alimentos, especialmente en eventos sociales y reuniones con sus amigos. Paula tiene una fuerte necesidad de inclusión social y desea poder participar en actividades sociales sin tener que preocuparse por su intolerancia a la lactosa. Paula busca soluciones para poder disfrutar del ponche de café y otros alimentos que contienen lactosa, sin sufrir molestias digestivas.

### 1.6. Investigación de Campo

Se realizó el Buyer Persona y el Mapa de Empatía para poder conocer cuáles son sus motivaciones, frustraciones, objetivos, entre otros aspectos, se realiza una entrevista a un grupo de 26 personas que cumpla con el público objetivo. Todos los participantes viven en Loja y tienen entre 35 y 50 años. Esta será una guía para saber que tan demandado será el Ponche de café.

#### Figura 3

*Pregunta 1 de la Encuesta Realizada*



El gráfico indica claramente que la mayoría de los encuestados, exactamente el 95%, disfruta de las bebidas alcohólicas. Esto sugiere que las bebidas alcohólicas son consumidas y apreciadas entre la población encuestada. Según estadísticas, el consumo de alcohol en varones de Loja sería del 60%, mientras que en mujeres es del 48,92%. Se pudo denotar que las bebidas alcohólicas tienen una presencia significativa en la cultura de la Ciudad de Loja. (Diario Crónica, 2023)

**Figura 4**

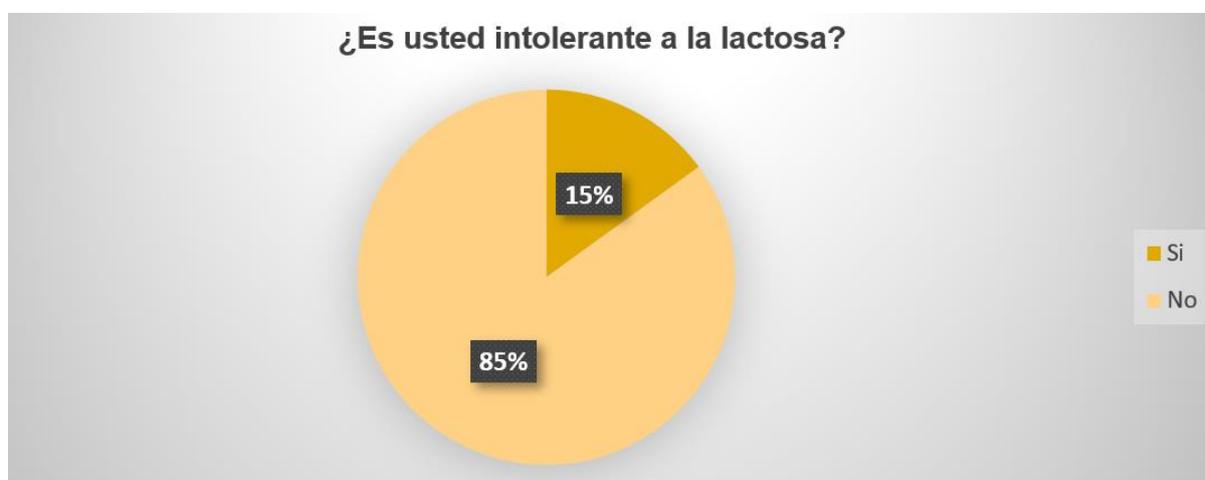
*Pregunta 2 de la Encuesta Realizada*



El gráfico señala que la mayoría de los encuestados, el 90% exactamente, ha probado licor de crema. Esto sugiere que el licor de crema es una bebida conocida y consumida por una gran parte de la población encuestada. La preferencia de la población por esta bebida es notoria en los supermercados locales, donde se puede observar una gran variedad de licores de cremas en las diferentes estanterías. Existe una gran demanda y un alto interés por el producto por parte de los Lojanos

**Figura 5**

*Pregunta 3 de la Encuesta Realizada*

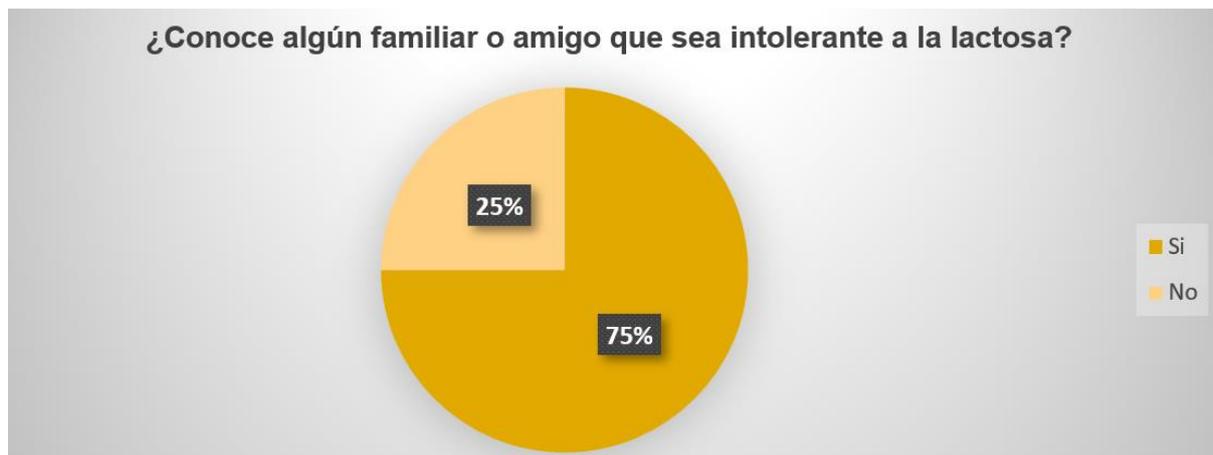


El gráfico indica que una gran parte de la población, exactamente el 15% de los encuestados, es intolerante a la lactosa. Esto sugiere que la intolerancia a la lactosa es común

y afecta a muchas personas en Loja. Para los productores de bebidas como el licor de crema, este estudio indica que una gran parte de la población podría beneficiarse de productos sin lactosa. Esto es una gran oportunidad para Sky Temptation al elaborar un licor de crema sin lactosa.

### Figura 6

*Pregunta 4 de la Encuesta Realizada*



La encuesta indica un porcentaje significativo de la población, el 75% de los encuestados conoce a alguien que es intolerante a la lactosa. Esto significa que es una condición común en la ciudad de Loja. Para las empresas que comercializan y elaboran bebidas alcohólicas, como el licor de crema deben considerar el alto porcentaje de personas que tienen intolerancia a la lactosa y elaborar productos para este segmento de mercado.

**Figura 7***Pregunta 5 de la Encuesta Realizada*

La encuesta indica un porcentaje significativo hacia el licor de crema sin lactosa. El 80% de los encuestados presentan algún cierto tipo de interés en probar el producto, esto demuestra una oportunidad importante en el mercado Loja.

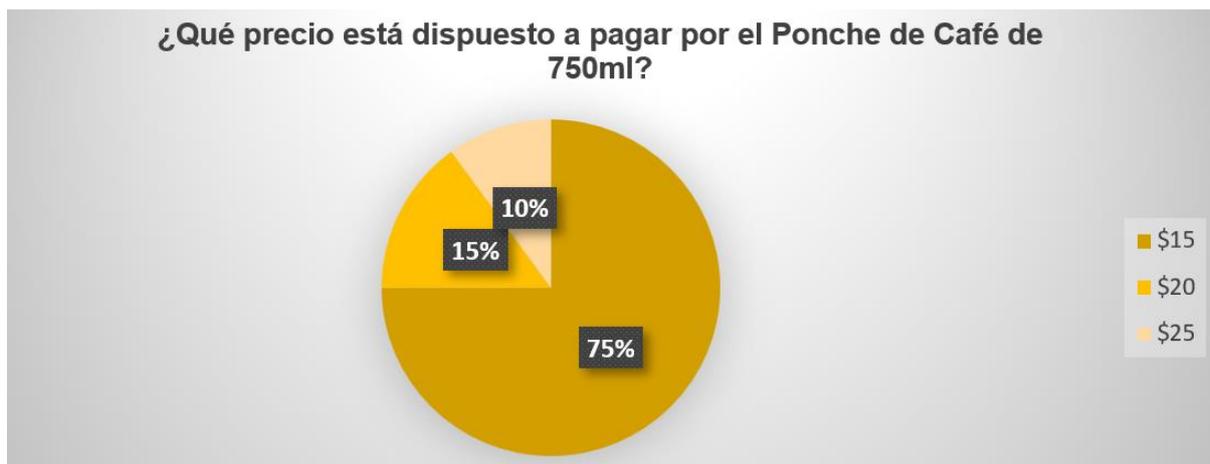
**Figura 8***Pregunta 6 de la Encuesta Realizada*

La encuesta indica la aceptación de las personas sobre la creación de un licor de crema sin lactosa. El 95% de las personas encuestadas cree que el licor sería aceptado y consumido por personas que no sufren de intolerancia a la lactosa. El elevado porcentaje de

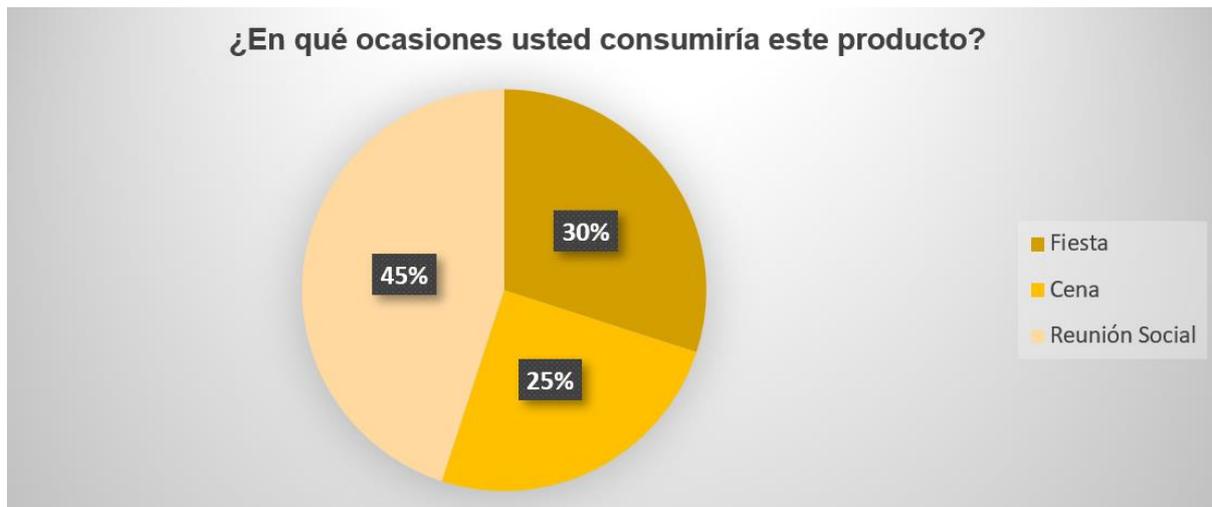
aceptación del producto se puede deber a que el sabor del licor de crema sin lactosa es similar al del licor de crema convencional. Esta similitud del sabor ofrece una buena experiencia para los consumidores. Esto abre puertas para el desarrollo y comercialización del producto, se debe realizar estrategias de marketing y realizar publicidad donde se resalten los beneficios y características del licor de crema sin lactosa.

### Figura 9

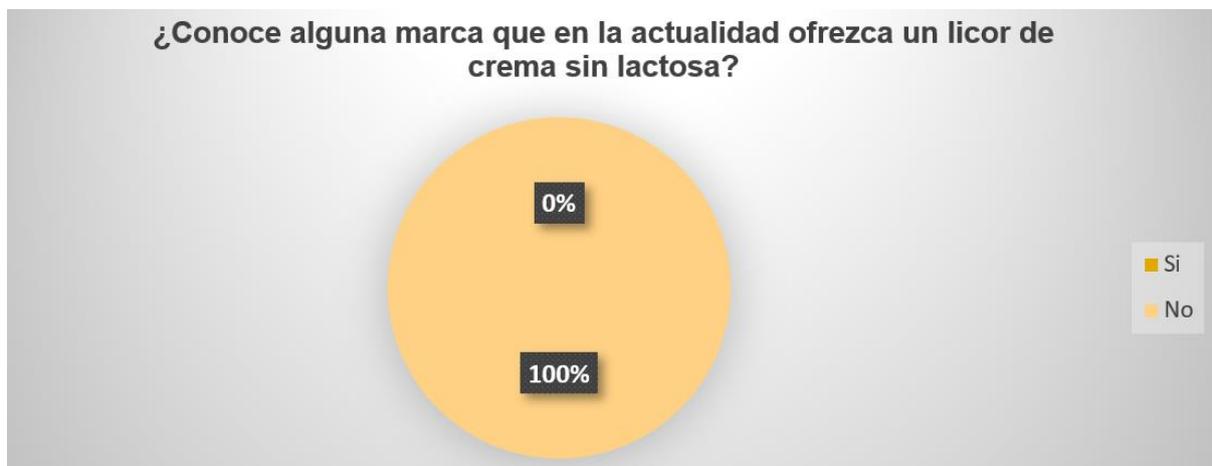
*Pregunta 7 de la Encuesta Realizada*



La encuesta indica una clara preferencia por el precio de \$15 entre los encuestados, ya que el 75% seleccionaron esta opción. Esto indica que la mayoría de las personas están dispuestos a pagar un precio económico por el Ponche de Café de 750ml. Esto se debe a la cultura y el contexto económico de la ciudad de Loja. Loja es una ciudad conocida por su sensibilidad en los precios debido al estilo de vida de las personas, donde se prioriza la economía en los diferentes gastos que pueden existir.

**Figura 10***Pregunta 8 de la Encuesta Realizada*

La encuesta indica que el ponche de café con licor tendría un mayor consumo durante las reuniones sociales ya que este factor cuenta con el 45% de respuesta. Esto sugiere que este producto es más adecuado para eventos más festivos y fiestas con amigos.

**Figura 11***Pregunta 9 de la Encuesta Realizada*

Como se puede observar en la gráfica, todas las personas encuestadas no conocen ninguna marca que ofrezca licor de crema sin lactosa. Esto significa que existe un gran desconocimiento de este producto en el mercado. Es una gran oportunidad de Sky

Temptation para introducir y posicionar el licor de crema ya que este producto puede satisfacer una necesidad no tomada en cuenta en la comunidad local

### Figura 12

*Pregunta 10 de la Encuesta Realizada*



Como última pregunta se tiene qué las redes sociales son las que más usan para conocer nuevos productos del mercado, esta pregunta fue múltiple y la mayoría de las personas, exactamente el 34% de las encuestados usa Facebook para conocer productos en el mercado. Estas respuestas son de ayuda, pues se puede ir segmentando a través de una publicidad efectiva.

La encuesta realizada a la población de Loja, Ecuador, dio resultados significativos que permiten comprender las preferencias y hábitos de consumo de bebidas alcohólicas, con especial atención al licor de crema y la intolerancia a la lactosa.

La encuesta brinda una oportunidad significativa para el desarrollo y comercialización de un licor de crema sin lactosa en Loja. El producto sería bien recibido por una amplia gama de personas, especialmente aquellos que sufren de intolerancia a la lactosa o que desean disfrutar de un ponche de café en reuniones sociales.

## 2. Identificación del Problema

### 2.1. Principales Problemas del Segmento Seleccionado

Los principales problemas para considerar son:

- Las personas que sufren de intolerancia a la lactosa en la ciudad de Loja tienen opciones muy limitadas cuando se trata de disfrutar de bebidas como el ponche de café, ya que estos productos contienen leche.
- Existe una percepción errónea sobre el sabor y la calidad de las bebidas sin lactosa
- Muchos consumidores no son conscientes o desconocen las opciones de productos sin lactosa que existen en el mercado lojano.
- La aceptación del ponche de café podría verse afectada por factores como la situación económica de la población, especialmente si se la considera como una opción cara.
- Las personas pueden estar acostumbradas a la textura del ponche de café con leche, lo que dificulta la aceptación de versiones sin lactosa, incluso si estas ofrecen beneficios para la salud de los consumidores.

### 2.2. Customer Journey Map

El Customer Journey Map es una herramienta que permite ver las interacciones clave con una empresa o marca a medida que el cliente pasa por todo el proceso de compra, desde el conocimiento inicial hasta la consideración, la búsqueda, la compra, el comportamiento posterior a la compra y la fidelización. (Berman, 2020)

Figura 13

## Customer Journey Map



El Customer Journey Map muestra el recorrido que realizan los posibles clientes desde el momento en que se dan cuenta de que tienen un problema hasta que se convierten en clientes fieles.

El viaje comienza con la etapa de Consciencia, en la que los posibles clientes tienen molestias digestivas al consumir ponche de café debido a la lactosa. Buscan alternativas sin lactosa en tiendas, restaurantes y bares, y preguntan a amigos y familiares por recomendaciones.

En la etapa de Consideración, los posibles clientes descubren el ponche de café sin lactosa a través de redes sociales, publicidad o recomendaciones. Los posibles clientes investigan los ingredientes y beneficios para su salud, y evalúan el precio, la disponibilidad y la facilidad de compra. En la etapa de Compra, los posibles clientes deciden probar el ponche de café sin lactosa. Buscan puntos de venta en tiendas físicas y realizan la compra.

En la etapa de Consumo, los clientes disfrutan del sabor y los beneficios del ponche de café sin lactosa. Repiten la compra y se convierten en clientes fieles. En la etapa de

Recomendación, los clientes recomiendan el ponche de café sin lactosa a otras personas intolerantes a la lactosa.

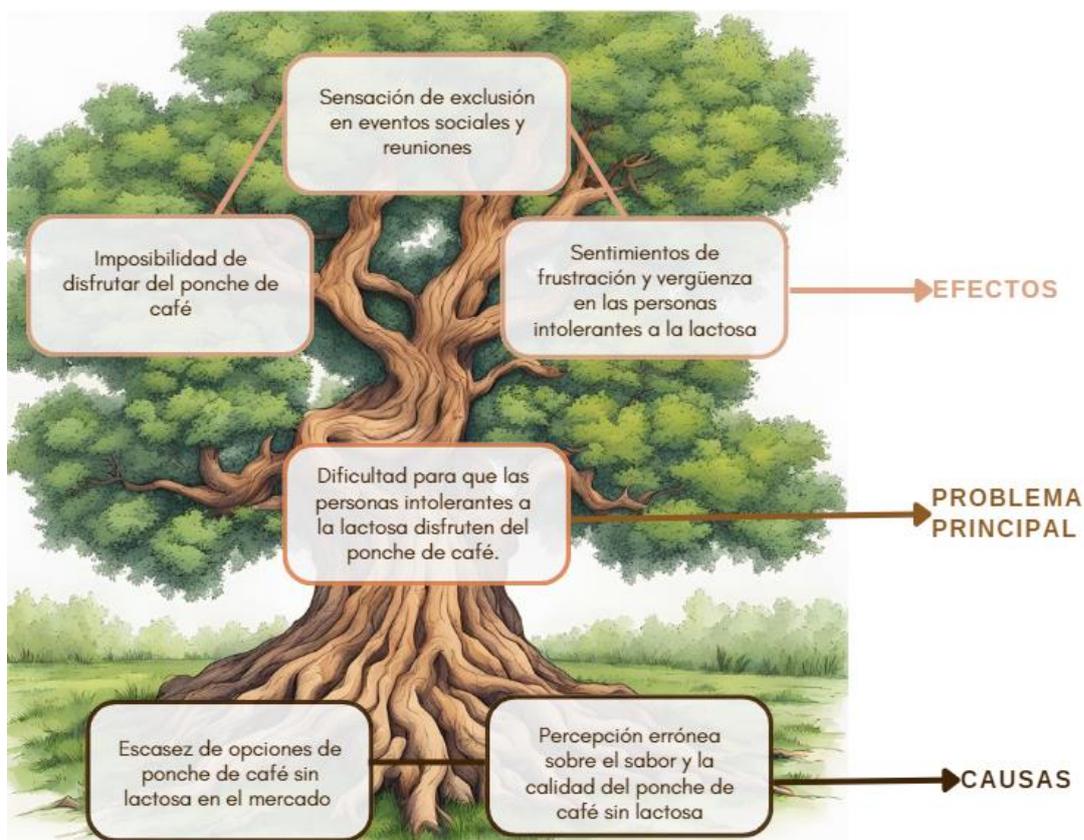
Esta herramienta brinda información valiosa sobre las necesidades, motivaciones y el comportamiento de los clientes. Esta información es utilizada para mejorar la experiencia del cliente y aumentar las ventas.

### 2.3. Árbol de Problemas (Causas y efectos)

Es una herramienta utilizada para comprender a fondo una situación que genere conflictos. El árbol permite ver las raíces del problema, es decir, las causas que lo originan. Estas causas se encuentran en la parte base del árbol.

**Figura 14**

*Árbol de Problemas*



A partir del problema central se extienden las ramas, que representan los efectos negativos que este causa. Al analizar estas ramas, se puede comprender qué tan grave es el problema.

Esta herramienta permite tener una visión completa de la situación que se quiere disuadir, identificando las causas, el problema central y sus consecuencias. Esta comprensión es importante para poder abordar el problema de una manera efectiva y buscar una solución lo antes posible.

### **3. Idea de Negocio**

La idea de negocio es la base de todo, ayuda a definir qué productos o servicios se van a ofrecer al mercado, a qué público objetivo se dirige y cómo se espera obtener resultados con este producto. Se utilizan herramientas como la técnica How Might We, así como la lluvia de ideas para desarrollar nuevas ideas de negocio.

#### **3.1. Técnica HMW**

How Might We es una parte importante en el Design Thinking, permite convertir problemas en oportunidades. Para esto se realizan preguntas que inician con "¿Cómo podríamos...?" usando la creatividad y el uso de ideas innovadoras.

**¿Cómo podríamos ayudar a las personas intolerantes a la lactosa consumir y disfrutar de un licor de crema sin molestias digestivas?**

Realizando un ponche de café sin lactosa que ofrezca una alternativa deliciosa y saludable para personas intolerantes a la lactosa

**¿Cómo podríamos adaptar la receta de ponche de café para hacerla completamente libre de lactosa?**

Realizando pruebas de sabor con diferentes alternativas de leche vegetal, ingredientes sin lactosa, hasta encontrar el ingrediente que mejor se adapte a las preferencias

de los consumidores. Además, se debe considerar comentarios de personas con o sin intolerancia a la lactosa para obtener una lluvia de idea y seleccionar la opción más elegida.

### **¿Cómo podríamos promover el ponche de café sin lácteos para que sea más conocido entre las personas intolerantes a la lactosa?**

Primeramente, es de mucha importancia desarrollar contenido atractivo y creativo en redes sociales, blog y demás canales, hablando acerca de las características, beneficios y la diferenciación del ponche de café sin lactosa. Se debe utilizar imágenes y videos creativos que enseñen el producto para así llamar la atención de los clientes potenciales.

Además, en esta herramienta se usa la lluvia de ideas para recolectar información relevante para la elaboración del ponche de café sin lactosa.

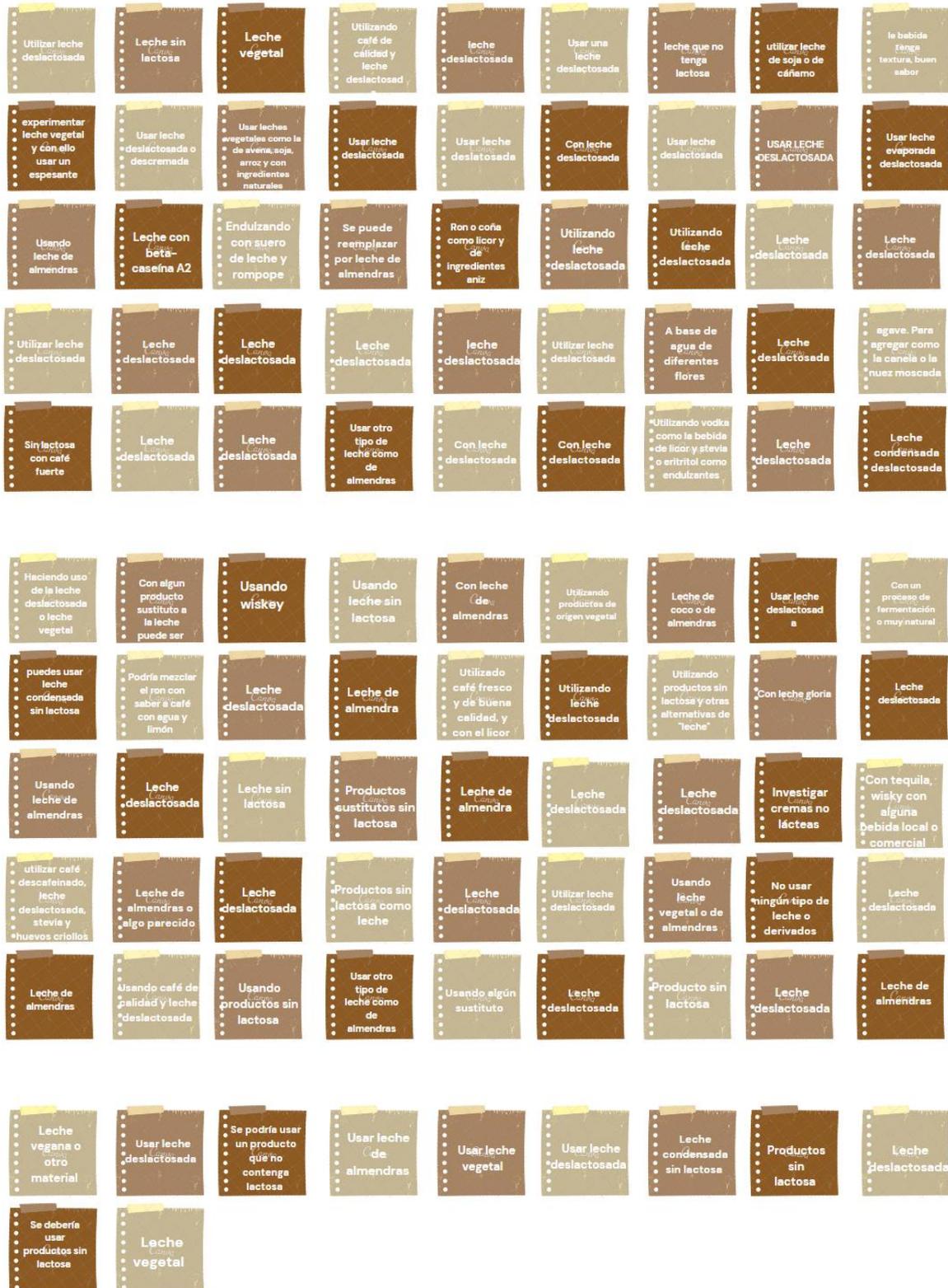
### **3.2. Brainstorming**

El Brainstorming es una herramienta conocida y usada durante décadas, es muy útil para los emprendimientos y empresas ya que permite generar ideas sobre algún tema establecido, además esta herramienta es inclusiva, ya que ninguna idea es rechazada, en esta herramienta todos los miembros participan para ver el problema desde diferentes puntos de vista, así como también sus posibles soluciones. (Vargas Pérez, 2022)

Para generar una lluvia de ideas, se preguntó a un grupo de 101 personas la pregunta: "¿Cómo podríamos elaborar un ponche de café con licor sin utilizar lactosa o ingredientes que perjudiquen la salud de las personas?", obteniendo cada una de sus aportaciones. En este ejercicio creativo, no existen respuestas incorrectas o erróneas, solo la libertad de expresión para que las ideas fluyan sin ningún problema. El resultado de esta sesión de lluvia de ideas se refleja en la figura siguiente:

Figura 15

Lluvia de Ideas



### 3.3. Técnica de Selección

De 101 personas encuestadas, las respuestas a la pregunta "¿Cómo podríamos elaborar un ponche de café con licor sin utilizar lactosa o ingredientes que perjudiquen la salud de las personas?" se distribuyeron de la siguiente manera

**Figura 16**  
*Selección de Ideas*



## Utilizar leche de almendra



## Utilizar leche vegetal



## Otros



- Leche deslactosada: (54 personas)
- Leche de almendra: (13 personas)
- Leche vegetal: (9 personas)

- Otras ideas: (26 personas)

### **Interpretación de los resultados:**

La leche deslactosada es la opción más elegida entre las personas encuestadas, con 54 respuestas. Esto sugiere que la leche deslactosada tiene una gran demanda para la elaboración del ponche de café sin lactosa.

La leche de almendra es la segunda opción más elegida con 13 de las respuestas. Esto indica que la leche de almendra es una alternativa atractiva para las personas que buscan una opción no láctea.

La leche vegetal en general, que incluye la leche de almendra, tiene 22 respuestas d (13 de leche de almendra + 9 de leche vegetal). Esto demuestra que las leches vegetales son una categoría importante para los consumidores que buscan opciones sin lactosa y saludables.

Las otras ideas representan 26 de las respuestas obtenidas. Esta categoría incluye una variedad de sugerencias, leche condensada sin lactosa, leche de soja y en general productos que no contengan lactosa. Esto indica que hay un interés en una amplia gama de alternativas sin lactosa para el ponche de café.

### **3.4. Idea (Viable, Deseable y Factible)**

**Viable:** Primeramente, el café es un producto local que abunda en Loja, y existen alternativas de leche sin lactosa, como la leche de almendras, coco o avena, que son fácilmente accesibles. Además, Loja tiene un mercado potencialmente considerable para estos productos, ya que en la ciudad de Loja existe un gran consumo de bebidas alcohólicas.

**Deseable:** El ponche de café es una bebida popular en el Ecuador, la versión sin lactosa sería atractiva para personas con intolerancia a la lactosa que quieren disfrutar de esta bebida sin tener molestias digestivas. Además, el consumo de productos saludables y

libres de lactosa está en aumento, lo que convierte a este producto en una propuesta atractiva.

**Factible:** En primer lugar, la inversión inicial para este negocio es baja, ya que no se requiere de infraestructura compleja ni equipamiento especializado. En segundo lugar, la elaboración del ponche de café es sencilla y no requiere de habilidades o conocimientos técnicos específicos. Y, por último, el producto podría distribuirse a través de diversos canales, como tiendas, cafeterías, restaurantes y supermercados.

### 3.5. Prototipo 1.0

Un prototipo es un avance que sirve como representación del producto final y que permite verificar el diseño y confirmar que cuenta con las características anteriormente planteadas. (Paloma, 2015)

El prototipo es una herramienta que ayuda a ver cómo funcionaría el producto o servicio y a identificar posibles problemas antes de invertir en el producto final, además, es una herramienta poderosa que permite comunicar ideas a otras personas, ya sean clientes, inversores, accionistas o miembros del equipo.

#### Figura 17

*Prototipo 1.0*



En la figura 17 se presenta el prototipo 1.0 de Sky Temptation, cabe recalcar que este prototipo está sujeto a cambios y mejoras a lo largo del desarrollo del proyecto de titulación. A medida que se avance con la investigación, se recopilen datos cuantitativos y cualitativos y se realicen pruebas, ajustes y pequeños cambios en la formulación, para optimizar su calidad, sabor y lograr así una mayor aceptación de los posibles consumidores.

### **3.5.1. Nombre y Marca**

El nombre del producto es Sky Temptation, hace referencia que el producto está por encima de lo cotidiano y te lleva a un mundo de placer y satisfacción.

Cada palabra tiene un significado:

Sky representa la altura, la libertad y la búsqueda de la perfección. Da la sensación de libertad y de alcanzar el éxito.

Temptation representa una experiencia que es irresistible, te invita a probar algo nuevo y emocionante.

### **3.5.2. Formulación**

El ponche de café se prepara con los siguientes ingredientes:

- 250ml de Whisky
- 1L de Leche deslactosada
- 1 yema de huevo
- 5 cucharadas de panela granulada
- 2 cucharadas de maicena
- 2 cucharadas de esencia de vainilla
- 1 cucharada de cocoa en polvo
- 1 cucharada de café soluble

La receta del ponche de café con solo 10 ingredientes y pasos sencillos demuestra lo simple que es la formulación. Esta característica la hace atractiva para su respetiva

elaboración, ya que no se necesita tener mucha experiencia en la cocina y no existen limitaciones de tiempo.

### 3.5.3. Empaque y Presentación

El empaque es una herramienta que ayuda a comunicar y transmitir un mensaje y es de mucha importancia en el desarrollo del branding y para una marca. Además, el diseño del empaque puede influir en la decisión de compra de los posibles clientes.

**Figura 18**

*Empaque y Presentación*



**Figura 19**

*Etiqueta*



Presentado en una botella de 750 ml, elegante y sofisticada, con una etiqueta de color marrón que transmite calidez y el sabor del café. La botella es de vidrio de alta calidad le da un aspecto premium y protege el ponche de café. Su forma hace que la botella sea fácil de sostener y verter, y su base ancha garantiza la estabilidad y comodidad.

#### 3.5.4. Características del Producto

El producto se caracteriza por:

- Bebida de 750ml
- Color: Café
- Ingredientes: Leche deslactosada, café, cocoa, yemas de huevo, panela granulada, esencia de vainilla, maicena, concentrado de whisky

#### 3.6. Propuesta de Valor

El ponche de café ofrece una propuesta de valor diferenciada y atractiva para un mercado en crecimiento como es Loja, Ecuador. Primeramente, el ponche de café sin lactosa conserva el sabor rico de estas bebidas, utilizando ingredientes de alta calidad y excelentes técnicas de elaboración.

Además, el ponche de café está hecho con leche deslactosada, por lo que es perfecto para personas intolerantes a la lactosa.

### **3.7. Modelo de Monetización**

#### **Business to Consumer (BTC)**

##### **Venta directa al consumidor:**

- Ofrecer el producto a través de una tienda online, monitoreando la experiencia en todo el proceso de compra y controlar el margen de ganancia.
- Vender el producto en plataformas como Amazon, Mercado Libre, aprovechando el alcance y los clientes.
- Colaborar con tiendas especializadas para vender el ponche de café en estos locales.

#### **Business to Business (BTB)**

##### **Venta a Empresas:**

- Ofrecer el ponche de café sin lactosa a restaurantes y cafeterías como una opción y atender a clientes con intolerancia a la lactosa.
- Negociar acuerdos de distribución con mayoristas o distribuidores que se especialicen en productos sin lactosa.

### **3.8. Business Model Canvas**

El Business Model Canvas, a diferencia del intrincado plan de negocios tradicional, ayuda a las organizaciones a mantener conversaciones estructuradas, tangibles y estratégicas en torno a las nuevas empresas o las existentes. (Osterwalder, 2013)

Esta herramienta de Business Model Canvas es un lienzo visual en el cual se puede definir cuál es el modelo de una empresa; es útil para diversos negocios, sin importar el tamaño de estas empresas, con el objetivo de crear un nuevo producto o brindar un servicio. Esta representación gráfica mejora la generación de ideas y promueve el debate de negocios alternativos.

Este lienzo es representado en nueve bloques que indican la manera que tiene una empresa para generar ingresos. A continuación, se puede observar el Business Model Canvas:

**Figura 20**

*Business Model Canvas*



El Business Model Canvas que se observa en la parte posterior se basa en una estrategia para el Ponche de Café, una bebida diferenciada ya que pretende captar un nicho de mercado específico con una propuesta innovadora. Esta bebida combina varios ingredientes como el café, leche, whiskey y otros ingredientes, está dirigida a personas entre 35 y 50 años que disfrutan de nuevos sabores, realizando la mezcla de café y alcohol, incluyendo aquellas personas que tienen intolerancia a la lactosa.

Este lienzo se estructura en base del segmento de clientes, propuesta de valor, canales, la relación que se tenga con los clientes, fuente de ingresos, asociaciones clave que

se divide en dos: proveedores y socios clave, recursos clave, actividades clave y la estructura de costos que se analizará a continuación:

En cuanto a las asociaciones clave se encuentra dividido en dos; los proveedores que son distribuidores proveedores de la materia prima. Como socios clave, las distribuidoras de bebidas alcohólicas, bares, supermercados y restaurantes, esto es esencial para poder tener un mayor alcance con el Ponche de Café en la ciudad de Loja. Los recursos clave como el café, la leche deslactosada y el whisky son importantes para mantener la calidad del producto. Se requiere de una mano de obra especializada y maquinaria adecuada para la elaboración del licor.

Además, el segmento de clientes se centra en incluir tanto a personas con intolerancia a la lactosa como aquellas que no lo son, con el objetivo de combinar las preferencias gustativas y las necesidades dietéticas, es decir, crear una oportunidad que pueda satisfacer la demanda de todos los consumidores. La propuesta de valor se basa en utilizar ingredientes innovadores y elaborar una bebida artesanal, esto genera una atracción hacia los consumidores. Los canales de distribución como los puntos de venta físicos y plataformas digitales aumentan la visibilidad del producto y facilitan alcanzar al público objetivo.

Como última instancia, la fuente de ingresos proviene de la venta directa al cliente y la venta a distribuidores, esto garantiza una mayor estabilidad financiera, mitigando así la dependencia de un solo canal de ventas. Además, se tiene como objetivo poder expandir la marca a nivel internacional y posicionar el negocio.

### **3.9. Análisis PESTEL**

El análisis PESTEL permite evaluar el entorno de un negocio, su objetivo es generar estrategias a corto y largo plazo. Este análisis ayuda a identificar los posibles riesgos que se deben mitigar y las oportunidades que la empresa puede aprovechar. (Licari, 2022)

Para evaluar los factores externos que pueden impactar a Sky Temptation, se ha elaborado un análisis PESTEL. Este análisis permite identificar y entender las fuerzas

macroeconómicas que influyen en el entorno de negocios, proporcionando una visión más amplia de los factores que pueden dañar el desempeño de una empresa.

### **Factor Político:**

En Ecuador la venta y el consumo de bebidas alcohólicas están sujetas a una serie de normas y políticas que buscan controlar su distribución y contrarrestar los efectos negativos que estas bebidas causan en la población. Estas normativas abarcan áreas como las políticas de licencias, restricciones horarias y otras normativas.

La venta de bebidas alcohólicas está sujeta a licencias que deben obtenerse en los diferentes establecimientos a nivel nacional. Según el Acuerdo Interministerial 4425, solo los establecimientos que se encuentren registrados como turísticos pueden vender bebidas alcohólicas los domingos, y deben cumplir ciertos requisitos horarios. (El Comercio, 2021)

Los establecimientos tienen limitaciones al momento de querer vender alcohol, especialmente los domingos, donde solo los locales autorizados pueden vender este tipo de bebidas hasta las 22h00. Además, se han implementado algunas medidas para controlar el consumo de alcohol. (Ministerio del Gobierno, s.f.)

El Impuesto a los Consumos Especiales se aplica en las bebidas que contengan alcohol en Ecuador, este impuesto varía según el tipo de bebida y su contenido alcohólico. Los productores y distribuidores deben registrar sus ventas y cumplir con todas las obligaciones fiscales para beneficiarse de exenciones en ciertos casos, como el alcohol de producción nacional que contenga al menos el 70% de ingredientes nacionales. (Servicio de Rentas Internas, s.f.)

El gobierno ecuatoriano ha implementado diversas campañas para fomentar el consumo responsable de alcohol, se reconoce que el ministerio de salud pública promueve todo tipo de educación acerca de los riesgos relacionados con el consumo de alcohol y la importancia de la moderación.

El comienzo del Siglo XX fue caótico, pues los países que son las potencias mundiales se preocupaban por cómo estaba la política exterior y la relación entre países no era estable. La situación era alarmante, posterior a la Guerra Fría, los científicos se dieron cuenta que la dinámica global giraba en torno a los individuos, como creaban los vínculos de manera colectiva e independientes. Existen dos incidentes que han redefinido las interacciones ente los países como la pandemia por COVID-19 y la invasión de Rusia en contra de Ucrania, estos sucesos han afectado a la globalización. (Zamora, 2023)

La situación económica del país ha mostrado perspectivas preocupantes a lo largo de los años, la política del gobierno ha tenido como objetivo centrarse en la consolidación fiscal, lo cual dio lugar a importantes reducciones de inversión pública. El área de salud es vulnerable, como cuando surgió la pandemia por COVID-19, el presupuesto que se asignó a este sector no respondió de manera adecuada a la crisis sanitaria. Los fondos que se invierten para educación se han reducido, afectando de esta manera el desarrollo del país a largo plazo. La falta de política en marketing ha generado fluctuaciones en precios productos y, por ende, inflación. La recuperación económica se encuentra retrasado lo que conlleva a un aumento de desempleo en el país. (Alvarado López María Raquel, 2020)

El ex presidente del Ecuador Guillermo Lasso emitió un decreto en el cual designaba a Freddy Bravo como nueva autoridad de gobierno en la provincia de Loja. Esta autoridad realizó una revisión interna en el cual conformó un equipo de trabajo acorde con los principios éticos establecidos. En la administración territorial, reactivó la Brigada Móvil del Departamento del Estado, que tiene como objetivo brindar servicios consulares en diversas áreas. En el desarrollo Social se tiene como objetivo poder abordar las carencias de las personas más vulnerables y poder adoptar programas que se dirijan a estas áreas. Se promueve la prevención de la violencia de género a través de mesas que apoyan en el Festival de Artes Vivas y eventos relacionados con la cultura y religión. (Gobernación de la Provincia de Loja, 2022)

La existencia de una nueva autoridad preocupada por el bienestar social es positiva para la marca puesto que beneficia a las empresas locales al contribuir el desarrollo económico en la ciudad. La ejecución del Festival de Artes Vivas permite a Sky Temptation poder interactuar con la comunidad, encontrar oportunidades que le permitan expandirse y obtener nuevos clientes potenciales para así fortalecer la marca.

#### **Factor Económico:**

Según las proyecciones el crecimiento económico mundial se desacelera en los próximos años, de 3,5% se espera que desacelere a un 3,0% en 2023 y al 2,9% para el año 2024. Se espera que la inflación disminuya de manera gradual, en algunos casos no se espera que regrese a un nivel objetivo para el año 2025. (FONDO MONETARIO INTERNACIONAL, 2023)

Ecuador entre los años 2019 y 2021 exportó bebidas alcohólicas con un valor de 1.8 millones de dólares, los principales países importadores de estas bebidas fueron Estados Unidos de América, Holanda, México y Perú. En el año 2022 logró un crecimiento económico mediante las exportaciones de bienes y servicios como minerales, productos alimenticios, camarón elaborado. (Ministerio de Comercio Exterior (COMEX), 2022)

Según datos del año 2020, los sectores que lideraron la economía de Loja, fue la industria manufactura mediante la construcción que representa el 25%, actividad profesional e inmobiliaria con el 13% y comercio con 10%. Al juntar estos sectores se tiene como resultado que representa el 59% de la producción total en Loja. El valor per cápita alcanza los \$4.262. En áreas rurales se dedican principalmente a trabajos relacionados con la ganadería y agricultura. (Morillo, 2022)

Sky Temptation es una marca que formará parte de la industria manufacturera, el valor per cápita demuestra el poder adquisitivo de los ciudadanos, lo cual es positivo para tener una posible alta demanda y aceptación en la ciudad de Loja.

#### **Factor Social:**

El gran consumo de bebidas alcohólicas en Ecuador se debe a la cultura del país, con características y patrones estudiados en años recientes. La cultura alcohólica en Ecuador se considera un fenómeno social que ha sido normalizado a lo largo del tiempo. (El Telégrafo, 2018)

Alrededor de 900.000 ecuatorianos consumen bebidas alcohólicas, donde el 89% son hombres y el 10% mujeres. (Instituto Nacional de Estadísticas y Censos, 2013)

Un estudio que fue realizado en la ciudad de Ambato revela que más del 70% de los jóvenes encuestados consume alcohol de forma regular, y el 12% lo hace varias veces por semana. Este patrón de consumo es causado en gran medida a la influencia cultural, más que a factores familiares o emocionales. La falta de alternativas de entretenimiento en ciudades pequeñas también es detonante de este problema, llevando a los jóvenes a buscar el alcohol como una forma de socializar. (Núñez, 2022)

En Loja de igual manera se ve reflejado lo anteriormente visto, según las últimas estadísticas, el consumo de alcohol en varones es de un 60 %, con 16 y 17 años, mientras que el 48,92 % de las mujeres, con 14 y 15 años, seguido del consumo de marihuana con valores del 22 % en varones y del 6,42 % en mujeres. (Diario Crónica, 2023)

En general, la cultura alcohólica en Ecuador y Loja la marca el consumo elevado de los más jóvenes. La influencia cultural y social juega un papel crucial en estos patrones de consumo.

La intolerancia a la lactosa varía significativamente en diferentes regiones del mundo. Los porcentajes más altos se encuentran en Medio Oriente con un 70%, Asia con un 64% y África con un 65%, mientras que, en Europa del Este, Rusia y exrepúblicas soviéticas tienen un valor de 47%, América del Norte un 42% y países europeos del Norte, Oeste y Sur con un valor de 28% los porcentajes son más bajas. En Asia, la intolerancia a la lactosa esta entre el 58% en Pakistán y el 100% en Corea del Sur. Cabe destacar que esta condición afecta a hombres y mujeres por igual en todo el mundo. (IntraMed, 2022)

La intolerancia a la lactosa afecta a un gran porcentaje de la población mestiza. Alrededor del 70% presenta esta afectación, lo que significa que estas personas tienen molestias digestivas al consumir productos que contengan lácteos. Por otro lado, el 30% restante de la población no presenta intolerancia a la lactosa y puede disfrutar de estos productos sin ningún problema. (M Del Carmen Toca, 2022)

La oferta de productos lácteos en Ecuador ha aumentado significativamente en los últimos años, con la incorporación de alternativas sin lactosa como leches, yogures y quesos deslactosados. Esto permite que las personas que tengan intolerancia a la lactosa continúen consumiendo productos lácteos sin experimentar malestares o problemas digestivos. (Centro de la Industria Láctea del Ecuador, 2020)

A pesar de los avances en la oferta de productos sin lactosa, aún existen dificultades para encontrar opciones adecuadas en el mercado ecuatoriano. La escasez de disponibilidad de licores de crema sin lactosa en supermercados o tiendas impone a las personas con esta condición a consumir otras opciones en bebidas alcohólicas que no son de su agrado, con el objetivo de evitar los síntomas que se generan al consumir lácteos.

### **Factor Tecnológico:**

La industria alimentaria ha experimentado un gran avance tecnológico a lo largo de los años, impulsado por factores tecnológicos, las tendencias sociales y las condiciones económicas.

Actualmente existe la necesidad de innovación por parte de las empresas ya que ahora todo se ha intensificado gracias a la era digital, impulsada por el crecimiento de internet y las nuevas tecnologías, para satisfacer las expectativas de los consumidores.

La industria alimentaria ha cambiado mucho gracias a internet y las aplicaciones móviles, ya que los consumidores prefieren comprar online por la comodidad, accesibilidad y la amplia gama de productos en estas plataformas. Esto impulsa a Sky Temptation puesto a la facilidad del uso en comercio electrónico del sector industrial y de alimentos, esto es

positivo ya que se lo puede adaptar a las nuevas demandas de los consumidores y contribuir significativamente al crecimiento del sector.

Las redes sociales como Instagram, Facebook y TikTok son importantes para compartir contenido atractivo, como recetas, beneficios, entre otros. Además de aumentar el reconocimiento de la marca por parte de los consumidores, fomenta la interacción con los posibles clientes

El uso de tecnologías avanzadas ha permitido las empresas que comercializan y distribuyen bebidas alcohólicas tener una mejor producción, calidad y estrategias de precios. La inteligencia artificial ayuda a analizar grandes volúmenes de datos para reducir tiempo de producción y minimiza riesgos operacionales en la empresa, lo que resulta en una mayor eficiencia en las operaciones de la empresa y permite ahorrar costos. (Grupo Blumos CL, 2023)

Además, la IA ayuda tener un mejor control sobre los ingredientes y todo el proceso de producción, esto garantiza que los licores cumplan con estándares de calidad altos, lo cual es importante ya que los consumidores cada día son más exigentes respecto a la calidad de los productos

### **Factor Ecológico:**

Estudios recientes consideran que el 37% de muertes han sido provocados por las fluctuaciones climáticas los cuales han sido causados por actividades humanas. En los últimos 20 años, estas muertes por calor se han encontrado en un segmento de personas que son mayores de 65 años, esto ha aumentado en un 70% durante todos los años. Para el año 2020 98 millones de personas a nivel mundial padecían inseguridad alimentaria. (Organización Mundial de la Salud, 2021)

Las empresas en Ecuador están sujetas a algunas normas ambientales que buscan un uso sostenible y responsable de los recursos naturales. El Código Orgánico del Ambiente establece lineamientos y reglas para la gestión ambiental adecuada, incluida la prevención y

control de la contaminación y la protección de la biodiversidad en Ecuador. (Decreto Ejecutivo 752, 2019)

Las empresas deben cumplir con normas específicas relacionadas con la calidad del agua y la gestión de efluentes. Se tiene la obligación de contar con permisos de descarga y la implementación de Planes de Manejo Ambiental que deben ser aprobados por el Ministerio del Ambiente. Las industrias deben realizar auditorías ambientales para demostrar el cumplimiento de estas normativas. (Cámara de Industrias y Producción)

Con la mayor preocupación por el cambio climático y la sostenibilidad, se espera que Ecuador aplique regulaciones ambientales más estrictas en el futuro, por lo que las empresas deben prepararse para estos cambios. Sky Temptation tiene que adaptarse a todos estos cambios ambientales para que no tenga ningún inconveniente.

Sky Temptation usa botellas reciclables esto permite que exista una reducción en el impacto ambiental, ayuda a reducir la huella de carbono y ayuda a promover el reciclaje en las zonas del Ecuador, incentiva a los consumidores a adoptar hábitos más sostenibles y crea un impacto positivo para la comunidad ecuatoriana

### **Factor Legal:**

La edad legal para comprar y consumir alcohol en Ecuador es de 18 años. Esta norma se aplica tanto para la venta en establecimientos como para lugares públicos. Sin embargo, aunque la ley establece esta edad, mayormente no se la cumple y se ha reportado que muchos jóvenes comienzan a consumir alcohol antes de alcanzar la edad legal. Los establecimientos que venden alcohol están obligados a verificar la edad de los compradores mediante la presentación de una identificación válida como lo es la cedula de identidad.

De igual forma, existen normas de seguridad alimentaria aplicables a la producción de licores en Ecuador, que incluyen requisitos de higiene y manipulación de alimentos. Los establecimientos que producen o venden bebidas alcohólicas deben obtener permisos de

funcionamiento y pasar por procesos de inspección y certificación sanitaria. (Ministerio de Gobierno, 2023)

En publicidad, en bebidas alcohólicas está prohibido vincular la salud o usar imagen de la mujer como símbolo sexual. Esto será controlado y vigilado por autoridades para que se cumpla esta disposición. La publicidad en bebidas alcohólicas debe incluir una frase que advierta el consumo excesivo alcohol para las personas que conduzcan u operen cualquier tipo de maquinaria ya que puede causar daños en su salud y afectar a su familia y obviamente se debe recalcar que la venta está prohibida para menores de 18 años. (Agencia Nacional de Regulación, Control y Vigilancia Sanitaria, 2014)

Se prohíbe la publicidad engañosa y se establecen restricciones para evitar la promoción de bebidas más fuertes, que podrían tener un impacto negativo en la salud. (EL UNIVERSO, 2023)

En Ecuador, las etiquetas de bebidas alcohólicas deben cumplir con los requisitos establecidos por el Instituto Ecuatoriano de Normalización. La información obligatoria incluye:

- Nombre de la empresa
- Dirección
- Número de teléfono
- Número de registro tributario (RUC)
- País de origen
- Unidad de medida
- Peso neto
- Número de registro sanitario (si es necesario)
- Lista de ingredientes y alérgenos

Advertencias de salud, como el mensaje sobre el consumo responsable y la prohibición de venta a menores de edad. (Agencia Nacional de Regulación, Control y Vigilancia Sanitaria, 2014)

El Reglamento Sanitario de Etiquetado de Alimentos Procesados para el Consumo Humano (Acuerdo No. 00004522) especifica que las etiquetas de las bebidas alcohólicas deben incluir mensajes de advertencia conforme a las especificaciones del Reglamento General a la Ley Orgánica de Defensa del Consumidor vigente. (Agencia Nacional de Regulación, Control y Vigilancia Sanitaria, 2014)

Algo importante al realizar un proyecto o emprendimiento es registrar la marca y la receta para evitar copias y robos. Ecuador protege las marcas y patentes a través del Instituto Ecuatoriano de Propiedad Intelectual. Las empresas pueden registrar sus marcas y recetas para asegurar su exclusividad en el mercado. Esto incluye la protección de nombres comerciales y logotipos asociados con el producto, en este caso una bebida alcohólica.

El trámite tiene un costo de \$ 208,00 USD. Tiene una duración de 10 años, y son renovables indefinidamente, la renovación se la puede realizar entre los seis meses antes y seis meses de la fecha de vencimiento. (Servicio Nacional de Derechos Intelectuales, s.f.)

Sky Temptation es un licor de crema que no tiene como objetivo ser una bebida alcohólica embriagante, es decir, está diseñado para disfrutar y tener un consumo responsable. Es crucial que la marca se dedique a promover la toma de decisiones responsables para demostrar al público objetivo el compromiso con su bienestar.

### **3.10. Análisis PORTER**

Las 5 fuerzas de Porter se basan en poder entender y estudiar cómo funciona un negocio o una industria, con el fin de saber qué tan rentable puede ser operar en este sector. Al comprender el entorno se puede proyectar cuales son los desafíos y oportunidades a las que se puede enfrentar un negocio. (Angel, 2011)

Esta herramienta permite analizar el entorno de las empresas mediante las Fuerzas de Porter: Amenaza de entrada de nuevos competidores, rivalidad de los competidores actuales, amenaza de productos sustitutos, poder de negociación de los clientes y poder de negociación de los proveedores. A continuación, se puede observar las 5 Fuerzas de Porter:

**Figura 21**

*Las 5 Fuerzas de Porter*

Amenaza de entrada de nuevos competidores	<p>↑ Esta amenaza es alta</p> <p>La existencia de opciones alternativas o productos sustitutos hace que el cliente tenga un mayor poder de negociación.</p>
Rivalidad de los competidores actuales	<p>↔ Esta amenaza es media</p> <p>Existencia de competencia en el mercado de Licores de crema, nuestro producto se diferencia.</p>
Amenaza de productos sustitutos	<p>↑ Esta amenaza es alta</p> <p>Existe una amplia gama en bebidas alcohólicas que contengan café y lactosa.</p>
Poder de negociación de los clientes	<p>↓ Esta amenaza es baja</p> <p>Producto apto para todo público (+18), adicional para personas con intolerancia a la lactosa.</p>
Poder de negociación de los proveedores	<p>↓ Esta amenaza es baja</p> <p>Existencia de una amplia gama de proveedores de la materia prima necesaria para la elaboración del poche de café</p>

Analizar las Fuerzas de Porter permite examinar qué impacto puede tener el producto ofertado y comprender el comportamiento en el entorno. Asimismo, contribuye a la toma de decisiones para desarrollar estrategias competitivas sólidas y posicionarse en el mercado.

### **Amenaza de entrada de nuevos competidores**

Este factor se centra en una empresa que desea ingresar a un nuevo mercado con el objetivo de obtener beneficios. Si existen barreras significativas, es más complejo para que un nuevo negocio pueda ingresar en el mercado.

Desde una perspectiva externa, aunque la demanda de bebidas alcohólicas ha aumentado, esto puede generar atracción de nuevos negocios. La presencia de bastantes productos sustitutos en el área de bebidas alcohólicas significa que los clientes tienen múltiples opciones, lo que dificulta convencerlos a consumir el Ponche de café.

### **Rivalidad de los competidores actuales**

Este factor se refiere a la capacidad de un negocio para posicionarse y lograr que los posibles consumidores escojan Sky Temptation como su primera opción de compra en licores de crema. La marca se enfoca en cumplir con las expectativas de todas las personas, incluyendo las personas que sufren de intolerancia a la lactosa.

La existencia de marcas en el mercado puede convertir esta amenaza en alta, sin embargo, el Ponche de Café ofertado se caracteriza por no tener lactosa, lo cual permite a la marca poder ampliar el segmento de mercado, pues la competencia no cubre las necesidades dietéticas de este segmento.

### **Amenaza de productos sustitutos**

La existencia de sustitutos representa un factor de gran importancia que es necesario considerar ya que este puede afectar significativamente la rentabilidad de una empresa. Estos sustitutos son productos o servicios que, de alguna u otra manera cumplen la misma función o una similar a la del producto principal que se comercializa, pero lo hacen de manera diferente. Cuando la amenaza de sustitución es alta, la rentabilidad del sector se ve afectada negativamente. Esto se debe a que los consumidores tienen más opciones, lo que les permite comparar precios y buscar alternativas más convenientes o económicas. (Espinoza Mina, 2020)

En el mercado actual ecuatoriano, el licor de crema de café presenta una competencia significativa por parte de productos sustitutos que satisfacen necesidades y preferencias similares a los consumidores.

Tras un cuidadoso análisis del mercado en la ciudad de Loja, se pudo observar que los principales productos sustitutos que compiten con el ponche de café son: otras bebidas alcohólicas elaboradas con café, como licores de café orgánico; bebidas no alcohólicas con base en café, tales como capuchinos y lattes; y otros licores de crema como el de whisky o ron.

### **Poder de negociación de los clientes**

Según los datos obtenidos de (Banco Mundial, 2024), se observa que la industria de alimentos, bebidas y tabaco ocupa un lugar significativo en porcentual de valor agregado en la industrialización de Ecuador, alcanzando en el último año un 54%. Esto evidencia la importancia de este sector para la economía del país.

Existen varios productos sustitutos, lo que otorga a los clientes un mayor poder de negociación. El licor de crema de café ofertado se diferencia a los licores de crema tradicionales, ya que contienen lactosa, mientras que Sky Temptation presenta este licor libre de lactosa, el cual lo convierte en una opción atractiva para diferentes segmentos del mercado, incluidos aquellos con intolerancia a la lactosa.

### **Poder de negociación de los proveedores**

Ecuador es uno de los principales exportadores de café del mundo, esto significa que hay una gran cantidad de proveedores disponibles para los productores de licor de crema de café. Esto da a los productores un mayor poder de negociación, permitiéndoles obtener mejores precios, condiciones y acceso a insumos de mayor calidad de sus proveedores.

Lo anteriormente mencionado se ve reflejado en los siguientes datos: Entre enero y noviembre del 2022, las exportaciones de café y productos relacionados alcanzaron un valor de USD 106,6 millones. Representando del 68% a comparación al año 2021, cuando se vendió solamente USD 63 millones, según datos oficiales del Banco Central del Ecuador. En cuanto a volumen, en 2022 se exportaron 14.444 toneladas de café, el valor representa 20%

más en comparación con el mismo período del 2021. (Cámara de Comercio e Industrias Ecuatoriano – Colombiana, 2024)

Además, en la búsqueda de leche deslactosada en el mercado ecuatoriano, se pudo observar la diversa cantidad de proveedores que ofrecen este tipo de producto. Esta observación llevó a reflexionar sobre el poder de negociación de los proveedores en este segmento específico.

La amplia disponibilidad de proveedores de leche deslactosada en Ecuador indica que estos poseen un poder de negociación bajo. Al existir varias opciones en el mercado, los consumidores tienen más alternativas y menor dependencia de los proveedores existentes.

### **3.11. FODA**

El análisis FODA (o DAFO/DOFA, SWOT en inglés) es un instrumento ideal para poder examinar una situación presente de entidad o persona. Esta herramienta permite conocer los puntos débiles y fortalezas, así como oportunidades y amenazas que influyan un entorno. Además, es un sistema practico que permite orientar a una mejor toma de decisiones. Fue inventada por Albert S. Humphrey en la Universidad de Stanford (EE. UU.) en los años sesenta, y sigue estando plenamente vigente hoy en día. (Sánchez Huerta, 2020)

La matriz FODA o DOFA se encuentra compuesta por 4 bloques que son: factores internos como las fortalezas y debilidades los cuales son los que se pueden aprovechar o corregir y los externos oportunidades y amenazas que son los factores los cuales no se pueden controlar. A continuación, se puede observar la Matriz FODA:

**Figura 22**

Matriz FODA



Según el análisis de la matriz FODA, se enfatiza cuáles son sus fortalezas. El producto se destaca por ser diferenciado y elaborado localmente, utilizando el 100% de materia prima proveniente del país. El utilizar materia prima regional permite aportar a la economía del país. Como es un producto adecuado para personas que padecen intolerancia a la lactosa, permite satisfacer las necesidades de un segmento que tienen pocas opciones.

La lactosa es el azúcar que contiene la leche, la digestión requiere una enzima llamada lactasa en el intestino delgado, que no permite transformarla en galactosa. (Rodríguez Martínez D. & Pérez Méndez, 2006)

Existen varias oportunidades como el poder establecer alianzas estratégicas, las ventas directas y mediante redes sociales permitirán aumentar el alcance de la marca. Las

redes sociales permiten fortalecer la relación con los consumidores y crear lealtad por su parte, convertir la marca en su primera opción.

Sin embargo, es necesario conocer las amenazas y debilidades que puede tener un negocio. Es necesario optimizar el marketing para poder llegar a un público más amplio, ya que el producto es apto para las personas con intolerancia a la lactosa, como para los que no sean intolerantes. La demanda del ponche de café sin lactosa puede ser menor en comparación de los licores de crema tradicionales, se debe abordar esta problemática al socializar con los posibles consumidores y generar una mayor demanda.

Asimismo, los productos sustitutos usualmente tienen precios más bajos lo que puede afectar la presencia de Sky Temptation en el mercado, por ende, perjudicar su rentabilidad. Los cambios económicos del país pueden afectar el poder adquisitivo de los consumidores causando esto una baja demanda del ponche de café.

### **3.12. CAME**

El método CAME se basa en corregir, afrontar, mantener y explotar, es un instrumento de gestión estratégica que permite determinar la dirección que una compañía debe tomar, basándose en la herramienta DAFO realizada previamente. El CAME es una matriz que señala acciones concretas relacionadas con la fase diagnóstica que se ha llevado a cabo previamente con el análisis DAFO. (Donato, 2018)

Su objetivo es poder diseñar estrategias específicas las cuales puedan beneficiar a una empresa y poder gestionar sus deficiencias mediante la información previamente recopilada en la matriz FODA, esto ayuda a poder crear una visión más eficaz al anticiparse y tomar previsiones ante problemas u oportunidades que existan en los entornos interno y externo. A continuación, se puede observar la Matriz CAME:

Figura 23

Matriz CAME



Según el análisis de la matriz CAME, se propone realizar una estrategia de marketing que pueda destacar las ventajas de consumir Ponche de café apta para todo el público, incluyendo las personas que no padecen de sensibilidad por lácteos, para poder abordar la problemática de no satisfacer efectivamente las necesidades del público objetivo. Se deben implementar las estrategias presentadas previamente para mitigar posibles amenazas y poder fortalecer el posicionamiento de la marca "Sky Temptation".

#### 4. Validación de Factibilidad – Viabilidad – Deseabilidad

Mediante el método de Design Thinking se tiene como propósito desarrollar una solución efectiva a las necesidades centrándose en las personas. En este procedimiento se observa 3 fases como la factibilidad, viabilidad y deseabilidad del proyecto.

La deseabilidad es la primera fase, puesto que es necesario conocer por qué se crea una supuesta solución a un problema que se desea resolver. El resto de las fases dependen de la deseabilidad para poder realizar estudios relevantes para comprender el alcance del proyecto.

En la factibilidad se busca determinar qué tan eficaz es el proyecto, aquí se comprende el problema a abordar de manera detallada con el fin de implementar una solución sostenible a la necesidad.

Mediante la fase de viabilidad se evalúa la probabilidad de llevar a cabo el proyecto a largo plazo, garantizando la viabilidad de factores clave como el mercado, productos, recursos necesarios y el financiamiento. A continuación, se observa la investigación de mercado adecuada al proyecto:

#### **4.1.1. Investigación de Mercado**

En el siguiente estudio se aplicará el Método de investigación descriptivo con la finalidad de interpretar el comportamiento del mercado objetivo.

El método de investigación descriptivo se basa en analizar un elemento específico que permitan comprender como es una organización. Se examinan diversos factores de caracterización pertenecientes a una población, con el objetivo de obtener una visión detallada de dicha población. (Yunkor, 2021)

Esta investigación permite obtener una oportunidad en el mercado de licores de crema mediante la realización de una encuesta al mercado objetivo de Sky Temptation, poder conocer sus necesidades, preferencias, opciones de licores de crema sin lactosa, productos sustitos, entre otras preguntas que brinden información esencial.

Es importante conocer estas fases para determinar si Sky Temptation tendrá aceptación en este mercado objetivo y evaluar posibles desafíos.

#### **4.1.2. Planteamiento del Mercado Objetivo**

Para identificar el mercado al que se desea llegar, se ha desarrollado una estrategia para segmentar el mercado, con el objetivo de poder entender las necesidades del grupo objetivo en la ciudad de Loja y poder brindarles soluciones.

Se plantea segmentar según características demográficas, características psicográficas y el comportamiento de compra mediante una estrategia personalizada dirigida hacia las personas que sufren de intolerancia a la lactosa para obtener una aceptación potencial en el grupo objetivo.

Para tener aceptación en el mercado objetivo es primordial resaltar la diferenciación del licor de crema de Sky Temptation, como no contener lactosa y ser apto para todo público mayor a 18 años, para alcanzar ventas efectivas.

A continuación, se puede observar la descripción de las características correspondientes:

#### **4.1.3. Descripción del Mercado Objetivo**

La descripción del Mercado Objetivo se refiere al conocimiento de las características y carencias del público al que está dirigido un producto o servicio. Esta fase es de mucha importancia para esta investigación ya que ayudan a identificar las cualidades demográficas, psicográficas y de comportamiento de los posibles consumidores.

El mercado objetivo del licor de crema de café se basa en individuos intolerantes a la lactosa que disfrutan con bebidas alcohólicas que sean adultos mayores de entre 35 a 50 años, que tengan ingresos medios o altos y sean personas interesadas en productos saludables y gourmet, sin altos grados de alcohol.

##### **Características demográficas:**

- Edad: 35 años a 50 años.
- Sexo: Hombres y mujeres.

- Ingresos: Medios o altos.
- Educación: Educación superior.

**Características psicográficas:**

- Estilo de vida: Saludable, gourmet, social.
- Valores: Calidad, salud, placer.
- Intereses: Bebidas alcohólicas, gastronomía.

**Comportamientos de compra:**

- Canales de compra de los consumidores: Tiendas especializadas en bebidas alcohólicas, supermercados, comercio electrónico, restaurantes y bares.
- Frecuencia de compra de las personas: Ocasional o regular.
- Factores para la decisión de compra: Sabor, calidad, precio, imagen de marca.

**4.1.4. Tamaño del Mercado Objetivo**

Existen 16,938,986 de personas en Ecuador, donde hay una mayoría de mujeres en el país, con 8,686,463, lo que representa el 51.3%, mientras que los hombres suman 8,252,523 (48.7%). (Instituto Nacional de Estadística y Censos, 2023)

Los resultados del Octavo Censo de Población y Séptimo de Vivienda brindaron que en la ciudad de Loja existe un total de 485.421 habitantes. Mediante estas cifras se puede denotar una predominancia en mujeres con 249.977 representando el 51,5%, por otro lado, se contabilizaron 235.444 hombres lo que equivale al 48,5%. La edad mediana en esta provincia es de 34 años. (Instituto Nacional de Estadística y Censos, 2023)

Se tiene una proyección donde existe un decrecimiento significativo de la población infantil y adolescente entre los años 2030 y 2050, así como un incremento de carácter significativo para los adultos mayores en todo el Ecuador. (Instituto Nacional de Estadística y Censos, 2024)

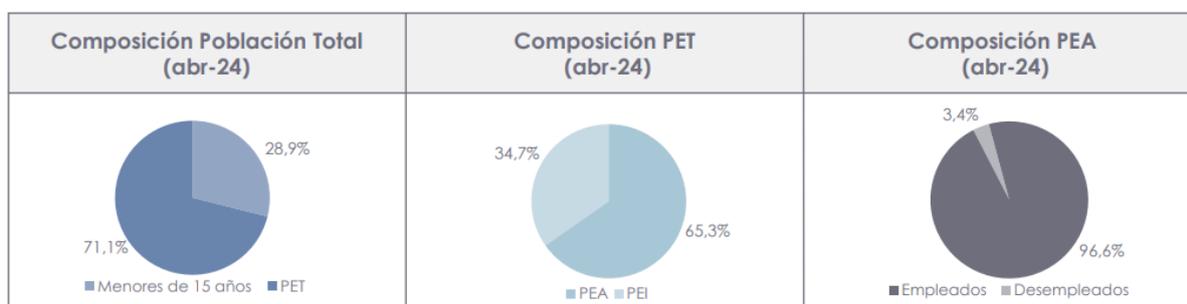
Esto representa una oportunidad significativa para Sky Temptation, ya que el producto está específicamente enfocado en este segmento demográfico, es decir adultos de entre 35 a 50 años.

Existe un segmento poblacional que busca alternativas más suaves y con un sabor agradable, que en este caso son los adultos. Es aquí donde entra el licor de crema de café. A diferencia de los licores que consumen la población más joven, la crema de café posee un bajo contenido de alcohol y se convierte en una bebida perfecta para disfrutar en compañía de amigos o familiares, sin los riesgos asociados al consumo excesivo.

### Cifras de Empleo en el Ecuador

**Figura 24**

*Composición de la Población*



Nota. Cifras de empleo de abril 2024 en Ecuador. Tomado de *Composición de la Población [Gráfico de Pastel] INEC, 23 de mayo de 2024, [https://www.ecuadorencifras.gob.ec/documentos/web-inec/EMPLEO/2024/Abril/202404\\_Mercado\\_Laboral.pdf](https://www.ecuadorencifras.gob.ec/documentos/web-inec/EMPLEO/2024/Abril/202404_Mercado_Laboral.pdf).*

Como se muestra en las respectivas gráficas en abril de 2024, a nivel nacional se pudo denotar que el 71,1% de los habitantes en Ecuador está en edad ocupacional, lo que representa un gran potencial de consumidores para Sky Temptation. El 65,3% de habitantes en edad laboral en Ecuador cuenta con una economía activa, lo que significa que tienen ingresos para gastar en el licor de crema de café. Y el 96,6% de la población en Ecuador tiene empleo, lo que indica un alto nivel laboral y capacidad de compra de los posibles consumidores. (INEC, 2024)

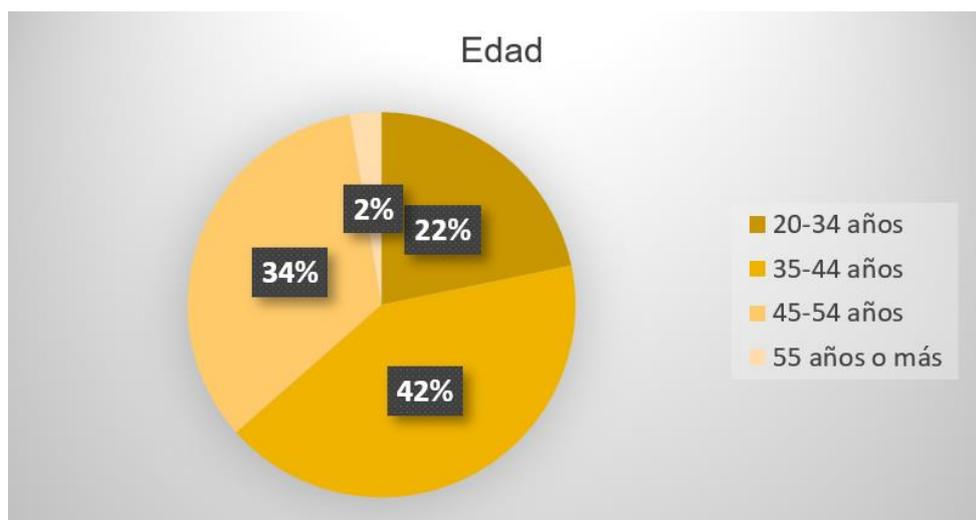
Además, en el primer trimestre de 2024, la tasa de empleo adecuado se ubicó en 35,1% lo cual es positivo debido a que esto indica una mejora en la calidad del empleo en comparación con años anteriores, se observa un incremento en la cantidad de personas empleadas en condiciones laborales que cumplen con los estándares de seguridad. (Instituto Nacional de Estadística y Censos, 2024)

#### 4.2. Validación del Segmento de Mercado

Para la validación de segmento de mercado se realizó una encuesta de 11 preguntas a un grupo de 115 individuos que residen en la ciudad de Loja. Esta validación tiene como objetivo conocer las inclinaciones y conductas de los usuarios en un grupo de 20 años o más. Además, se busca comprobar el que el segmento objetivo planteado previamente es el ideal para el licor de crema que se desea ofertar. A continuación, se pueden observar las gráficas sobre las encuestas realizadas:

**Figura 25**

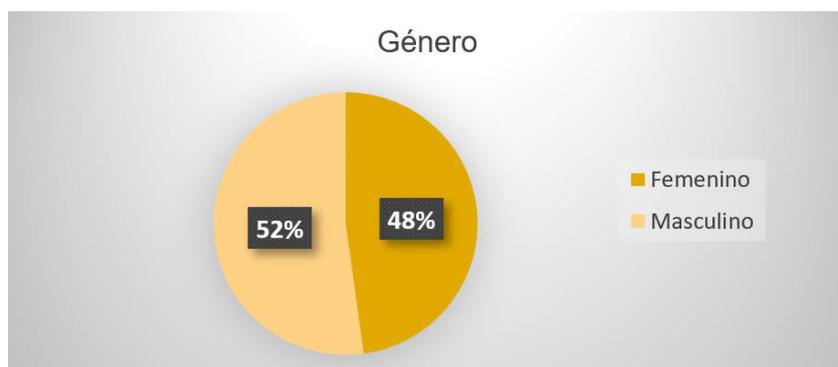
*Pregunta 1 de la Encuesta de Validación del Mercado*



La encuesta indica el rango de edades de las personas entrevistadas, mediante esta segmentación de edades se observa que existe relatividad con el tamaño del grupo objetivo que se definieron en los antecedentes, puesto que del 100% de encuestados, el 42% representa a las personas de 35 a 44 años.

**Figura 26**

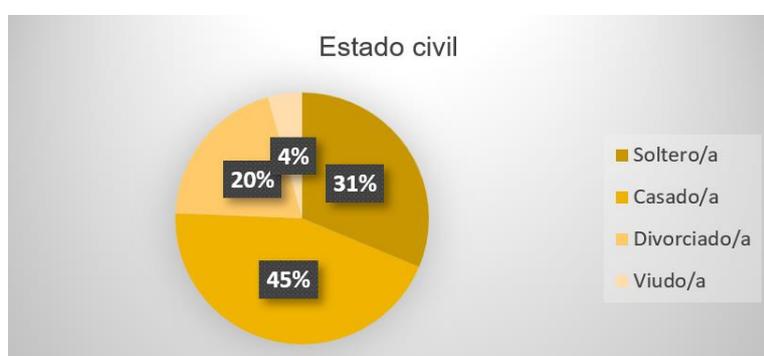
*Pregunta 2 de la Encuesta de Validación del Mercado*



La encuesta indica el género de las personas entrevistadas, en este caso es casi parial puesto que el género masculino representa el 52% y el femenino un 48%, es decir, el licor de crema de café tiene aceptación por ambos géneros. Según las estadísticas disponibles, el consumo de alcohol en Loja muestra una gran diferente entre varones y mujeres. El 60% de los varones y el 48,92% de las mujeres comentan haber consumido alcohol. Estas cifras indican que existe un consumo de estas bebidas en ambos géneros, con una mayor incidencia en los varones.

**Figura 27**

*Pregunta 3 de la Encuesta de Validación del Mercado*



Mediante el gráfico se puede conocer el estado marital de los entrevistados, en este caso el mayor porcentaje representa a las personas casadas lo que puede estar relacionado con los altos rangos de edad de los usuarios encuestados. Esto se correlaciona con la edad,

ya que las personas tienden a casarse en etapas más avanzadas de su vida y no en su etapa más joven.

**Figura 28**

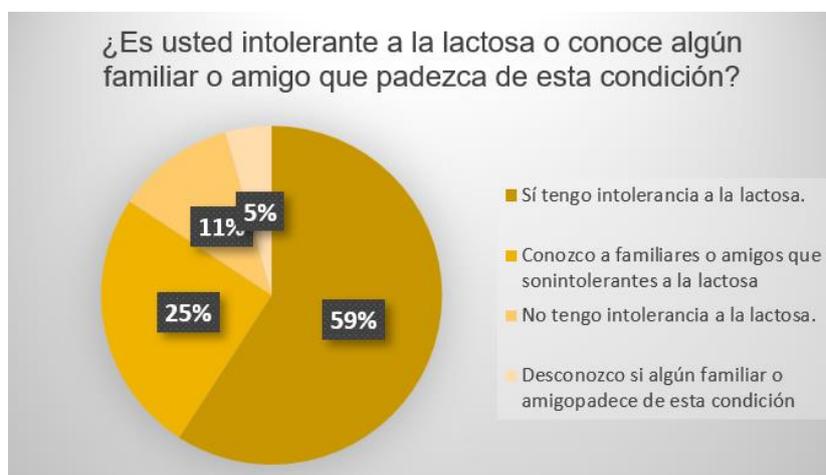
*Pregunta 4 de la Encuesta de Validación del Mercado*



La encuesta indica los sectores en los que residen los lojanos entrevistados, se puede observar que la mayoría de los participantes forman parte del sector urbano. Esto se ve reflejado en Ecuador y Latinoamérica, donde las personas se concentran cada vez más en las ciudades que buscan mejores posibilidades en factores como la educación, empleo, servicios y en la calidad de vida,

**Figura 29**

*Pregunta 5 de la Encuesta de Validación del Mercado*



La encuesta indica los individuos que padecen de sensibilidad a los lácteos, o al menos tienen conocimiento de personas que padezcan esta condición, es decir, es muy común al menos tener relación cercana con una persona intolerante a la lactosa en la ciudad de Loja. Esto se evidencia en una investigación efectuado en el Centro de Salud Pública N°1, donde dice que el 50% de los lojanos son intolerantes a la lactosa.

### Figura 30

*Pregunta 6 de la Encuesta de Validación del Mercado*



Mediante el gráfico se observan las personas que han consumido licor de crema por lo menos una vez en su vida, equivale al 81% de entrevistados, esto indica que en la ciudad de Loja es común consumir este tipo de bebidas alcohólicas.

### Figura 31

*Pregunta 7 de la Encuesta de Validación del Mercado*



La encuesta presenta a las personas que estarían dispuestos a consumir el licor de crema de café sin lactosa, el 88% de los entrevistados si estarían dispuestos a probar esta bebida alcohólica, es decir que en la ciudad de Loja este producto tiene una posible alta demanda.

### Figura 32

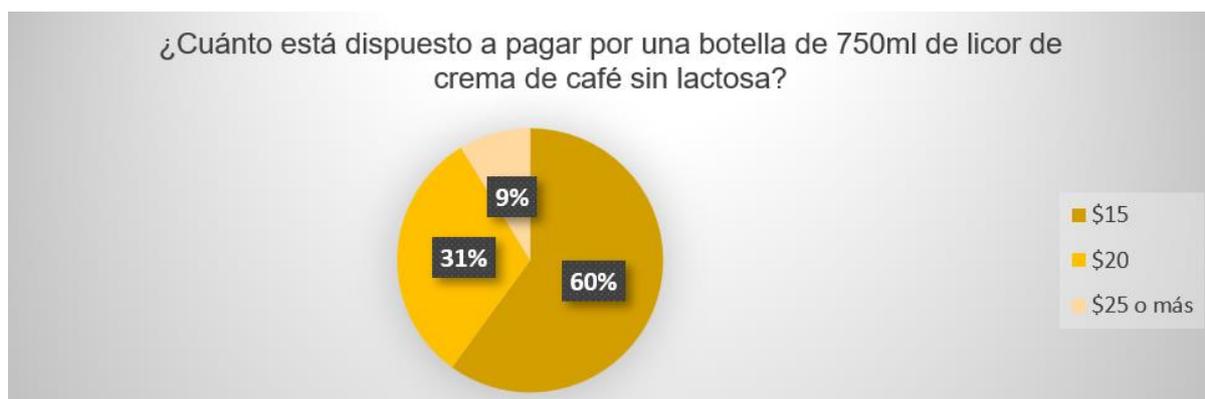
*Pregunta 8 de la Encuesta de Validación del Mercado*



El gráfico que se analizó indica que el 61% de los individuos encuestados ingieren licores de crema de café algunas veces al año, esto significa que las personas no lo incluyen como una bebida habitual en su día a día, sino que lo disfruta en momentos especiales y lo consumen con poca frecuencia.

### Figura 33

*Pregunta 9 de la Encuesta de Validación del Mercado*



Como se ve en la gráfica un porcentaje significativo está dispuesto a pagar 15\$, esto sugiere que el precio óptimo para el envase de 750 ml de licor de crema de café sin lactosa ronda entre los \$15 y \$20. Si el precio fuera demasiado alto, podría ahuyentar a la mayoría de los consumidores potenciales. Si el precio se fija demasiado bajo no se podría obtener suficientes ganancias.

### Figura 34

*Pregunta 10 de la Encuesta de Validación del Mercado*



Como se observa en el gráfico se puede denotar las preferencias de los consumidores para comprar licor. Los supermercados y las tiendas de licores son los canales más populares para las personas, esta información sirve para adaptar las estrategias de marketing y distribución de Sky Temptation.

**Figura 35**

Pregunta 11 de la Encuesta de Validación del Mercado



Como se observa en la respectiva gráfica se puede ver que la publicidad que más llamaría la atención a los posibles consumidores sería el Marketing en redes sociales y la Publicidad en línea, se debe aprovechar las nuevas tecnologías para realizar este tipo de publicidad.

#### 4.3. Testing (Designing Strong Experiments)

El Focus Group o grupo focal se basa en recolectar datos de un grupo objetivo para analizar un asunto específico, se lo realiza mediante encuestas a un grupo objetivo para obtener opiniones sobre un producto o servicio. (Aigner, 2002)

Es decir, el Focus Group permite que como marca se pueda conocer las percepciones de los usuarios mediante entrevistas al grupo previamente analizado. Esto brinda una experiencia agradable con las personas al intercambiar ideas.

El Focus Group se aplicó a 10 personas las cuales proporcionaron opiniones y comentarios de mucha significancia para mejorar el producto. A continuación, se puede observar las preguntas aplicadas en el testing:

**Figura 36***Pregunta 1 del Testing Focus Group*

Como se observa en la gráfica todos los participantes del testing respondieron que sí les atrae el nombre de la marca, estos resultados son positivos ya que demuestran que el nombre es atractivo y fácil de pronunciar, por ende, se debe mantener el nombre actual de la marca del licor con el objetivo de ser reconocidos en el mercado lojano.

**Figura 37***Pregunta 2 del Testing Focus Group*

Como se puede observar en la gráfica, el licor tiene una percepción de sabor suave y dulce, con un ligero toque de intensidad. Ninguno de los participantes describe el licor como amargo, esto demuestra que el licor tiene un perfil de sabor agradable para la mayoría de los

participantes del testing. Basándose en los resultados del cuestionario, se debe mantener las características de sabor suave y dulce del licor de crema de café.

### Figura 38

*Pregunta 3 del Testing Focus Group*



Según los resultados del testing, se puede observar que el café es el sabor más dominante en el licor de crema, seguido por el whisky y la leche. Ninguno de los participantes menciona el sabor de la cocoa, esto indica que este sabor no se percibe en el producto. Basándose en estos resultados se destacó el sabor a café en la estrategia de marketing y en la diferente publicidad que se piense realizar.

### Figura 39

*Pregunta 4 del Testing Focus Group*



Según los resultados del testing, todos los participantes perciben una armonía entre el aroma y el sabor del producto. Esto es algo positivo para Sky Temptation ya que indica que el licor de crema de café tiene un equilibrio en sus sabores y es agradable para los consumidores.

**Figura 40**

*Pregunta 5 del Testing Focus Group*



Los resultados del testing son positivos para el licor de crema. El 60% de los participantes afirman estar muy satisfechos con la calidad del producto, y el 40% están satisfechos. Esto indica que la mayoría de los usuarios disfrutaron del producto y lo perciben de alta calidad y sabor.

**Tabla 2**

*Pregunta 6 del Testing Focus Group*

¿Qué cambios le haría al diseño de la botella o el etiquetado?
Cambiar el diseño de la botella porque parece de otra bebida y que la etiqueta tenga otro color que denote la elegancia
Cambiar diseño de botella y forma de la etiqueta
Se ve bien, pero se puede mejorar el etiquetado ya que no se nota la diferencia de los colores y el licor
Se podría cambiar la botella porque parece de champán

No cambiaría nada
Cambiar los colores les puede ayudar más
Pueden colocar granos de café por el sabor
No haría cambios
Cambiar la botella a otra que sea para licor de crema y cambiar un poco la etiqueta
Puede mejorar la botella y la etiqueta muy simple

Los resultados del testing indican que existe una gran variedad de opiniones sobre el diseño de la botella y el etiquetado de Sky Temptation. La mayoría de los usuarios sugieren cambios drásticos como el cambio de botella y cambio de etiqueta. Se recomienda considerar las diferencias sugerencias recibidas de los participantes para mejorar el producto y su respectivo diseño.

### Tabla 3

*Pregunta 7 del Testing Focus Group*

<b>¿Tiene alguna recomendación para mejorar el sabor del licor?</b>
El sabor está muy bien
El sabor está perfecto
El sabor es muy bueno no tengo recomendaciones
No
No tengo recomendación
Me gustaría que sea más dulce
El sabor es muy atractivo, pero podría ser más dulce
Puede colocar más café
El sabor está muy rico
No todo bien

Los resultados del testing indican que los participantes que han probado el licor de crema de café están satisfechos y les gusta el sabor. Sin embargo, hay algunas sugerencias para mejorar el producto como añadirle más endulzante ya que para algunos participantes es necesario para mejorar su sabor. Se debe considerar estas sugerencias para mejorar el producto y su respectiva calidad.

**Figura 41***Testing de Licor de Crema*

El testing fue una herramienta fundamental para el perfeccionamiento y la mejora del producto. A través de las respectivas pruebas y de los análisis de los resultados, se logró identificar cuáles eran las áreas que se deben mejorar para obtener un producto de calidad.

#### **4.4. Adaptación de la Propuesta de Valor con Perfil del Cliente (Product-Market Fit)**

Los ajustes realizados para la adaptación de la propuesta de valor de Sky Temptation se basaron en el análisis detallado de la apreciación por personas que participaron en el testing en la ciudad de Loja. Los hallazgos demuestran la preferencia de los usuarios en una botella distinta a la botella presentada, pues no cumple con las expectativas visuales que se asemejen a las botellas de licor de crema. A continuación, se puede observar la adaptación de botella para el licor de crema de café Sky Temptation:

**Figura 42***Adaptación de la Propuesta de Valor*

El público objetivo de Sky Temptation busca tener una conexión con la presentación del producto. Por lo tanto, se realizó el cambio estratégico de la botella con el fin de satisfacer las expectativas del consumidor y mejorar su comodidad en comparación de la botella anterior, lo que define su identidad y preferencias.

Esta adaptación permite a los usuarios conocer la capacidad de Sky Temptation al responder sus retroalimentaciones, esto demuestra que la marca es flexible ante las necesidades cambiantes del mercado.

#### **4.5. Prototipo 2.0 (Mejora del Prototipo)**

La mejora continua de Sky Temptation transmite su dedicación a la constante innovación en el mercado de licores de crema de café. Basándose en la fase de testing se realizaron modificaciones significativas en la apariencia del producto, además de un análisis de algunos parámetros fisicoquímicos para garantizar una calidad excepcional del licor de crema. A continuación, se puede observar la mejora visual del licor de crema:

**Figura 43***Prototipo 2.0 (Mejora del Prototipo)*

Se realizó el cambio visual mediante una botella característica de los licores de crema para mejorar la apariencia del producto, asegurando que sea apreciado como un licor original de la más alta calidad. Además, se rediseñó la etiqueta con colores más atractivos y potenciar la apreciación el licor de crema con el propósito de generar interés en los usuarios.

Por otra parte, se realizaron análisis de parámetros fisicoquímicos como Grados Brix, densidad, pH y grados de alcohol, con el objetivo de conocer la textura y composición del producto aumentando su calidad. A continuación, se pueden observar los análisis:

**Tabla 4***Parámetros Fisicoquímicos*

PARÁMETROS FISICOQUÍMICOS			
Parámetro	Método	Resultado	Unidades
pH	Potenciómetro	6,594	pH
°Brix	Refractómetro	22	°Bx
Densidad	Densímetro	1,040	g/cm <sup>3</sup>
Grados Alcohol	Destilación	12	°

Según los parámetros fisicoquímicos analizados se puede observar que tiene un pH de 6,594, lo que permite que el sabor no sea ni tan dulce ni tan ácido, además ayuda que se conserve el licor de crema. Con 22° Brix el licor demuestra un nivel moderado de dulzura que se complementa con el resto de los ingredientes. Su densidad es de 1,040 g/cm<sup>3</sup>, esto garantiza una textura cremosa y contiene 12° de alcohol.

Estos indicadores permiten que el licor de crema de café tenga un sabor equilibrado, cada ingrediente contribuye a obtener un producto de calidad. Estos análisis mejoran la experiencia de los consumidores y permiten a Sky Temptation ser reconocida en la ciudad de Loja por todas sus cualidades antes descritas.

#### **4.6. Medir Datos y Análisis de Resultados de Investigación de Mercado**

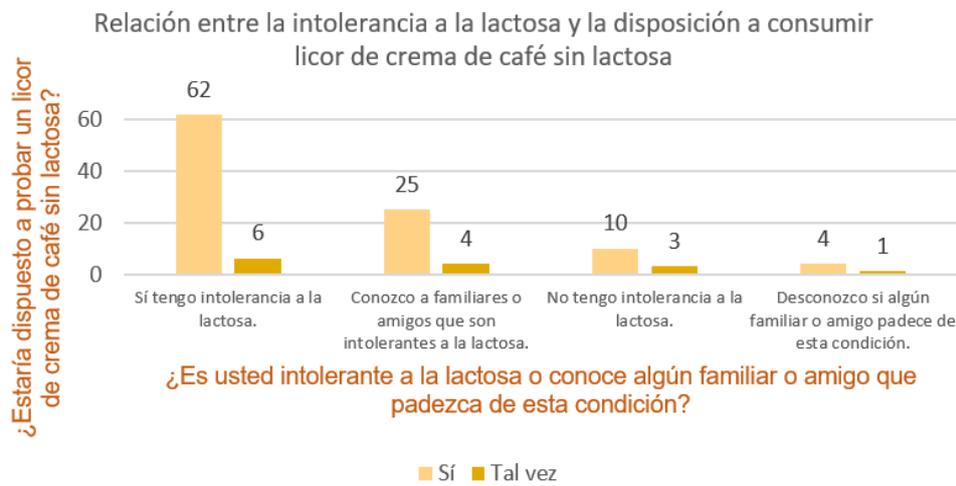
La investigación de mercado brinda datos significativos a través de una encuesta con preguntas clave a un grupo demográfico de la ciudad de Loja. Los resultados indican un porcentaje significativo de los encuestados en un rango entre 35 a 44 años, quienes consumen licores de crema de manera frecuente, lo que convierte a Sky Temptation en una opción atractiva frente a las bebidas convencionales.

El notable porcentaje de personas intolerantes a la lactosa o que al menos conozcan a alguien, refleja la prevalencia de esta condición en la ciudad, esto fortalece la propuesta de valor de Sky Temptation como un licor de crema apto para personas con intolerancia a la lactosa.

Por otra parte, permite conocer las preferencias de las encuestados sobre los canales de distribución, como supermercados y tiendas de licores como puntos de venta ideales. Asimismo, se observa una clara inclinación por marketing en redes sociales como medio de publicidad atractivo para el licor de crema. A continuación, se puede observar información relevante de la investigación mediante preguntas cruzadas de la encuesta:

Figura 44

Primera Gráfica de Preguntas Cruzadas



En la gráfica se puede observar las preguntas cruzadas de personas que padecen intolerancia a la lactosa o conozcan personas con esta condición y la disposición de las personas en consumir el licor de crema de café sin lactosa. La mayoría de los encuestados se identifican como intolerantes a la lactosa. Sin embargo, se puede observar como las personas independientemente si padecen esta condición, si están dispuestos a consumir el licor. Esto indica que Sky Temptation tiene un mercado amplio al que puede ingresar, y el público demuestra un alto interés en esta alternativa sin lactosa.

Figura 45

Segunda Gráfica de Preguntas Cruzadas



En la segunda gráfica de preguntas cruzadas se puede observar el tipo de publicidad que más atrae a los encuestados, relacionado con el género. El marketing en redes sociales se destaca con 43 hombres y 40 mujeres, eligiendo esta como la estrategia ideal para llegar al público objetivo de Sky Temptation. Por otro lado, la publicidad impresa es percibida como la menos ideal según los encuestados, ya que no permite ampliar el mercado y es muy limitada.

#### 4.7. PMV (Producto Mínimo Viable)

El Producto Mínimo Viable es un prototipo que permite probar un producto o servicio con los consumidores para obtener la retroalimentación de estos para mejorarlo antes de lanzarlo al mercado y ver si satisface las necesidades y preferencias de los consumidores (Alba Amezcua, 2016)

Este método se realizó con varias personas quienes brindaron comentarios y sugerencias. Asimismo, cada observación es un aporte significativo para la mejora y perfeccionamiento del producto.

El producto se elaboró con ingredientes libre de lactosa, convirtiéndolo en una alternativa ideal para las personas que padezcan sensibilidad a la lácteos. Producido con

materia prima 100% ecuatoriana de alta calidad. Se destacó gracias al testing que el sabor del producto es dulce, suave y cremoso sabor a café. Es perfecto para disfrutarlo con hielo y se lo puede utilizar para la elaboración de cocteles. Y finalmente el producto está embotellado en una botella de vidrio reutilizable y reciclable, lo cual lo hace sostenible.

Se validó el producto mediante pruebas de sabor con un grupo de 10 participantes y se recibió comentarios positivos y de retroalimentación para mejorar el producto. Se planea de igual forma ir a eventos locales para aumentar el conocimiento del producto y obtener más comentarios.

#### 4.8. Video Comercial

Según las encuestas realizadas se pudo ver la preferencia de los usuarios por el marketing mediante redes sociales y la publicidad en línea como canales importantes para recibir información de Sky Temptation. Por ese motivo se decidió realizar la creación de anuncios creativos y llamativos para Facebook e Instagram, estos anuncios se realizaron cuidadosamente para obtener interés por parte de los posibles consumidores y transmitir el mensaje del producto de manera clara y atractiva. A continuación, se presentan los anuncios previamente realizados:

#### Figura 46

*Anuncio 1 para Redes Sociales*



La publicidad utiliza una imagen llamativa y un texto claro para comunicar los beneficios del producto. Se uso la palabra "delicioso" y la frase "sin preocupaciones" para enfatizar el valor agregado del producto. Se uso al igual la frase "Ordena ya" para tener un llamado a la acción e invitar al consumidor a probar el producto.

### Figura 47

*Anuncio 2 para Redes Sociales*



La publicidad utiliza un fondo elegante para presentar el producto Sky Temptation. Se observa la botella con una etiqueta negra que se encuentra en una mesa de madera clara, creando un contraste visual muy atractivo. El fondo de una cocina sugiere un ambiente sofisticado y rustico.

Además, se elaboró un video comercial, considerado un recurso ideal para el alcance de la campaña del producto. Este video será difundido por medio de redes sociales y otras alternativas, se pretende tener un influencia notable en la percepción de los usuarios para la marca y producto.

Un video comercial es un recurso utilizado por las compañías para promocionar productos o servicios de una manera atractiva y llamativa. Hoy es una de las formas más

comunes de promocionar los productos gracias a las herramientas tecnológicas que se tienen a disposición. A continuación, se presenta el enlace del video comercial de Sky Temptation anteriormente realizado:

<https://drive.google.com/file/d/1ancnIDxPNGUps9o53GcsaCcp5otXBlo5/view?usp=s>  
[haring](#)

El video promocional del licor de crema de café es una herramienta de gran importancia ya que con esta se logró comunicar los atributos del producto y generar un impacto positivo por parte de las personas. Su creatividad, mensaje y el atractivo visual permiten ser un factor fundamental para el éxito de Sky Temptation.

#### **4.9. Validación del Modelo de Monetización**

B2C: Se conoce que el modelo de negocio Business to Consumer o del negocio al consumidor, no es un concepto nuevo, actualmente ha adquirido un actualizado significado, donde se conoce que las transacciones comerciales se las realizan en un entorno virtual. En si el B2C se lo define como la estrategia que usan las empresas para llegar de forma directa al cliente final, es decir, al consumidor del producto. (Lumberto, 2017)

B2B: El B2B se caracteriza en que los productos o servicios sean adquiridos por organizaciones para su posterior uso en la producción de otros bienes o servicios. Este tipo de modelo no se busca llegar al consumidor final, sino a las diferentes empresas y organizaciones. (Lumberto, 2017)

A través de las respectivas encuestas, se pudo denotar que las personas desean adquirir el producto a través de supermercados y tiendas de licores, esto quiere decir que el modelo de monetización de Sky Temptation es B2B, ya que se debe vender el producto directamente a establecimientos como Supermercados, Licorerías y Tiendas.

### **5. Plan de Marketing**

Sky Temptation es una marca que se enfoca en impulsar el licor de crema de café sin lactosa. Este producto es apto para el consumo de todo el público mayor a 18 años, el objetivo

es maximizar su visibilidad a través de los medios más frecuentados por gente que padece intolerancia a la lactosa, brindando una opción en licores de crema sin que afecte a su salud y provoque malestar.

### **5.1. Establecimiento de Objetivos**

- Posicionar Sky Temptation al incrementar su reconocimiento en la ciudad de Loja entre los consumidores de 35 a 50 años, mediante las estrategias de marketing mix durante 6 meses.
- Implementar estrategias de marketing digital mediante contenido atractivo en Instagram, alcanzando los 300 seguidores y establecer alianzas con 2 influencers que permitan al público objetivo conocer la marca y sus beneficios en 3 meses.
- Elaborar un presupuesto de marketing detallado, que permita optimizar las actividades clave del plan de marketing a un año.

### **5.2. Estrategias de Marketing Mix (4Ps)**

El marketing mix es un método que comprende diversos factores utilizados en el marketing con el propósito de introducir a un mercado objetivo mediante sus ventas, es decir, permite que un producto o servicio ofertado cumplan sus objetivos de venta efectuando un marketing eficiente. (Lorena Figueroa-Soledispa, 2020)

Sky Temptation tiene como propósito satisfacer las necesidades de un segmento específico, ofreciendo un licor de crema libre de lactosa. Además, busca generar un crecimiento rentable al adaptar las necesidades y preferencias del público objetivo. A continuación, se pueden evidenciar elementos que constituyen el marketing mix de la marca:

- **Producto:**

Sky Temptation es un licor de crema sin lactosa, elaborado con ingredientes ecuatorianos. Este licor es la combinación perfecta de varios sabores, donde predomina el sabor del café, equilibrado con un toque de caramelo. Es apto para el consumo de todo público mayor a 18 años, interesados en consumir bebidas espirituosas premium. Se enfoca

en las personas intolerantes a la lactosa, permitiéndoles disfrutar del licor de crema sin generar preocupaciones o malestares digestivos.

Esta bebida alcohólica incluye varios beneficios, como apoyar a la economía local, incentivar la sostenibilidad mediante el uso de botellas de vidrio y promover el consumo responsable.

Sus características son ser libre de lactosa, no contiene ingredientes tóxicos y es una opción en bebidas alcohólicas que no busca embriagar, si no ser apto para disfrutar. Su valor agregado es adaptarse a las necesidades dietéticas y cumplir con la demanda insatisfecha del mercado objetivo.

- **Precio:**

El licor de crema de café tiene un precio de \$15, siendo una opción accesible en licores de crema, reflejando la calidad del producto y captando la atención del público objetivo, además atraer nuevos posibles consumidores potenciales. La estrategia de marketing incluye promociones, sorteos y brindar muestras gratuitas en los puntos de venta establecidos.

- **Plaza:**

Sky Temptation se comercializará en múltiples puntos de comercialización en la ciudad de Loja. Se establecerán alianzas con tiendas de licores, supermercados, bares y restaurantes para maximizar su visibilidad y reconocimiento. Además, desarrollar plataformas de comercio electrónico y facilitar la venta directa al consumidor, adaptándose a las preferencias de compra digital o tradicional.

- **Promoción**

La promoción que se lleva a cabo en Sky Temptation se basa en ofrecer una experiencia inclusiva a los consumidores de la ciudad de Loja mediante testeos. Estos testeos se llevarán a cabo en puntos de venta establecidos para asegurar el contacto directo con el mercado objetivo. Por otro lado, desarrollar campañas de marketing digital en las redes

sociales de la marca, resaltando los beneficios del licor de crema, como su sostenibilidad social y ambiental, y su característica de ser libre de lactosa.

#### Figura 48

*Promoción Licor de Crema*



Como se puede observar en la promoción de marketing digital se busca conectar con el usuario al resaltar sus ingredientes libres de lactosa. Se dirige a las personas que padecen de intolerancia a la lactosa, tiene un compromiso con el medio ambiente, permite a los usuarios conocer sobre la combinación de ingredientes que provienen del país, aportado así a la economía.

### 5.3. Estrategia de Marketing Digital

El marketing digital es una estrategia muy útil ya que aparte de trabajar de una manera distinta a la tradicional, se tiene más control sobre los resultados obtenidos. Al tener muchas herramientas de análisis, se puede conocer que hacen los seguidores o los posibles consumidores. (Élida, 2021)

Para promocionar el licor de crema de café, se usarán las siguientes estrategias:

**Marketing de Contenidos:** Crear y compartir diferente tipo de contenido para los consumidores, como recetas, beneficios de consumir el licor sin lactosa o conejos para disfrutar la bebida siendo una persona intolerante a la lactosa. Este contenido será publicado en la página web, blog y redes digitales de Sky Temptation.

**Redes Sociales:** Emplear las redes sociales más utilizadas por los consumidores, en este caso, Facebook e Instagram. Se compartirá contenido creativo y atractivo, es importante interactuar con los seguidores y utilizar hashtags para llegar a las personas interesadas en productos que no contengan lactosa. Asimismo, invertir en campañas publicitarias en Facebook e Instagram que permitan llegar a un mercado más extenso y clasificado.

**Colaboraciones con influencers:** Conseguir influencers relevantes en temas como alimentación, intolerancia a la lactosa o licores para crear contenido junto a ellos, como reseñas del producto, videos promocionales o recetas

**Concursos y giveaways:** Organizar concursos en los diferentes medios como Facebook e Instagram para atraer nuevos seguidores y posibles consumidores. Ofrecer como premio la botella de licor de crema de café o algún tipo de objeto relacionado con el producto.

**Optimización para motores de búsqueda (SEO):** Se planea implementar estrategias SEO para lograr que la página web se posicione en los resultados de búsqueda en Google cuando los posibles consumidores busquen términos relacionados con el producto, la intolerancia a la lactosa, recetas, etc.

#### **5.4. Estrategias de Diferenciación**

Para alcanzar el éxito, las empresas deben desarrollar una estrategia que las posicione de manera única y les aporte un valor distintivo y superior en el mercado, para ser mejores que la competencia. (Ricardo & Francisco, 2016)

Para Sky Temptation es crucial que los productores y la materia prima sean de la mejor calidad, como se sabe la mejor forma de crear un licor de crema de café excepcional

es utilizando los mejores ingredientes del mercado, cultivados y procesados con amor y cuidado. No solo se ofrece un producto de alta gama, sino también apoya a la economía local y se promueve las prácticas sostenibles en el mercado ecuatoriano.

Como una estrategia de diferenciación se creó un sitio web con un diseño moderno, profesional y fácil de navegar, el mismo que transmite la imagen de la marca dándole un enfoque premium y de alto valor. A continuación, se presenta el enlace del sitio web de Sky Temptation realizado: <https://skytemptation.mystrikingly.com>

De igual manera, se realiza publicidad con contenido atractivo y sentimental en las redes sociales, como fotos de alta calidad del producto resaltando que es para personas intolerantes a la lactosa, blogs y recetas llamativas, que despierten el interés de los posibles consumidores.

Se brindará una atención al cliente personalizada y de alta calidad, se responderán todas las inquietudes de los posibles consumidores y se va a ofrecer un excelente servicio postventa para conocer los posibles inconvenientes que se tengan del producto.

Adicionalmente se elaboró un video emotivo en el cual se destaca todos los beneficios y características del producto, este video no solo vende un producto, sino que crea una conexión emocional con los consumidores, lo que te permite construir una marca más fuerte y duradera. A continuación, se presenta el enlace del video de Sky Temptation realizado: [https://drive.google.com/file/d/1NpgKuYeF-cu1hTw\\_bJtDMOxTtTfMQx0B/view?usp=sharing](https://drive.google.com/file/d/1NpgKuYeF-cu1hTw_bJtDMOxTtTfMQx0B/view?usp=sharing)

Y finalmente, se busca fomentar una comunidad online activa en todas las redes sociales y en el sitio web de Sky Temptation, donde los consumidores puedan compartir recetas, experiencias y opiniones sobre el licor.

### **5.5. Presupuesto de Marketing**

Se analizará el presupuesto de marketing digital para la promoción de Sky Temptation durante el período de enero a diciembre. El propósito central de este estudio es analizar la



búsqueda (SEO)

Google Ads	\$12	\$12	\$12	\$12	\$12	\$12	\$12	\$12	\$12	\$12	\$12	\$12	\$12	\$1.500,00
	5,00	5,00	5,00	5,00	5,00	5,00	5,00	5,00	5,00	5,00	5,00	5,00	5,00	0,00
TOTAL ANUAL														\$3.740,00

Como se puede observar en la tabla el presupuesto de marketing anual es de \$3.740.00, la mayor inversión se destina al personal de publicidad Google Ads \$1.500,00 y Optimización de motores de búsqueda con \$1.200.00, seguido de Business Meta. Estos valores se proporcionan de manera conveniente que permitan a la marca tener reconocimiento. La inversión en publicidad digital, influencers, sorteos y concursos son menores las cuales se distribuyen a lo largo del año.

Por otro lado, la inversión de Google Analytics tiene un presupuesto de \$0.00 ya que es una herramienta gratuita que otorga Google, lo que permite a la marca mantener un equilibrio en el presupuesto de marketing y maximizar su visibilidad.

## 6. Estudio Técnico y Modelo de Gestión Organizacional

En el siguiente análisis se proporciona el estudio técnico y el modelo de gestión organizacional de Sky Temptation, enfocado en la elaboración y producción del licor de crema de café sin lactosa. Permite evaluar la viabilidad del proyecto, garantizando operaciones eficientes al fortalecer la marca en el mercado de licores y contribuyendo al desarrollo sostenible.

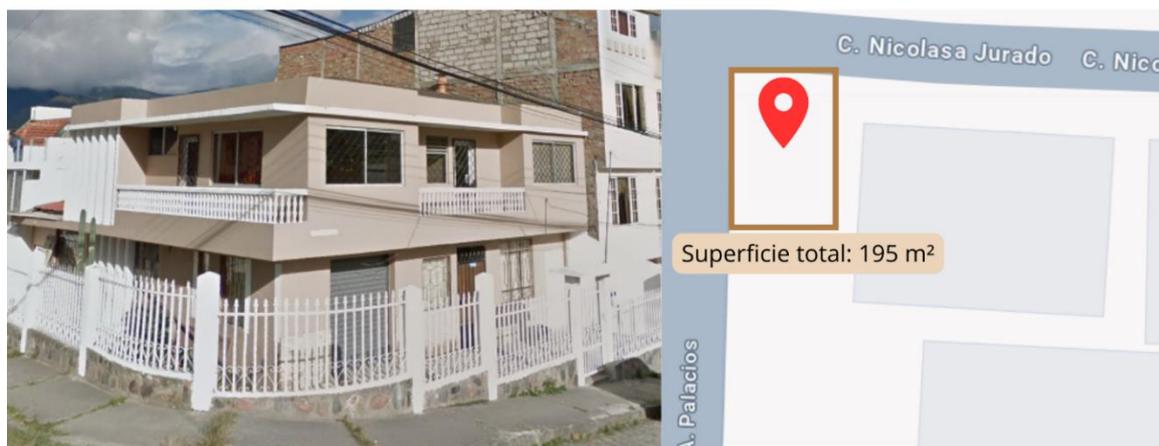
### 6.1. Localización

La localización es una decisión muy importante ya que aquí se desarrollan todas las operaciones de la empresa, generalmente es una decisión infrecuente, tiene un gran impacto en la empresa y se debería brindarle la atención correspondiente y considerarla adecuada. (Roberto & Daniel, 2004)

La localización ideal para Sky Temptation es un elemento crucial para el éxito del proyecto. Una ubicación estratégica permite aumentar la visibilidad, accesibilidad y rentabilidad de la empresa. En este análisis se tomará en cuenta factores geográficos, sociales y económicos.

### Figura 49

#### Ubicación



Sky Temptation se encuentra en las calles Nicolasa Jurado y José Ángel Palacios - 4.000931, -79.208796 (Miraflores Bajo). Esta ubicación es estratégica, ya que está cerca del área central de la ciudad de Loja. Se ubica en la esquina, que suele ser muy valorada en el ámbito comercial por su visibilidad desde múltiples ángulos.

### Factores Geográficos

La temperatura promedio anual en la ciudad de Loja varía entre 20°C y 23°C, los meses más cálidos son noviembre (23.2°C) y el más frío julio (10.6°C). Loja tiene un clima cálido y moderado durante todo el año, esto es positivo para Sky Temptation ya que facilita la conservación del producto, atrae clientes y genera un ambiente de trabajo agradable. (Weather Atlas, 2024)

Sky Temptation se localiza en la parroquia Sucre en la provincia de Loja, cuenta con la infraestructura pertinente para el negocio, como provisión de agua, energía eléctrica y

servicios de telecomunicaciones. Opera en un espacio de 195 metros cuadrados, esto representa una superficie considerable para la empresa. Esta área proporciona a la compañía un entorno ideal para desarrollar las actividades de manera eficiente y cómoda

Además, cuenta con facilidad de acceso al local por parte de clientes y proveedores. La dirección descrita anteriormente es una ubicación con buenas conexiones de transporte público, carreteras y estacionamientos.

### **Factores Sociales**

En esta localización existe una alta demanda y un público numeroso, con interés en este tipo de productos. Además, que no existe una competencia directa, se puede diferenciarse y atraer clientes con esta propuesta única.

La ubicación fomenta el desarrollo local promoviendo el bienestar social, Sky Temptation no solo estará contribuyendo a la comunidad, sino que también estará fortaleciendo su imagen pública y generando un valor agregado a su marca.

### **Factores Económicos**

Al contar con terreno y local propio cerca área central de la ciudad de Loja, Sky Temptation tiene varios beneficios y ventajas en cuanto a los factores económicos. La ubicación de Sky Temptation facilita el acceso a una amplia gama de mano de obra calificada, tanto en el campo industrial como en áreas administrativas y de atención al cliente.

Al estar cerca del centro de la ciudad, se tiene un acceso cercano a diversos proveedores de materias primas, envases y otros insumos, reduciendo costos de transporte y otros costos asociados con la adquisición de materia prima.

## **6.2. Operaciones (Mapa de Procesos)**

El mapa de procesos es un recurso que facilita conocer cómo funcionan las etapas de una empresa de manera general. Describe el orden, la relación y la elaboración de un producto, ofreciendo una mejor comprensión del funcionamiento en conjunto. (Álvarez, 2012)

El objetivo de Sky Temptation es ofertar al mercado un licor de crema sin lactosa. El proceso se basa en la visualización clara de las etapas requeridas para obtener el licor de crema de café. A continuación, se puede observar el proceso:

**Figura 50**

*Mapa de Procesos*



Se puede observar el procedimiento para la elaboración del licor de crema de café, comenzando desde la obtención de materia prima. Se prepara una mezcla que se pasteuriza para reducir el número de microorganismos, prolongar la vida útil y ser apto para el consumo, protegiendo así la seguridad del consumidor. Finalmente, se etiqueta la botella con el logo de la marca para facilitar el reconocimiento y se distribuye al cliente final. Cada paso es necesario y se lleva a cabo de forma continua que permitan asegurar la calidad del licor de crema de café sin lactosa.

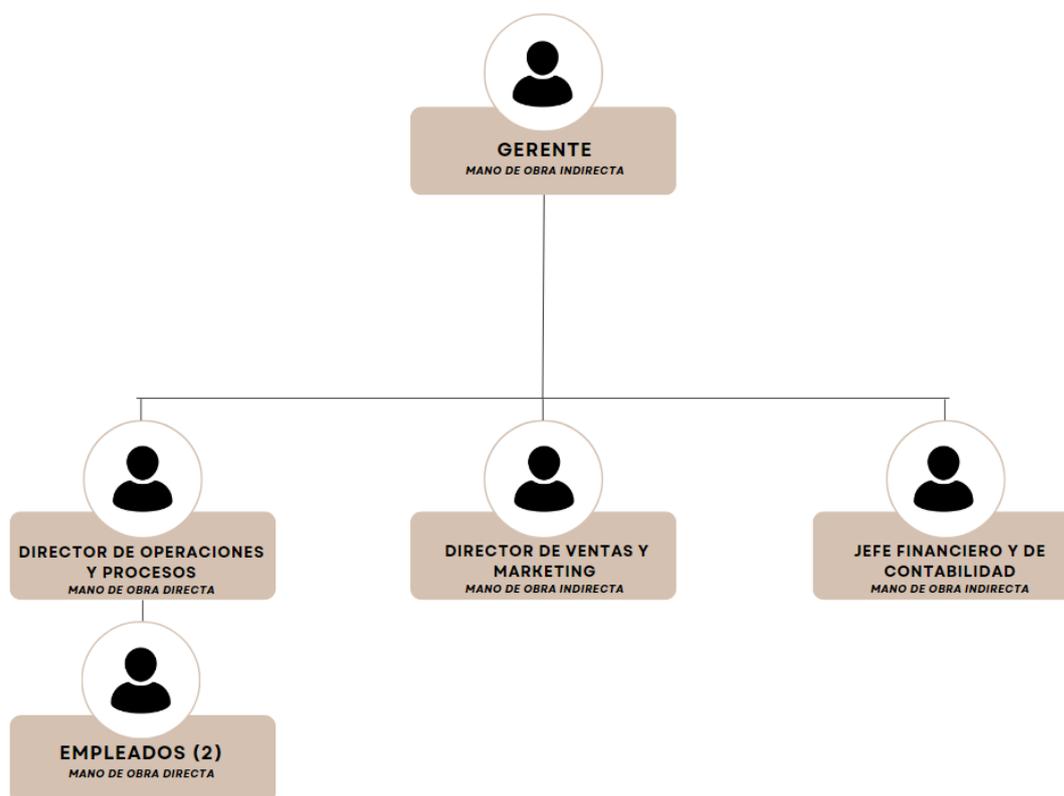
### 6.3. Diseño Organizacional (Organigrama)

La estructura organizacional se representa con un organigrama que enseña las divisiones, departamentos y líneas formales de responsabilidad de la organización, ayuda a ver las relaciones internas, a dividir la mano de obra y a coordinar cada actividad dentro de la organización. (Fernando & Andrea, 2009)

El organigrama que se presenta a continuación proporciona la distribución y jerarquía del personal dentro de la organización, permitiendo ver cómo se manejan las diferentes áreas para alcanzar los objetivos de Sky Temptation.

**Figura 51**

Diseño Organizacional



Cada departamento se especializa en una función clave para el éxito de la empresa. Esta estructura organizacional es común en empresas de tamaño pequeño a mediano, debido a su simplicidad, eficiencia y capacidad. Los departamentos pueden ajustar sus estrategias y

tácticas sin necesidad de una reestructuración completa de la empresa. Finalmente, el organigrama fomenta la comunicación y colaboración entre departamentos

## Figura 52

### *Descripción de Funciones de Cada Departamento*

<b>Gerente:</b>
<b>Función:</b> Liderar y dirigir la empresa, persona con buenas estrategias, que tome decisiones clave y asegure el cumplimiento de objetivos.
<b>Nivel educativo:</b> Licenciatura en Negocios Internacionales.
<b>Habilidades:</b> Liderazgo, visión estratégica, toma de decisiones, comunicación, gestión de equipos, pensamiento analítico y resolución de problemas.
<b>Relaciones de trabajo:</b> Estrecha colaboración con el Director de Operaciones y Procesos, el Director de Ventas y Marketing, el Jefe Financiero y de Contabilidad y el Supervisor de Producción.
<b>Presupuesto:</b> \$10.754,44 dólares anual

<b>Jefe de Operaciones y Procesos:</b>
<b>Función:</b> Supervisar las operaciones de producción, logística y distribución, asegurando la eficiencia, calidad y cumplimiento de las operaciones.
<b>Nivel educativo:</b> Ingeniería Industrial, Administración de Empresas, Gastronomía.
<b>Habilidades:</b> Planificación estratégica, gestión de operaciones, control de calidad, logística, optimización de procesos, análisis de datos y resolución de problemas.
<b>Experiencia:</b> 3 a 5 años de experiencia
<b>Relaciones de trabajo:</b> Interacción con proveedores, transportistas y otras secciones de la cadena de suministro.
<b>Presupuesto:</b> \$9.962,56 dólares anual

<b>Jefe de Ventas y Marketing:</b>
<b>Función:</b> Desarrollar e implementar estrategias de ventas y marketing que permitan aumentar el reconocimiento, atraer clientes y generar ventas.
<b>Nivel educativo:</b> Licenciatura en Marketing, Publicidad, Relaciones Públicas.
<b>Habilidades:</b> Marketing estratégico, desarrollo de marca, comunicación efectiva, negociación, análisis de mercado, creación de campañas publicitarias y ventas.
<b>Experiencia:</b> 3 a 5 años de experiencia
<b>Relaciones de trabajo:</b> Interacción con clientes, distribuidores y otros socios comerciales
<b>Presupuesto:</b> \$8.141,24 dólares anual

<b>Jefe Financiero y de Contabilidad:</b>
<b>Función:</b> Administrar las finanzas de la empresa, incluyendo la contabilidad, la elaboración de presupuestos, el control de gastos y la planificación financiera.
<b>Nivel educativo:</b> Licenciatura en Contabilidad, Finanzas.
<b>Habilidades:</b> Contabilidad financiera, análisis financiero, elaboración de presupuestos, gestión de riesgos, manejo de software financiero y capacidad de negociación.
<b>Experiencia:</b> 3 a 5 años de experiencia
<b>Relaciones de trabajo:</b> Interacción con bancos, entidades fiscales y otras partes relacionadas con las finanzas de la empresa.
<b>Presupuesto:</b> \$11.546,32 dólares anual

<b>Empleados (2):</b>
<b>Función:</b> Realizar actividades de producción, asegurando el ajuste a las normas de calidad y eficiencia
<b>Nivel educativo:</b> Técnico en Gastronomía, Ingeniería Industrial.

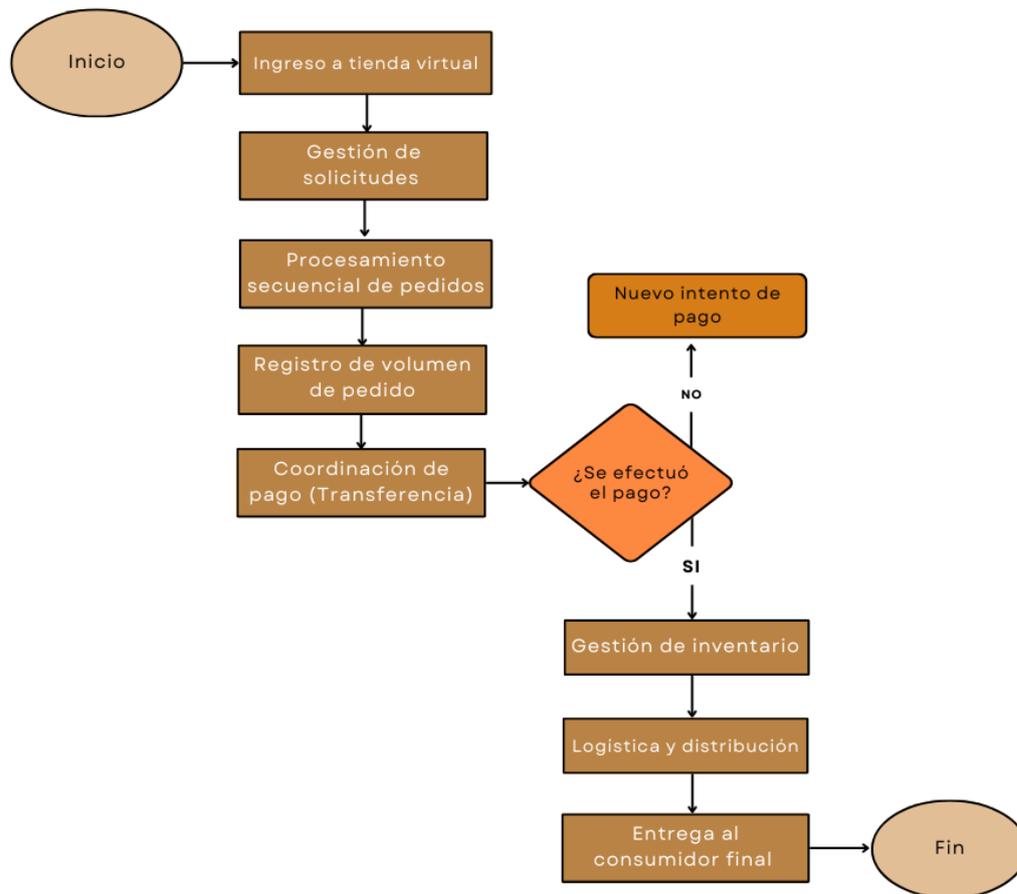
<b>Habilidades:</b> Supervisión de equipos, control de calidad, gestión de producción, conocimiento de procesos de elaboración de licores y resolución de problemas
<b>Experiencia:</b> 1 a 2 años de experiencia
<b>Relaciones de trabajo:</b> Interacción con proveedores de materias primas e insumos.
<b>Presupuesto:</b> \$1.290,88 dólares anual

El organigrama proporciona una estructura organizacional bien definida que permite a Sky Temptation cumplir con sus fines de manera óptima. La distribución clara y precisa de responsabilidades, la jerarquía bien establecida y las funciones de las diferentes áreas son recursos primordiales para el éxito de la empresa

#### **6.4. Diseño del Proceso de Ventas (Flujograma)**

El propósito de Sky Temptation es realizar sus ventas a través de las estrategias B2B (Business to Business) y B2C (Business to Consumer). La marca busca establecer alianzas estratégicas con distribuidores para promocionar el licor de crema de café, además poder tener relación cercana con los consumidores a través de plataformas digitales, creando así una conexión emocional con Sky Temptation.

Implementar estas dos estrategias de ventas permiten a Sky Temptation maximizar su visibilidad en la ciudad de Loja y posicionarse en el mercado de licores, aprovechando las oportunidades de crecimiento. A continuación, se puede observar el proceso de ventas B2C:

**Figura 53***Flujograma Proceso de Ventas*

El diagrama de flujo detalla el proceso de ventas de Sky Temptation, se enfoca en realizar ventas del licor de crema de café a través de una plataforma digital orientada al consumidor final. La plataforma digital es atractiva y fácil de usar, gestionando las solicitudes y pedidos de forma secuencial, garantizando la satisfacción de los consumidores con la marca manteniendo la eficiencia operativa. Además, conocer el volumen de pedidos permite a la marca controlar el inventario y planificar la producción de los licores.

Sky Temptation verifica el pago antes de iniciar el proceso del pedido, optimizando el flujo de caja. Además, busca satisfacer a los clientes a través de una distribución eficaz y una mejora continua que permita fortalecer la marca en el mercado de licores de crema.

## **6.5. Conformación Legal**

En el presente apartado se describen los procedimientos normativos necesarios para formar Sky Temptation en Loja, Ecuador. Se analizan los requisitos para establecer una Sociedad por Acciones Simplificadas (S.A.S), de acuerdo con la normativa de la Superintendencia de Compañías, Valores y Seguros que garanticen el funcionamiento legal en la elaboración y producción de licor de crema de café. A través de esta información se controlan los permisos necesarios para garantizar el bienestar de la sociedad.

### **Marco Regulatorio para la producción, venta y expendio de bebidas alcohólicas**

Las normas de publicidad de bebidas alcohólicas son estrictas, es prohibido vincular estos productos con beneficios para la salud. El etiquetado debe proporcionar información concisa y no engañosa, permitiendo regular la producción y venta de bebidas alcohólicas. Esto asegura la calidad y promueve el consumo moderado a través de advertencias claras que permiten proteger la salud pública. (Agencia Nacional de Regulación, Control y Vigilancia Sanitaria, 2014)

### **Requisitos para Constitución de sociedades por acciones simplificadas**

Sky Temptation dedicada a la producción y elaboración del licor de crema de café en la ciudad de Loja, deberá regirse a los requisitos para constituir una SAS en línea, que garanticen el cumplimiento de las responsabilidades legales y tributarias, son los siguientes:

1. Crear Registro Único de Contribuyente (RUC)
2. Obtener patente municipal
3. Permiso de Funcionamiento de la Agencia Nacional de Regulación, Control y Vigilancia Sanitaria (ARCSA)
4. Establecer el tipo de empresa: Sociedad por Acciones Simplificadas (SAS)
5. Ingresar al sistema de la Superintendencia de Compañías, Valores y Seguros.
6. Generación de firmas electrónicas para los accionistas.
7. Seleccionar la opción "Constituir una compañía" e ingresar credenciales.

8. Iniciar el proceso de constitución: Seleccionar "Reservas para constitución electrónica" y elegir un nombre disponible.
9. Completar el cuestionario de legalidad.
10. Crear cuenta con el nombre "Sky Temptation"
11. Seleccionar la actividad económica: Búsqueda por código CIUU o por sector económico.
12. Definir el domicilio de la S.A.S. (Superintendencia de Compañías, Valores y Seguros, 2024)

La creación de la SAS para Sky Temptation es crucial para su expansión en el mercado de licores. Ofrece varios beneficios para la marca, como la protección de los activos de los accionistas y la flexibilidad a las fluctuaciones del mercado. Además, los costos son más bajos en comparación con otros tipos de sociedades, ya que no requiere capital mínimo ni reservas legales, otorgando flexibilidad financiera.

Por otro lado, garantiza el cumplimiento de regulaciones que fortalecen la reputación de la marca, pertenece al Código CIUU4.0: C1101.02 'Elaboración de combinaciones de licores destilados y preparaciones alcohólicas compuestos, incluyendo licores cremosos y otras bebidas con aromas y azúcares.', proporcionando una sólida base legal para sus actividades comerciales.

## **7. Evaluación Financiera**

La evaluación financiera es una parte crucial en el desarrollo de Sky Temptation, permite analizar la viabilidad económica del negocio. En esta sección, se abordarán los aspectos fundamentales de la evaluación financiera que se desglosa en varios componentes que son esenciales para entender cómo funciona la empresa y asegurar el logro del proyecto a largo plazo.

### 7.1. Inversión Inicial

La inversión inicial representa el efectivo requerido para iniciar un negocio, permite la adquisición de recursos como maquinaria, activos, equipos, entre otros. Sin una inversión inicial adecuada, un emprendimiento puede enfrentar dificultades para cubrir sus costos. Por lo tanto, se requiere una inversión inicial bien estructurada que aseguren los fondos suficientes. (Saul, 2007)

**Tabla 6**

*Presupuesto de Inversión Inicial*

<b>Total Inversión Inicial</b>	
<b>Inversión</b>	<b>Valor</b>
Total de Inversión de Activos Fijos	\$ 5.158,43
Total de Inversión de Activos Diferidos	\$ 276,70
Total de Inversión de Activos Circulantes	\$ 244.625,30
<b>Total</b>	<b>\$ 250.060,43</b>

La inversión inicial de Sky Temptation es de \$250.060,43. La inversión está bien estructurada, permite cubrir aspectos necesarios para el inicio del negocio. Este presupuesto detallado asegura la adquisición de activos y herramientas necesarias, ayuda a establecer una base sólida para la gestión eficiente de recursos y el cumplimiento de los requisitos legales.

### 7.2. Presupuesto de Ventas

El presupuesto de ventas es el complemento inicial que permite reflejar los ingresos y ventas esperados de una empresa. Se realiza dentro de un periodo determinado y se calcula según el volumen de ventas proyectados, influye en las decisiones estratégicas y operativas de las empresas. (Roca, 2019)

A continuación, se presenta el presupuesto de ventas de Sky Temptation:

#### **Fórmula para calcular el presupuesto de ventas:**

$$Pv = \text{Volumen de ventas (unidades)} \times \text{Precio de venta (unidad)}$$

$$Pv = 38.400 \times 15 = \$576.000,00$$

Se espera que las proyecciones estimadas de la venta de licor de crema de café de Sky Temptation durante el año generen ingresos por \$576.000,00. Esta cifra representa un punto de partida importante para la planificación financiera de la empresa.

**Tabla 7**

*Presupuesto de Ventas*

Presupuesto de ventas		
<b>Mes</b>	<b>Venta Total</b>	<b>Venta Unidades</b>
<b>Enero</b>	\$ 41.472,00	2765
<b>Febrero</b>	\$ 48.000,44	3200
<b>Marzo</b>	\$ 48.000,61	3200
<b>Abril</b>	\$ 47.807,83	3187
<b>Mayo</b>	\$ 48.000,38	3200
<b>Junio</b>	\$ 48.000,38	3200
<b>Julio</b>	\$ 47.807,71	3187
<b>Agosto</b>	\$ 47.807,42	3187
<b>Septiembre</b>	\$ 47.807,94	3187
<b>Octubre</b>	\$ 48.000,61	3200
<b>Noviembre</b>	\$ 48.384,00	3226
<b>Diciembre</b>	\$ 54.910,66	3661
<b>Total</b>	<b>\$ 576.000,00</b>	<b>38400</b>

Para gestionar de una manera más eficiente la empresa, se ha dividido el presupuesto anual en los diferentes meses del año, considerando los cambios y las variaciones de la demanda. En diciembre se prevé \$54.910,66, anticipando mayores ventas y la necesidad de cubrir gastos asociados a la temporada alta. Este mes va relacionado con festividades como Navidad y Fin de Año.

### **7.3. Punto de Equilibrio**

El Punto de Equilibrio es un indicador financiero muy importante que mide el nivel de actividad en el que los ingresos son iguales a los costos, es decir, cuando no existe ni ganancias ni pérdidas. (Sabry, 2024)

**Tabla 8***Punto de Equilibrio*

<b>Punto de equilibrio</b>		
<b>Descripción</b>	<b>AÑO 1</b>	<b>AÑO 5</b>
Costos Fijos Totales (CFT)	\$ 155.870,11	\$ 150.147,77
Costos Variables Totales (CVT)	\$ 141.517,15	\$ 153.002,58
Ventas Totales (VT)	\$ 576.000,00	\$ 622.848,00

Se requiere un estudio detallado de los costos fijos y variables que permita determinar el costo unitario, el margen de ganancia y el precio de venta con el fin de obtener el punto de equilibrio. Este análisis es fundamental, ya que permite una mejor toma de decisiones alineadas con estrategias que beneficien a Sky Temptation. Además, este estudio facilita proyectar la rentabilidad en diferentes situaciones y evaluar el impacto de cambios en precios, costos o volúmenes de venta.

**Fórmula para calcular el punto de equilibrio en unidades:**

$$Q_e = \frac{\text{Costos Fijos}}{\text{Precio de venta unitario} - \text{Costo variable unitario}}$$

$$Q_e = \frac{155.870,11}{15 - 7,74} = 21.480 \text{ unidades}$$

**Fórmula para calcular el punto de equilibrio en dólares:**

$$I_e = \text{Cantidad de Equilibrio} \times \text{Precio de venta}$$

$$I_e = 21.480 \times 15 = \$322.220,28$$

Mediante el desarrollo de punto de equilibrio se puede observar que Sky Temptation debe vender 21.480 unidades de licor de crema de café para alcanzar la rentabilidad y cubrir sus costos. Además, esto equivale a un \$322.220,28 en ventas, que permitan la sostenibilidad financiera de la marca a largo plazo.

**7.4. Estados Financieros (Estado de Costos - Estado de P&G - Estado Flujo de Caja)**

**Estado de Costos**

El estado de costos de producción y ventas es un documento financiero que enseña gastos incurridos en la producción y costos de los productos comercializados por una compañía por un intervalo determinado. Este estado es tiene una gran importancia y es crucial para la toma de decisiones en el ámbito comercial. (Colín, 2014)

**Tabla 9**

*Estado de Costos*

SKY TEMPTATION	
ESTADO DE COSTOS	
1 ENERO 2024 -31 DIC 2024	
Inventario Inicial de materia prima	\$ -
Compras de materia prima	\$ 297.387,26
Devolución en compras de materia prima	\$ -
<b>MATERIA PRIMA DISPONIBLE PARA LA PRODUCCIÓN</b>	<b>\$ 297.387,26</b>
Inventario Final de materia Prima	\$ -
<b>MATERIA PRIMA UTILIZADA</b>	<b>\$ 297.387,26</b>
MANO DE OBRA DIRECTA	\$ 25.453,15
COSTOS INDIRECTOS	\$ 30.442,00
<b>COSTOS DE PRODUCCIÓN</b>	<b>\$ 353.282,41</b>
INVENTARIO INICIAL DE PRODUCTOS EN PROCESO	\$ -
<b>COSTO TOTAL DE PRODUCTOS EN PROCESO</b>	<b>\$ 353.282,41</b>
Inventario Final de productos en procesos	\$ -
<b>COSTO DE PRODUCTOS TERMINADOS</b>	<b>\$ 353.282,41</b>
INVENTARIO INICIAL DE PRODUCTOS TERMINADOS	\$ -
<b>COSTO TOTAL DE PRODUCTOS TERMINADOS</b>	<b>\$ 353.282,41</b>
Inventario Final de materia productos terminados	\$ -
<b>COSTO DE VENTAS</b>	<b>\$ 353.282,41</b>

En el estado de costos de Sky Temptation para el año 2024, se observa que la empresa no tuvo inventarios iniciales ni finales de materia prima, productos en proceso o productos terminados. Las compras de materia prima tienen un valor de \$297.387,26, las cuales fueron completamente utilizadas en la producción. El costo total de producción que es igual al costo de los productos terminados tiene un valor de \$353.282,41. Dado que no hay inventarios finales de productos terminados, el costo de ventas también coincide con el costo total de los productos terminados. Esto sugiere que todos los costos que se encuentran en la producción se reflejan en el costo de ventas.

## Estado de Pérdidas y Ganancias

La cuenta ganancias y pérdidas enseña el monto de la utilidad o pérdida neta del periodo actual. Después, su utilidad o pérdida se transfiere a la cuenta de capital o cuenta final en el proceso de cierre, este estado financiero ofrece una perspectiva de la salud financiera de la empresa en un tiempo determinado. (Quispe Fernández, 2020)

En el siguiente análisis se puede observar cuánto Sky Temptation genera durante un año contable y conocer si la marca obtuvo ganancias o pérdidas:

**Tabla 10**

*Estado de Pérdidas y Ganancias*

SKY TEMPTATION	
ESTADO DE PÉRDIDAS Y GANANCIAS	
1 ENERO 2024 -31 DIC 2024	
Ventas netas	\$ 576.000,00
Costo de ventas	\$ 353.282,41
<b>UTILIDAD BRUTA</b>	<b>\$ 222.717,59</b>
Gastos operacionales en administración	\$ 18.895,68
Gastos de ventas	\$ 3.740,00
<b>UTILIDAD OPERACIONAL</b>	<b>\$ 200.081,91</b>
Gastos financieros	\$ 16.695,20
Ingresos no operacionales	\$ -
Gastos no Operacionales	\$ -
<b>UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS</b>	<b>\$ 183.386,71</b>
Provisión para impuestos	\$ 40.345,08
<b>UTILIDAD NETA</b>	<b>\$ 143.041,63</b>
Reserva Legal	\$ -
Otras Reservas	\$ -
<b>UTILIDAD DISPONIBLE PARA SOCIOS Y ACCIONISTAS</b>	<b>\$ 143.041,63</b>

El estado de pérdidas y ganancias de Sky Temptation para el período del 1 de enero de 2024 al 31 de diciembre de 2024 muestra una gran rentabilidad. Se cuenta con ventas netas de \$576.000,00 y un costo de ventas de \$353.282,41, la empresa tiene una utilidad bruta de \$222.717,59. Tras deducir los gastos operacionales en administración y los gastos de ventas, la utilidad operacional es \$200.081,91. Se registraron gastos financieros con un valor de \$16.695,20, no se cuentan con ingresos no operacionales ni gastos no

operacionales, lo que permitió que la utilidad antes de impuestos tenga un valor de \$183.386,71. La provisión para impuestos fue de \$40.345,08, esto dio una utilidad neta de \$143.041,63. Este monto se cuenta como utilidad disponible para socios y accionistas, dado que no se cuentan con reservas legales u otras reservas. En resumen, Sky Temptation ha demostrado una gestión eficiente y una excelente rentabilidad durante el año

### Estado Flujo de Caja

Proceso donde se estructura la información acerca del capital inicial, los ingresos y gastos operativos y productivos durante su funcionamiento. La información necesaria para construir el flujo de caja viene de los estudios de mercado, técnico, administrativo y financiero de una empresa. (Rodríguez, 2014)

**Tabla 11**

*Flujo de Caja*

<b>SKY TEMPTATION</b>			
<b>FLUJO DE EFECTIVO MENSUALIZADO AÑO 1 AL AÑO 3</b>			
<b>EXPRESADO EN MILES DE DOLARES</b>			
	<b>2024</b>	<b>2025</b>	<b>2026</b>
<b>Saldo inicial</b>	<b>0</b>	<b>\$ 283.213,77</b>	<b>\$ 581.182,85</b>
<b>Ingresos</b>			
Ventas en efectivo	\$ 576.000,00	\$ 587.520,00	\$ 599.040,00
<b>Total Ingresos</b>	<b>\$ 576.000,00</b>	<b>\$ 587.520,00</b>	<b>\$ 599.040,00</b>
<b>Egresos</b>			
Compra de mercancía	\$ 178.205,95	\$ 178.205,95	\$ 178.205,95
Pago de nómina	\$ 46.375,00	\$ 46.654,47	\$ 46.654,47
Pago de Seguridad social	\$ 6.166,49	\$ 6.166,49	\$ 6.166,49
Pago de impuestos	\$ 78,70	\$ 78,70	\$ 78,70
Pago de servicios básicos	\$ 1.312,80	\$ 1.312,80	\$ 1.312,80
Pago de alquiler	\$ 4.200,00	\$ 4.200,00	\$ 4.200,00
Pago de publicidad	\$ 3.740,00	\$ 3.740,00	\$ 3.740,00
Pago de intereses	\$ 16.695,20	\$ 13.180,42	\$ 9.665,64
Pago de amortización	<b>\$ 36.012,09</b>	\$ 36.012,09	\$ 36.012,09
<b>Total Egresos</b>	<b>\$ 292.786,23</b>	<b>\$ 289.550,92</b>	<b>\$ 286.036,14</b>
<b>Flujo de caja neto</b>	<b>\$ 283.213,77</b>	<b>\$ 297.969,08</b>	<b>\$ 313.003,86</b>
<b>Saldo final</b>	<b>\$ 283.213,77</b>	<b>\$ 581.182,85</b>	<b>\$ 894.186,70</b>

En el flujo de efectivo de Sky Temptation para los años 2024 a 2026, se puede observar una posición financiera sólida y estable con un crecimiento constante. El saldo

inicial comienza en \$0 en 2024 y se incrementa a \$292.786,23 al final de ese año. Las ventas en efectivo aumentan ligeramente cada año. Los egresos son constantes y se tiene unos egresos en el año 2024 de \$292.786,23, con los principales gastos en compra de mercancía y costos operativos como nómina y servicios. El flujo de caja neto también tiene un crecimiento, resultando con un saldo final de \$894.186,70 para 2026. Este análisis refleja una excelente gestión de ingresos y egresos de la compañía, demostrando una salud financiera positiva.

## 7.5. Indicadores Financieros

### Valor Actual Neto

El Valor Actual Neto mide la viabilidad del proyecto en términos absolutos, calcula la diferencia entre el valor presente de los ingresos que se generaron y el valor presente de los costos, el VAN es un indicador financiero que sirve como medida para conocer cuánto ha aumentado el capital como resultado de realizar el proyecto en cuestión. (Verona Martel, 2014)

A continuación, se puede observar el valor actual neto de Sky Temptation, calculado para 3 años:

**Tabla 12**

*Valor Actual Neto*

	Inversión	Año 1	Año 2	Año 3
Flujo de efectivo	\$-	\$283.213,77	\$ 297.969,08	\$ 313.003,86
Tasa de descuento	12%			
<b>VAN</b>	<b>\$ 463.138,09</b>			

Los resultados obtenidos del Valor actual neto alcanzan los \$463.138,09, representa un valor positivo ya que demuestra la viabilidad de Sky Temptation, generando así una mayor rentabilidad en comparación de su inversión inicial.

### Tasa Interna de Retorno

La TIR mide el incremento del capital, ofrece una tasa de retorno que muestra el porcentaje de incremento del capital en un tiempo determinado. Este indicador tiene una gran importancia porque permite evaluar el rendimiento de la inversión realizada, ya que refleja la tasa de crecimiento anual que se espera en el proyecto realizado. (Verona Martel, 2014)

A continuación, se puede observar el análisis de tasa interna de retorno perteneciente a Sky Temptation:

**Tabla 13**

*Tasa Interna de Retorno*

	Inversión	Año 1	Año 2	Año 3
Flujo de efectivo	\$-250.060,43	\$283.213,77	\$ 297.969,08	\$ 313.003,86
TIR	103%			

Sky Temptation cuenta con una Tasa Interna de Retorno del 103%, esto sugiere que la inversión es muy rentable, con un retorno 103 veces superior al valor invertido, lo que es altamente atractivo para los inversores que estén interesados en el proyecto.

### **Período de recuperación**

El período de recuperación es una métrica que se utiliza para realizar análisis financieros, su objetivo es poder determinar el tiempo que se requiere para recuperar la inversión inicial de un negocio, tomando en cuenta que se deben cubrir los costos de inversión. (Gil Estallo & Celma Benaiges, 2002)

En cuanto al período de recuperación se lo puede observar a continuación:

**Tabla 14**

*Período de Recuperación*

Período de Recuperación	
Año 1	\$ 283.213,77
Mes 1	\$ 23.601,15
Mes 2	\$ 47.202,29
Mes 3	\$ 70.803,44

Mes 4	\$	94.404,59	
Mes 5	\$	118.005,74	
Mes 6	\$	141.606,88	
Mes 7	\$	165.208,03	
Mes 8	\$	188.809,18	
Mes 9	\$	212.410,33	
<b>Mes 10</b>	<b>\$</b>	<b>236.011,47</b>	18 días
Mes 11	\$	259.612,62	
Mes 12	\$	283.213,77	

---

Sky Temptation cuenta con un plazo de recuperación de 10 meses con 18 días, esto indica que existe una alta liquidez y una recuperación temprana del capital invertido.

La evaluación financiera de Sky Temptation brinda da una visión positiva y prometedora para la empresa en su proceso de comercialización. Cuenta con una inversión inicial de \$250.060,43, la compañía ha estructurado de la mejor manera el capital para cubrir los costos necesarios para iniciar las operaciones correspondientes.

El análisis del punto de equilibrio muestra que Sky Temptation necesita vender 21,480 unidades para cubrir sus costos, lo que equivale a \$322.220,28 en ventas. Este cálculo es fundamental, ya que permite a la empresa establecer metas claras y estrategias para alcanzar la rentabilidad.

Además, el flujo de caja proyectado muestra un crecimiento constante y una sólida posición financiera, con un saldo final de \$894.186,70 para 2026.

Los indicadores financieros, como el Valor Actual Neto de \$ 463.138,09 y una Tasa Interna de Retorno del 103% indican que la inversión es muy rentable, convirtiéndolo en una opción óptima para los inversores. El período de recuperación de 10 meses y 18 días indica una rápida recuperación del capital invertido, lo que refuerza la viabilidad del proyecto.

## **8. Plan de Internacionalización**

El plan de internacionalización es un instrumento que ayuda a una empresa en su expansión internacional. Este plan suele tener estrategias y objetivos para entrar eficientemente al mercado internacional.

Este plan aborda temas como la capacidad de la empresa, selección del país de destino, aspectos legales, restricciones y demás temas asociados para comercializar en dicho país. En un mundo más globalizado la internacionalización no es solamente es una opción, es una necesidad para que las empresas se mantengan competitivas y tengan éxito a nivel mundial.

### **8.1. Análisis de las Capacidades de la Empresa**

La internacionalización representa una gran oportunidad para las empresas que quieren diversificar sus mercados y obtener un mayor alcance. Para lograrlo sin mayor inconveniente es fundamental que la empresa cuente con buenas capacidades internas.

Sky Temptation ofrece una propuesta innovadora que responde a una necesidad que crece cada día más en el mercado. Esta idea no solo ofrece un producto único en el mercado, sino que también se asocia y relaciona con una problemática que impacta a un amplio segmento de la población, generando una ventaja competitiva en el mercado internacional.

Sky Temptation cuenta con una capacidad de producción anual bien establecida que permite satisfacer la demanda interna y externa al país, en relación con el estudio realizado. La empresa ha demostrado sostenibilidad en la producción de los licores de crema de café y está preparada para cualquier situación donde se requiera un aumento de producción, la empresa está dispuesta a ampliar y aumentar maquinaria y mano de obra para satisfacer la demanda.

De igual forma, Sky Temptation tiene la capacidad de cumplir con las leyes y regulaciones del mercado internacional, incluyendo requisitos de importación, normativas de etiquetado y estándares de calidad específicos para cada mercado.

Finalmente, la empresa está dispuesta a adaptar el licor de crema para cumplir y satisfacer las preferencias de los consumidores de mercados extranjeros. Esto incluye la adaptación de la formulación del producto, cambio de etiqueta y modificación de empaque dependiendo del mercado que se piense exportar el producto.

Para la elección del país de exportación se realizó un análisis donde se seleccionaron dos posibles mercados potenciales: Chile y Estados Unidos. Con el objetivo de identificar el mejor mercado para el licor de crema de café se realizó un análisis de campo de fuerzas. Este análisis se basa en evaluar diversos factores que influyen en la exportación, tales como la demanda del producto en dicho mercado, las barreras arancelarias y no arancelarias, la competencia y requisitos legales de ambos países.

A continuación, el campo de fuerza de Chile y Estados Unidos:

**Figura 54**

*Campo de Fuerza Chile*



Las fuerzas impulsoras (20 puntos) superan considerablemente a las restrictivas (8 puntos), lo que sugiere un entorno favorable para el mercado chileno. Los costos de transporte, las barreras arancelarias y no arancelarias están en las fuerzas impulsoras, esto

indica que se tiene una gran ventaja en comparación con otros mercados. De igual manera, la buena relación comercial que tiene Ecuador con Chile es un factor importante a favor. Las barreras culturales y la competencia en el mercado chileno son las principales fuerzas restrictivas, pero tienen un impacto bajo a comparación de las fuerzas impulsoras

**Figura 55**

*Campo de Fuerza Estados Unidos*



Las fuerzas restrictivas (16 puntos) superan a las impulsoras (13 puntos), lo que sugiere un entorno difícil para entrar o expandirse en el mercado de Estados Unidos. Se puede observar que la regulación y los requisitos de importación son la barrera con mayor puntaje y el crecimiento del mercado de licores y el apoyo gubernamental a las exportaciones son las fuerzas impulsoras más fuertes, el aumento del consumo de café tiene un menor impacto ya que como se conoce en muchos países el café es muy consumido.

Chile sería el mercado elegido para exportar el licor de crema de café. Tiene ventajas en términos de menores barreras arancelarias, junto con una buena relación comercial, la facilidad en costos de transporte hace que el mercado chileno sea la opción más beneficiosa para el producto superando considerablemente al mercado estadounidense.

## **8.2. Elección País Internacionalizar**

Chile fue el país seleccionado como mercado ideal para la exportación del licor de crema debido a sus grandes diferencias, se cuenta con menos barreras arancelarias y una estable relación comercial. Se cuenta con una tarifa arancelaria preferencial del 0% y al contar con un menor costo de transporte hacen que el mercado chileno ofrezca excelentes condiciones a comparación del mercado estadounidense. Estas ventajas facilitan el acceso al mercado chileno

De igual manera la cultura alcohólica chilena está profundamente relacionada con la identidad nacional, influenciada por las festividades que se celebran en este país y la producción de bebidas como la cola de mono, vino y el pisco.

El licor de crema de café elaborado especialmente para personas intolerantes a la lactosa tiene un gran potencial para destacarse en el mercado chileno. Este licor ofrece una alternativa inclusiva para quienes buscan disfrutar de un producto de alta calidad sin comprometer su salud. La creciente demanda de opciones sin lactosa y el gran consumo de alcohol por parte de los chilenos hace que Sky Temptation se posicione como una opción atractiva y diferenciada en el competitivo mercado chileno.

El precio promedio de los licores de crema en Chile oscila entre \$15 y \$31, según diferentes medios comerciales como: Mercado Libre, Jumbo y Comercial JP. En este contexto, el licor de crema con un precio de \$15 y con un elevado margen de rentabilidad, además de su competitividad en términos de precios, posiciona a Sky Temptation como un producto altamente competitivo en el mercado chileno.

### **8.2.1. STEEPLE**

El STEEPLE es un método que estudia factores externos que puedan afectar a las operaciones de una empresa, se realizan este tipo de análisis para ingresar a nuevos

mercados extranjeros. Este análisis ayuda a las empresas poder estar alertos a los cambios del entorno operativo. (Loykie, Muchena, & Pierce, 2022)

A continuación, se puede observar el STEEPLE de Sky Temptation para poder ingresar al mercado chileno:

**Figura 56**

**STEEPLE**



El STEEPLE de Chile presenta un entorno favorable para la introducción del licor de crema de café de Sky Temptation, cuenta con una situación económica sólida, excelente red de recursos tecnológicos y un marco regulatorio claro y definido. Este mercado es atractivo puesto a su creciente demanda en bebidas espirituosas, tiene un alto PIB per cápita y la sociedad valora la gastronomía. Por otro lado, el apoyo gubernamental a las Pymes fortalece la oportunidad de la marca para poder ingresar, cabe destacar que debe cumplir con regulaciones relacionados con los estándares de etiquetado, seguridad alimentaria y políticas ambientales que permitan proteger al país. Es primordial mantener prácticas comerciales éticas y adaptarse a las normas culturales, que permitan cumplir con las expectativas del mercado además de construir una reputación sólida.

### 8.3. Requerimientos Legales del País Elegido

Para exportar licor de crema desde Ecuador a Chile es necesario cumplir con varios requisitos legales y aduaneros tanto en Ecuador como en Chile.

Los requerimientos de Ecuador son:

- Inscripción como operador de comercio exterior en el sistema Ecuapass
- Declaración de exportación aduanera.
- Documentos de Factura Comercial.
- Ingreso de bienes a Zona Primaria.
- Valoración de mercancías (si aplica).
- Documentos como guía de transporte
- Petición de modificación
- Ajuste de DAE

Los requerimientos de Chile son:

- Primeramente, se debe cumplir con las normativas sanitarias chilenas, se debe obtener un registro sanitario que garantice que el licor es seguro para el consumo humano, este registro se lo obtiene mediante el organismo de Servicio Agrícola y Ganadero de Chile. (Servicio Nacional de Aduanas, 2022)
- Se debe identificar la subpartida arancelaria que corresponda al licor de crema, esto influye en los aranceles que se deban aplicar al producto al momento de exportarlo a Chile
- Al igual que en Ecuador, el producto debe cumplir con las regulaciones de calidad y etiquetado que se exija en Chile.

De igual manera, se cuenta con 11 medidas regulatorias que se aplican al producto que se desea exportar a Chile. (International Trade Centre, 2024)

Categorías de Medidas:

A830 - Certification Requirement:

Número de Requisitos: 1 (para la certificación en general)

A840 - Inspection Requirement:

Número de Requisitos: 1 (inspección general)

Número de Requisitos: 1 (inspección específica adicional)

B310 - Labelling Requirements:

Número de Requisitos: 1 (requisitos de etiquetado)

B700 - Product Quality, Safety, or Performance Requirement:

Número de Requisitos: 1 (requisitos de calidad, seguridad o rendimiento del producto)

B810 - Product Registration/Approval Requirement:

Número de Requisitos: 1 (registro o aprobación del producto)

B820 - Testing Requirement:

Número de Requisitos: 1 (requisitos de pruebas)

B830 - Certification requirement

Número de Requisitos: 2 (para la certificación)

B851 - Origin of Materials and Parts:

Número de Requisitos: 1 (origen de materiales y partes)

F720 - Excise Taxes:

Número de Requisitos: 1 (impuestos especiales)

Se debe cumplir todos los requerimientos legales de Chile para no tener ningún inconveniente en el proceso de exportación y comercialización del licor de crema de café.

### 8.3.1. Partida Arancelaria

La partida arancelaria del licor de crema de café pertenece a la siguiente:

#### Capítulo 22 Bebidas, líquidos alcohólicos y vinagre

**22.08** Alcohol etílico sin desnaturalizar con grado alcohólico volumétrico inferior al 80% vol.; aguardientes, licores y demás bebidas espirituosas.

**2208.70** - Licores:

La subpartida arancelaria bajo la cual se clasifica el producto es la siguiente:

**2208.70.20** - - Cremas

### 8.3.2. Tarifa Arancelaria

Las barreras arancelarias son todos los impuestos / aranceles que se debe pagar al momento de realizar una exportación o importación en las diferentes aduanas a nivel nacional e internacional. Conocer este tipo de regulaciones es muy fácil, solamente se debe tener conocimiento de la partida arancelaria del producto correspondiente. El arancel o tarifa arancelaria es una herramienta que proporciona transparencia al exportador e importador en todo el proceso de comercialización. (Sarquis, 2002)

Para exportar licores de crema desde Ecuador a Chile se cuenta con una tarifa arancelaria preferencial del 0%, esto es positivo para los exportadores de este tipo de productos ya que no se aplican aranceles sobre el producto en cuestión y esto facilita el ingreso al mercado chileno. Esta tarifa se debe gracias a los tratados y acuerdos comerciales vigentes entre ambos países para facilitar y promover el comercio bilateral.

**Arancel Preferencial (AAPCE32):** Ofrece un arancel de cero para Ecuador, facilitando el comercio sin costo adicional, sujeto a condiciones específicas del acuerdo comercial. (International Trade Centre, 2024)

### 8.3.3. Documentación para Exportación

Para la exportación de Sky Temptation, se requieren documentos que detallen las características del producto y destino al que se desea ingresar, permitiendo exportar licor de crema de café, mediante un proceso legal y transparente en el comercio internacional.

Obtener Registro Único Contribuyente (RUC) a través del SRI dónde se especifique la actividad exportadora.

Obtener token (firma electrónica) a través de la plataforma del Registro Civil ecuatoriano o Security Data

Instalar al sistema de Ecuapass que permitan gestionar los trámites de comercio exterior

Mediante Ecuapass registrar como Operador de Comercio Exterior (OCE), completado información requerida como la información de la empresa y documentación requerida

Registrar como exportador en Ecuapass

Consultar si el producto a exportar está sujeto a restricciones mediante el arancel.

Iniciar el proceso de exportación.

### 8.3.4. Proceso de Exportación

- Obtener el patente municipal e ir de inmediato al SRI para obtener el RUC.
- Regístrate como exportador antes del SENA E.
- Autorizaciones previas a la exportación: -Ministerio de Agricultura, - Ministerio del Ambiente ([www.ambiente.gob.ec](http://www.ambiente.gob.ec)) / Ministerio de Industrias y Productividad ([www.mipro.gob.ec](http://www.mipro.gob.ec))
- Certificados sanitarios
- Certificados de calidad: Certificado otorgado por el INEN

- Certificado de origen: Ministerio de Industrias y Productividad / Certificado ISO 9001 (2000) para gestión de calidad. / Certificado ISO 22000 de gestión de seguridad alimentaria y Certificado ISO 14000 de gestión ambiental.
- Registrarse en ECUAPASS.

### **8.3.5. Etiquetado**

Desde agosto de 2021 se publicó la Ley N.º 21.363, esta ley decreta normas acerca de la publicidad y la comercialización de las diferentes bebidas alcohólicas que tengan un grado de alcohol igual o mayor a 0,5°. Esta ley ha sido modificada y ha tenido varios cambios donde el más reciente entro en vigor en julio.

Los puntos que señalan de estas nuevas etiquetas en bebidas alcohólicas son:

- Toda bebida con grados de alcohol igual o mayor a 0,5° que se comercialice en el país de Chile debe llevar en el envase una advertencia que está clara, visible, precisa y sea fácilmente visible para los chilenos sobre los posibles riesgos que existen por consumir este tipo de bebida
  - Debe contener una advertencia en los distintos embalajes o cajas que tenga un fin publicitario destinado a los clientes.
  - La advertencia debe contener una leyenda con frases que hablen acerca de los distintos riesgos que se tiene respecto al consumo excesivo de alcohol especialmente los menores de edad, conductores y personas embarazadas.
  - El tamaño mínimo de la advertencia debe ocupar al menos el 15% de la superficie de la parte frontal o trasera del envase, caja o embalaje.
  - La advertencia debe ser visible en todos los puntos de venta, como bares, licorerías, supermercados y otros espacios que comercialicen bebidas alcohólicas.
  - No debe utilizarse elementos con el afán de cubrir total o parcialmente la advertencia en los distintos envases de bebidas alcohólicas. (Bahena, 2024)

### **8.3.6. Empaque**

El empaque debe ser adecuado para la preservación del producto y cumplir con las normativas de seguridad. Es crucial que el empaque no cubra las advertencias ni las etiquetas dictadas por la ley chilena. Además, el importador debe ver que todos los requisitos legales sean cumplidos para evitar sanciones y multas.

El licor de crema de café será transportado desde Ecuador hasta Chile, embotellado y colocado en cajas corrugadas resistentes, las cuales están equipadas con separadores diseñados para proteger y garantizar la seguridad y calidad del producto hasta llegar a su destino. Así, el empaque cumplirá con los estándares internacionales y proporcionará una protección adicional que garantice que el producto llegue en las mejores condiciones a Chile.

De igual manera se realiza un ejercicio de cubicaje para determinar en cuantas cajas, pallets y contenedores se envían las 3200 botellas de 750ml que se realizan mensualmente.

Cada caja tiene dimensiones de 28 cm de longitud, 20 cm de ancho y 23 cm de altura, con un volumen individual de 0.01288 m<sup>3</sup>. Se cuenta con un total de 267 cajas, lo que da como resultado un volumen total de carga de 3.44 m<sup>3</sup>. Cada caja pesa 14 kg, por lo que el peso bruto total de la carga es de 3738 kg. El peso volumétrico, calculado generalmente para fines de envío, es de 687.8 kg. Respecto a la capacidad de los contenedores, un contenedor de 20 pies podría acomodar entre 2000 y 2320 cajas, un contenedor de 40 pies podría llevar entre 4160 y 4800 cajas, y un contenedor de 40 pies HQ (High Cube) tendría capacidad para entre 4576 y 5408 cajas. Esto significa que cualquiera de estos contenedores tendría espacio de sobra para las 267 cajas, con capacidad adicional considerable en los contenedores más grandes.

### **8.3.7. Normas de Seguridad**

En Chile, las normas de seguridad para las bebidas alcohólicas están establecidas por la Ley N°21.363 y la Ley N°19.925. Estas leyes abordan aspectos como el etiquetado, la publicidad y todo lo relacionado para la comercialización de bebidas alcohólicas.

#### **Etiquetado:**

Toda bebida alcohólica debe incluir un sello de advertencia que informa sobre los riesgos del consumo de alcohol. Las advertencias deben ser visibles y legibles, y se enfocan en tres grupos: conductores, menores de edad y embarazadas.

Las etiquetas deben incluir leyendas como "No beber al conducir", "Riesgo para tu bebé" y "No beber menores de 18 años". Además, se debe indicar la cantidad de calorías en el producto. (MINISTERIO DEL INTERIOR Y SEGURIDAD PÚBLICA, 2021)

#### **Publicidad:**

La publicidad de bebidas alcohólicas está restringida. Por ejemplo, solo se permite la publicidad en televisión entre las 22:00 y las 06:00 horas, y está prohibida en radios entre las 16:00 y las 18:00 horas. También se prohíbe la publicidad en actividades relacionadas con el deporte para cuidar la salud de sus habitantes.

Se prohíbe cualquier forma de publicidad dirigida a menores de edad y que puedan persuadir a su consumo, como concursos o regalos. (MINISTERIO DEL INTERIOR Y SEGURIDAD PÚBLICA, 2021)

#### **Comercialización:**

No se permite la venta de bebidas alcohólicas en estaciones de servicio o gasolineras, solamente que en ellas existan locales como restaurantes o tiendas que cuenten con el permiso para la venta de este tipo de producto.

Los establecimientos que venden bebidas alcohólicas deben cumplir con requisitos de salubridad, higiene y seguridad, y pueden ser sancionados por su incumplimiento. (MINISTERIO DEL INTERIOR; SUBSECRETARIA DEL INTERIOR, 2023)

#### **8.3.8. Restricciones**

En Chile existen restricciones relacionadas con la venta y consumo de bebidas alcohólicas, reguladas principalmente por la Ley N°21.363 y la Ley N°19.925.

Está prohibido vender y ofrecer bebidas alcohólicas a menores de 18 años. Las sanciones por incumplimiento pueden incluir multas y penas de prisión para los comerciantes. Se prohíbe la venta y consumo de alcohol en colegios, escuelas y universidades, salvo en ocasiones especiales con autorización específica.

Los establecimientos que venden bebidas alcohólicas deben operar en horarios específicos, generalmente entre las 9:00 y la 1:00 horas del día siguiente, con restricciones adicionales en días festivos. (MINISTERIO DEL INTERIOR; SUBSECRETARIA DEL INTERIOR, 2023)

Es crucial cumplir con todas las restricciones establecidas por Chile. Si no se cumple con estas normativas no solo puede resultar en sanciones económicas significativas, sino que también podría causar consecuencias legales más severas.

#### **8.4. Objetivos de Internacionalización**

- Realizar un estudio para conocer la demanda por parte de los posibles consumidores en Chile
- Analizar la posible competencia en el país a internacionalizar
- Analizar las restricciones que se deben cumplir para internacionalizar a Chile

#### **8.5. Estrategia de Internacionalización**

La estrategia de concentración es un método utilizado por empresas del sector industrial que tienen como objetivo diferenciarse de la competencia. Enfoca todos sus recursos que permitan atender las necesidades de un mercado específico. La empresa se especializa en un nicho particular que le permite ofrecer un producto diferenciado, optimizando de esta manera sus operaciones. (Medina Giacomozzi, Constanzo Hidalgo, & Sandoval Soto, 2012)

Sky Temptation tiene como objetivo implementar la estrategia de concentración para exportar licor de crema de café al mercado chileno. Esta estrategia permite que la empresa enfoque todos sus esfuerzos en este mercado y tenga un control más preciso. Se realizó un

estudio detallado sobre las preferencias de los posibles consumidores de Chile para poder adaptar el producto a sus preferencias. Por otro lado, se desea establecer relaciones sólidas con distribuidores minoristas que permitan a Sky Temptation ser reconocido. Como marca, se beneficia de los acuerdos comerciales entre Ecuador y Chile, reduciendo potencialmente las barreras de entrada y aumentando así las posibilidades de éxito.

### 8.6. Prototipo 3.0

Los resultados obtenidos para el prototipo 3.0 permitieron realizar cambios en la presentación del producto, adaptándolo al mercado chileno y mejorando su competitividad. A continuación, se presenta el prototipo 3.0, destacando las características para el mercado:

**Figura 57**

*Prototipo 3.0*



El licor de crema de café no ha experimentado cambios drásticos en la etiqueta, botella, ni en la formulación del producto. Se han realizado mejoras menores en la etiqueta, que consisten en la corrección de detalles poco notorios pero necesarios para ser aceptado en mercados internacionales.

El plan de internacionalización de Sky Temptation para ingresar al mercado chileno con el licor de crema de café presenta varias ventajas. Tras analizar las capacidades de la empresa, realizar un campo de fuerzas comparativo entre Chile y Estados Unidos, y plantear un estudio STEEPLE del entorno chileno, se concluye que Chile es el mercado ideal para la exportación del producto

## 9. Conclusiones y Recomendaciones

### Conclusiones

- La metodología de Design Thinking es esencial para el desarrollo del proyecto basado en el licor de crema de café sin lactosa, permitiendo realizar una estrategia de comercialización efectiva que se adaptara al mercado lojano. Este enfoque facilitó la identificación de una propuesta de valor atractiva, asegurando que no solo se alinee con las expectativas del público objetivo y también responda a la creciente demanda de la ciudad, posicionándose así en un nicho de mercado en expansión.
- En la ciudad de Loja existe una creciente demanda de productos sin lactosa, lo que ha impulsado la innovación de bebidas espirituosas. La aceptación de esta nueva propuesta demuestra la capacidad de respuesta del mercado y cubre los requerimientos de los consumidores que no pueden consumir lactosa.
- Los análisis fisicoquímicos realizados al licor de crema de café dieron como resultado que el producto tiene un pH de 6.594, lo cual equilibra el sabor, evitando que sea demasiado dulce o ácido, y contribuye a la conservación del licor. Con 22° Brix, se asegura un nivel moderado de dulzura, mientras que su densidad de 1.040 g/cm<sup>3</sup> garantiza una textura cremosa. Además, el contenido de 12° de alcohol asegura un nivel adecuado para un licor suave perfecto para el segmento de mercado estudiado.

## **Recomendaciones**

- La empresa Sky Temptation debe adoptar un enfoque estratégico que impulse su crecimiento sostenible. Es importante que no solo se adapte, sino también que se anticipe a las regulaciones y normativas pertinentes. De esta manera se asegurará una entrada legal y eficiente en los diferentes mercados, fortaleciendo además la reputación de la empresa.
- Implementar un sistema contable en línea optimice los procesos, permita una mejor toma de decisiones al proporcionar datos en tiempo real, y facilite un análisis más preciso de la situación financiera de la empresa.
- Ejecutar un análisis de mercado exhaustivo que facilite identificar oportunidades de expansión a los países más cercanos a Ecuador. El objetivo es identificar nuevos nichos de mercados que brinden oportunidades de crecimiento, anticipar posibles desafíos y desarrollar estrategias de entrada que se adapten a cada mercado.

## 10. Referencias

- Agencia Nacional de Regulación, Control y Vigilancia Sanitaria. (2014). REGLAMENTO PARA LA AUTORIZACIÓN Y CONTROL DE LA PUBLICIDAD Y PROMOCIÓN DE ALIMENTOS PROCESADOS. *Acuerdo No. 00000040*. Obtenido de [www.fielweb.com](http://www.fielweb.com)
- Agencia Nacional de Regulación, Control y Vigilancia Sanitaria. (agosto de 2014). REGLAMENTO SANITARIO DE ETIQUETADO DE ALIMENTOS PROCESADOS PARA EL CONSUMO HUMANO. *Athenea Engineering Sciences Journal*, 2-5. Obtenido de Official Website of the International Trade Administration: <http://www.fielweb.com/>
- Aignerren, M. (2002). LA TÉCNICA DE RECOLECCIÓN DE INFORMACIÓN MEDIANTE LOS. *UNIVERSIDAD DE ANTIOQUIA FACULTAD DE CIENCIAS SOCIALES Y HUMANAS CENTRO DE ESTUDIOS DE OPINIÓN*, 32.
- Alba Amezcua, R. (2016). LANZAMIENTO DE UN NUEVO PRODUCTO AL MERCADO: DESARROLLO DEL PRODUCTO MÍNIMO VIABLE. 20. Obtenido de <https://hdl.handle.net/10953.1/6952>
- Alvarado López María Raquel, & A. (2020). Posibles medidas de política económica en el contexto actual y post Covid-19: Caso Ecuador. *Sur academia*, 59-73. Obtenido de <https://revistas.unl.edu.ec/index.php/suracademia/article/view/727/962>
- Álvarez, J. M. (2012). Configuración y usos de un mapa de procesos. En *Configuración y usos de un mapa de procesos* (pág. 17). Madrid: AENOR - Asociación Española de Normalización y Certificación. Obtenido de [www.aenor.es](http://www.aenor.es)
- Angel, H. P. (2011). MODELO DE COMPETITIVIDAD DE LAS CINCO FUERZAS DE PORTER. *Academia*, 8, 7-10.
- Bahena, L. (25 de abril de 2024). *Normatividad y certificaciones*. Obtenido de Conoce el nuevo etiquetado en bebidas alcohólicas de Chile: <https://thefoodtech.com/normatividad-y-certificaciones/chile-presento-el-nuevo-etiquetado-en-bebidas-alcoholicas/>
- BANCO CENTRAL DEL ECUADOR. (2024). LA ECONOMÍA ECUATORIANA REGISTRÓ UN CRECIMIENTO DE 2,4% EN 2023. *BANCO CENTRAL DEL ECUADOR*.
- Banco Mundial. (2024). *Alimentos, bebidas y tabaco (% del valor agregado en la industrialización) - Ecuador*. Obtenido de GRUPO BANCO MUNDIAL: <https://datos.bancomundial.org/indicador/NV.MNF.FBTO.ZS.UN?end=2022&locations=EC&start=1963&view=chart>
- Berman, B. (2020). Paths to purchase: The seven steps of customer purchase journey mapping. *Rutgers Business Review*, 5(1), 17. Obtenido de <https://rbr.business.rutgers.edu/sites/default/files/documents/rbr-050106.pdf>

- Cámara de Comercio e Industrias Ecuatoriano – Colombiana. (02 de Febrero de 2024). *La exportación de café ecuatoriano de especialidad crece*. Obtenido de CAMECOL: <https://camecol.com/website/2023/02/07/la-exportacion-de-cafe-ecuadoriano-de-especialidad-crece/>
- Cámara de Industrias y Producción. (s.f.). NORMA DE CALIDAD AMBIENTAL Y DE DESCARGA DE EFLUENTES : RECURSO AGUA. *Norma Técnica Ecuatoriana NTE INEN*, 40. Obtenido de <https://www.cip.org.ec/attachments/article/1579/PROPUESTA%20ANEXO%201.pdf>
- Centro de la Industria Láctea del Ecuador. (28 de septiembre de 2020). *La intolerancia a la lactosa no debe afectar el consumo de productos lácteos*. Obtenido de CIL ECUADOR: <https://www.cil-ecuador.org/post/la-intolerancia-a-la-lactosa-no-debe-afectar-el-consumo-de-productos-l%C3%A1cteos>
- Colín, J. G. (2014). *Contabilidad de Costos*. México: MCGRAW-HILL/INTERAMERICANA EDITORES, S.A. DE C.V. Obtenido de [https://fdiazca.wordpress.com/wp-content/uploads/2020/06/contabilidad\\_de\\_costos\\_4a\\_ed\\_colin\\_j.pdf.pdf](https://fdiazca.wordpress.com/wp-content/uploads/2020/06/contabilidad_de_costos_4a_ed_colin_j.pdf.pdf)
- Daniela, C. (20 de julio de 2022). *LA INTOLERANCIA A LA LACTOSA Y LOS PRODUCTOS DESLACTOSADOS*. Obtenido de Alimentos Ecuador: <https://alimentosecuador.com/2022/07/20/la-intolerancia-a-la-lactosa-y-los-productos-deslactosados/>
- Decreto Ejecutivo 752. (12 de junio de 2019). REGLAMENTO AL CODIGO ORGANICO DEL AMBIENTE. *LEXISFINDER*, 192. Obtenido de <https://site.inpc.gob.ec/pdfs/lotaip2020/REGLAMENTO%20AL%20CODIGO%20ORGANICO%20DEL%20AMBIENTE.pdf>
- Diario Crónica. (1 de marzo de 2023). *La voluntad individual supera a las adicciones*. Obtenido de Crónica: <https://cronica.com.ec/2023/03/01/la-voluntad-individual-supera-a-las-adicciones/>
- Donato, P. S. (2018). *Liderazgo en la gestión de entidades deportivas*. Barcelona: Oberta UOC Publishing, SL.
- El Comercio. (28 de mayo de 2021). *El Comercio*. Obtenido de <https://www.elcomercio.com/actualidad/ecuador/venta-bebidas-alcoholicas-permitida-domingos-restaurantes-hoteles.html>
- El Telégrafo. (11 de diciembre de 2018). *El Telégrafo - La "cultura" de ingesta de alcohol puso al país entre los más bebedores*. Obtenido de <https://www.eltelegrafo.com.ec/noticias/sociedad/6/alcoholismo-omsmsp>
- EL UNIVERSO. (29 de agosto de 2023). *Bebidas alcohólicas que no sobrepasen el 5 % de grado alcohólico se podrán publicitar en Ecuador, según el reglamento de la Ley de*

*Comunicación*. Obtenido de Informes Bebidas Alcohólicas:  
<https://www.eluniverso.com/noticias/informes/bebidas-alcoholicas-que-no-sobrepasen-el-5-de-grado-alcoholico-se-podran-publicitar-en-ecuador-segun-el-reglamento-de-la-ley-de-comunicacion-nota/>

Élida, V. C. (2021). ¿Qué es el marketing digital? *Diario Gestión*.

Espinoza Mina, M. A. (27 de octubre de 2020). LAS FUERZAS DE PORTER: ESTRATEGIAS LUEGO DE SU APLICACIÓN. 4-6. Obtenido de  
<https://www.researchgate.net/publication/349108297>

Fernando, P. M., & Andrea, D. P. (2009). La estructura organizacional y el diseño organizacional, una revisión bibliográfica. *Gestión y Sociedad*, 2, 13.

FONDO MONETARIO INTERNACIONAL. (octubre de 2023). *Informes de Perspectivas de la Economía Mundial*. Obtenido de ABORDAR LAS DIVERGENCIAS MUNDIALES:  
<https://www.imf.org/es/Publications/WEO/Issues/2023/10/10/world-economic-outlook-october-2023>

Gil Estallo, M. d., & Celma Benaiges, M. D. (2002). *Concepto, contenido y objeto de la administración de empresas*. Barcelona: Editor: UOC Papers. Obtenido de  
[https://www.google.com.ec/books/edition/Concepto\\_contenido\\_y\\_objeto\\_de\\_la\\_admini/W-4NPRCgetsC?hl=en&gbpv=1&pg=PA1&printsec=frontcover](https://www.google.com.ec/books/edition/Concepto_contenido_y_objeto_de_la_admini/W-4NPRCgetsC?hl=en&gbpv=1&pg=PA1&printsec=frontcover)

Gobernación de la Provincia de Loja. (2022). Gobernador afianza su compromiso con importantes gestiones para Loja. *Gobernación Loja*. Obtenido de  
<https://gobnacionloja.gob.ec/gobernador-afianza-su-compromiso-con-importantes-gestiones-para-loja/>

González Domínguez Esteban, O. C. (2023). FRECUENCIA DE LA INTOLERANCIA A LA LACTOSA Y SÍNDROME DE SOBRECRECIMIENTO BACTERIANO EN PACIENTES CON DISPEPSIA SIN SIGNOS DE ALARMA. ESTUDIO OBSERVACIONAL DESCRIPTIVO. *Revista Médica Vozandes*, 8. Obtenido de [https://revistamedicavozandes.com/wp-content/uploads/2023/07/03\\_AO1-1.pdf](https://revistamedicavozandes.com/wp-content/uploads/2023/07/03_AO1-1.pdf)

Grupo Blumos CL. (10 de julio de 2023). *La Inteligencia Artificial transforma la industria de bebidas*. Obtenido de <https://www.blumos.cl/inteligencia-artificial-industria-bebidas/>

INEC. (2024). *Encuesta Nacional de Empleo, Desempleo y Subempleo (ENEMDU)*. Obtenido de Empleo, Desempleo y Subempleo: <https://www.ecuadorencifras.gob.ec/empleo-desempleo-y-subempleo/>

Instituto Nacional de Estadística y Censos. (5 de octubre de 2023). *35.079 personas más viven en la provincia de Loja*. Obtenido de INEC:  
<https://www.ecuadorencifras.gob.ec/35-079-personas-mas-viven-en-la-provincia->

de-

loja/#:~:text=Loja%2C%20Ecuador%20%E2%80%93%20El%20Ecuador%20pudo,235.444%20(48%2C5%25)

Instituto Nacional de Estadística y Censos. (21 de septiembre de 2023). *ECUADOR CRECIÓ EN 2.5 MILLONES DE PERSONAS ENTRE 2010 Y 2022*. Obtenido de INEC:  
<https://www.ecuadorencifras.gob.ec/ecuador-crecio-en-2-5-millones-de-personas-entre-2010-y-2022/>

Instituto Nacional de Estadística y Censos. (2024). *INEC*. Obtenido de Buenas cifras, mejores vidas: [https://www.ecuadorencifras.gob.ec/documentos/web-inec/EMPLEO/2024/Trimestre\\_I/2024\\_I\\_Trimestre\\_Mercado\\_Laboral.pdf](https://www.ecuadorencifras.gob.ec/documentos/web-inec/EMPLEO/2024/Trimestre_I/2024_I_Trimestre_Mercado_Laboral.pdf)

Instituto Nacional de Estadística y Censos. (19 de febrero de 2024). *INEC ESTIMA QUE, SEGÚN PROYECCIONES EN EL MEDIANO PLAZO, ECUADOR TENDRÁ MÁS ADULTOS MAYORES, MENOS NIÑOS Y ADOLESCENTES EN 2050*. Obtenido de INEC:  
<https://www.ecuadorencifras.gob.ec/ecuador-tendra-mas-adultos-mayores-menos-ninos-y-adolescentes-en-2050/#:~:text=Las%20proyecciones%20prev%C3%A9n%20que%20la,nacimientos%20en%20los%20pr%C3%B3ximos%20a%C3%B1os>

Instituto Nacional de Estadísticas y Censos. (22 de julio de 2013). *Más de 900 mil ecuatorianos consumen alcohol*. Obtenido de <https://www.ecuadorencifras.gob.ec/mas-de-900-mil-ecuatorianos-consumen-alcohol/>

International Trade Centre. (2024). *Market Access Map*. Obtenido de Market Access Conditions:  
<https://www.macmap.org/en//query/results?reporter=152&partner=218&product=220870&level=6>

IntraMed. (31 de mayo de 2022). *Intolerancia a la lactosa*. Obtenido de La intolerancia a la lactosa no debe ser confundida con una alergia a la leche:  
<https://www.intramed.net/contenidover.asp?contenidoid=100444>

Licari, S. (2022). Análisis PESTEL: qué es, cómo se hace y ejemplos útiles. *HubSpot*.

Lorena Figueroa-Soledispa, M. I.-B.-C. (diciembre de 2020). El Marketing Mix y su incidencia en el posicionamiento comercial de las Pymes. *Polo del Conocimiento: Revista científica - profesional*, 5, 309-324. Obtenido de GenWords.

Lumberto, R. (2017). B2B Y B2C. *Istituto Universitario Esumer*, 1-34. Obtenido de <http://repositorio.esumer.edu.co/jspui/handle/esumer/1914>

M Del Carmen Toca, A. F. (2022). Intolerancia a la lactosa: mitos y verdades. *Arch Argent Pediatr*, 59-66. Obtenido de <http://dx.doi.org/10.5546/aap.2022.59>

- Méndez, D. R. (2006). Intolerancia a la lactosa. *Revista Española de Enfermedades Digestivas*, 1. Obtenido de [https://scielo.isciii.es/scielo.php?pid=S1130-01082006000200009&script=sci\\_arttext](https://scielo.isciii.es/scielo.php?pid=S1130-01082006000200009&script=sci_arttext)
- Ministerio de Comercio Exterior (COMEX). (2022). (Documento preliminar) Sector: bebidas alcohólicas. *Ministerio de Comercio Exterior (COMEX)*, 1-14. Obtenido de <https://www.comex.go.cr/media/9492/24-bebidas-alcoh%C3%B3licas.pdf>
- Ministerio de Gobierno. (29 de diciembre de 2023). *Emisión de permisos de funcionamiento a establecimientos categoría 1, 2,3 y 8: centros de diversión para mayores de edad, centros de tolerancia, licorerías, depósitos de bebidas alcohólicas, pensiones, residenciales y moteles*. Obtenido de Ecuador - Guía Oficial de Trámites y Servicios: <https://www.gob.ec/mdg/tramites/emision-permisos-funcionamiento-establecimientos-categoria-1-23-8-centros-diversion-mayores-edad-centros-tolerancia-licorerias-depositos-bebidas-alcoholicas-pensiones-residenciales-moteles>
- Ministerio del Gobierno. (s.f.). *EL NUEVO ECUADOR*. Obtenido de Venta regulada de bebidas alcohólicas los domingos, solo en establecimientos registrados: <https://www.ministeriodegobierno.gob.ec/venta-regulada-de-bebidas-alcoholicas-los-domingos-solo-en-establecimientos-registrados/>
- Morillo, K. (2022). Loja: Desarrollo económico, productivo y del comercio. *FARO Investigación y acción colectiva*, 5. Obtenido de <http://www.grupofaro.org/>
- Núñez, S. V. (2022). La Cultura alcohólica del Ecuador, un análisis de los factores sociales detrás del abuso del alcohol en la ciudad de Ambato. *Investigación y Desarrollo*, 76-80. Obtenido de <https://revistas.uta.edu.ec/erevista/index.php/dide/article/view/1771/1991>
- Organización Mundial de la Salud. (2021 de octubre de 2021). *Cambio climático*. Obtenido de <https://www.who.int/es/news-room/fact-sheets/detail/climate-change-and-health>
- Osterwalder, A. (6 de mayo de 2013). *A Better Way to Think About Your Business Model*. Obtenido de Harvard Business Review: <https://hbr.org/2013/05/a-better-way-to-think-about-yo>
- Pablo, S. P. (enero de 2020). CONSUMER INSIGHTS EMPATHY MAP. 17. Obtenido de <https://repository.unimilitar.edu.co/bitstream/handle/10654/35942/SalcedoPe%C3%B1alozaJuanPablo2020.pdf?sequence=3&isAllowed=y>
- Paloma. (2015). ¿Qué es un prototipo y para qué sirve? *SENDEKIA*, 1-2. Obtenido de <https://repository.uaeh.edu.mx/revistas/index.php/prepa3/article/view/5198/6632>
- Porter, M. E. (1986). Diamante de Michael Porter. *Academia.edu*, 12.

- Quinde, J. (05 de agosto de 2022). *Design Thinking: el superpoder de la empatía*. Obtenido de UDEP Hoy: <https://www.udep.edu.pe/hoy/2022/08/design-thinking-el-superpoder-de-la-empatia/>
- Quispe Fernández, G. M. (abril de 2020). CONTABILIDAD, COSTOS Y FINANZAS EN LAS EMPRESAS. FUNDAMENTOS CONCEPTUALES Y APLICACIONES. *EDITORIAL UNACH*, 1–289. doi:10.37135/u.editorial.05.13
- Ricardo, C. C., & Francisco, R. S. (2016). Estrategia de diferenciación: el caso de las empresas industriales. *Ingeniería Industrial N.º 34*, 165-174. doi:10.26439/ing.ind2016.n034.1342
- Roberto, C. P., & Daniel, G. G. (2004). Localización de instalaciones. *Administración de las Operaciones*, 1-29.
- Roca, C. M. (2019). *Presupuestos para empresas de manufactura* (1 ed.). Barranquilla: Editorial Universidad del Norte. doi:10.2307/j.ctvdf0kjn
- Rodríguez Martínez D. & Pérez Mendez, L. F. (2006). Intolerancia a la lactosa. *Revista Española de Enfermedades Digestivas*, 98(2), 143.
- Rodríguez, D. R. (2014). Flujos de caja. *Actualidad empresarial*, 1-17.
- Romero Montero, A. S.-R. (19 de enero de 2024). ¿Conoces a tu Buyer Persona? Identifica a tu cliente para mejorar tu estrategia de Inbound Marketing. *Investigaciones Turísticas*, 27, 3-16. Obtenido de <https://doi.org/10.14198/inturi.23961>
- Sabry, F. (2024). *Economía de equilibrio Dominar la toma de decisiones financieras y revelar la economía de equilibrio*. Business & Economics. Obtenido de <https://books.google.com.ec/books?id=6JvyEAAAQBAJ&printsec=frontcover#v=onepage&q&f=false>
- Sánchez Huerta, D. (2020). *Análisis FODA o DAFO*. Madrid: Bubok Publishing S.L.
- Sarquis, M. A. (2002). BARRERAS ARANCELARIAS y NO ARANCELARIAS. 1-4. Obtenido de <http://sedici.unlp.edu.ar/handle/10915/38589>
- Saul, F. E. (2007). *Los proyectos de inversión: evaluación financiera* (Primera Edición ed.). Editorial Tecnológica de Costa Rica. Obtenido de [https://www.google.com.ec/books/edition/\\_/erlnsjksoLMC?hl=en&gbpv=1](https://www.google.com.ec/books/edition/_/erlnsjksoLMC?hl=en&gbpv=1)
- Servicio de Rentas Internas. (s.f.). *Impuesto a los Consumos Especiales*. Obtenido de intersri: <https://www.sri.gob.ec/impuesto-consumos-especiales>
- Servicio Nacional de Aduanas. (29 de junio de 2022). *¿Qué productos requieren de autorización para ingresar a Chile?* Obtenido de Gobierno de Chile: <https://www.aduana.cl/que-productos-requieren-de-autorizacion-para-ingresar-a-chile/aduana/2022-06-29/123507.html>

- Servicio Nacional de Derechos Intelectuales. (s.f.). *Preguntas Frecuentes – Propiedad Industrial*. Obtenido de PORTAL ÚNICO DE TRÁMITES CIUDADANOS: <https://www.gob.ec/senadi>
- Superintendencia de Compañías, Valores y Seguros. (2024). *CONSTITUCIÓN ELECTRÓNICA DE SOCIEDADES POR ACCIONES SIMPLIFICADAS (SAS)*. Dirección Nacional de Planificación, Procesos y Calidad. Obtenido de <https://www.gob.ec/scvs/tramites/constitucion-sociedades-acciones-simplificadas>
- Toca, M. D., Fernandez, A., Orsi, M., Tabacco, O., & Vinderola, G. (2022). Lactose intolerance: myths and facts. An update. 8.
- Vargas Pérez, A. M. (2022). Innovación y desarrollo de nuevos productos. En *Política de Producto*. Obtenido de [https://salazarvirtual.sistemaeducativosalazar.mx/assets/5e9dd318bc20c/tareas/1e351b4f0477374f1ccd27f11cbff600TAREA2\\_INVESTIGACION\\_DOCUMENTAL\\_ADRIAN\\_A\\_HERNANDEZ\\_CAMAS.pdf](https://salazarvirtual.sistemaeducativosalazar.mx/assets/5e9dd318bc20c/tareas/1e351b4f0477374f1ccd27f11cbff600TAREA2_INVESTIGACION_DOCUMENTAL_ADRIAN_A_HERNANDEZ_CAMAS.pdf)
- Verona Martel, M. C. (2014). Finanzas Corporativas. *Innovar*, 24, 1-11. doi:10.15446/innovar.v24n52.42612
- Weather Atlas. (14 de julio de 2024). *Clima y previsión meteorológica mensual*. Obtenido de Weather Atlas: <https://www.weather-atlas.com/es/ecuador/loja-clima>
- Yunkor, J. O. (2021). El estudio descriptivo en la investigación científica. *ACTA JURÍDICA PERUANA*, 19. Obtenido de <http://revistas.autonoma.edu.pe/index.php/AJP/article/view/224/191>
- Zamora, C. M. (8 de junio de 2023). Análisis De Política Exterior En Un Contexto Cambiante: Una Aproximación. *Revista RELACIONES INTERNACIONALES Escuela de Relaciones Internacionales*, 131-164. Obtenido de <https://doi.org/10.15359/ri.96-1.5>

## 11. Anexos

### Anexo A: Entrevista 1:

1. ¿Le gusta a usted las bebidas alcohólicas?
  - Si
  - No
2. ¿Ha probado usted Licor de crema?
  - Si
  - No
3. ¿Es usted intolerante a la lactosa?
  - Si
  - No
4. ¿Conoce algún familiar o amigo que sea intolerante a la lactosa?
  - Si
  - No
5. ¿Qué tan interesado está en probar el licor de crema sin lactosa?
  - Extremadamente interesado
  - Bastante interesado
  - Moderadamente interesado
  - Poco interesado
  - Nada interesado
6. ¿Cree usted que la creación de un licor de crema sin lactosa podría ser aceptado y consumido por personas que no sufren de intolerancia a la lactosa?
  - Si
  - No
7. ¿Qué precio está dispuesto a pagar por el Ponche de Café de 750ml?
  - \$15
  - \$20

- \$25
8. ¿En qué ocasiones usted consumiría este producto?
- Fiesta
  - Cena
  - Reunión Social
9. ¿Conoce alguna marca que en la actualidad ofrezca un licor de crema sin lactosa?
- Si
  - No
10. ¿Qué redes sociales utiliza para conocer nuevos productos del mercado?
- Facebook
  - WhatsApp
  - Instagram
  - X (Twitter)

### **Anexo B: Entrevista 2:**

1. Edad
- 20-34 años
  - 35-44 años
  - 45-54 años
  - 55 años o más
2. Género
- Femenino
  - Masculino
3. Estado civil
- Soltero/a
  - Casado/a
  - Divorciado/a
  - Viudo/a
4. ¿En qué sector de la ciudad de Loja reside?

- Rural
  - Urbano
5. ¿Es usted intolerante a la lactosa o conoce algún familiar o amigo que padezca de esta condición?
- Sí tengo intolerancia a la lactosa.
  - Conozco a familiares o amigos que son intolerantes a la lactosa.
  - No tengo intolerancia a la lactosa.
  - Desconozco si algún familiar o amigo padece de esta condición.
6. ¿Ha consumido alguna vez licor de crema de café?
- Sí
  - No
7. ¿Estaría dispuesto a probar un licor de crema de café sin lactosa?
- Sí
  - No
  - Tal vez
8. ¿Con qué frecuencia consume licores de crema de café?
- Nunca
  - Algunas veces al año
  - Mensualmente
  - Semanalmente
9. ¿Cuánto está dispuesto a pagar por una botella de 750ml de licor de crema de café sin lactosa?
- \$15
  - \$20
  - \$25 o más
10. ¿Qué canales de distribución preferiría para comprar licor de crema de café sin lactosa?
- Supermercados
  - Tiendas de licores

- Tiendas especializadas
- Comercio electrónico
- Todos los anteriores

11. ¿Qué tipo de publicidad le llamaría la atención para un licor de crema de café sin lactosa?

- Anuncios en radio
- Publicidad impresa
- Publicidad en línea
- Marketing en redes sociales
- Muestras gratuitas
- Promociones y descuentos

### **Anexo C: Entrevista 3:**

1. ¿Le atrae el nombre de la marca del licor?

- Si
- No

2. ¿Cómo describiría el sabor del licor?

- Dulce
- Amargo
- Suave
- Intenso

3. ¿Qué sabor percibe más en el licor de crema?

- Café
- Cocoa
- Leche
- Whisky

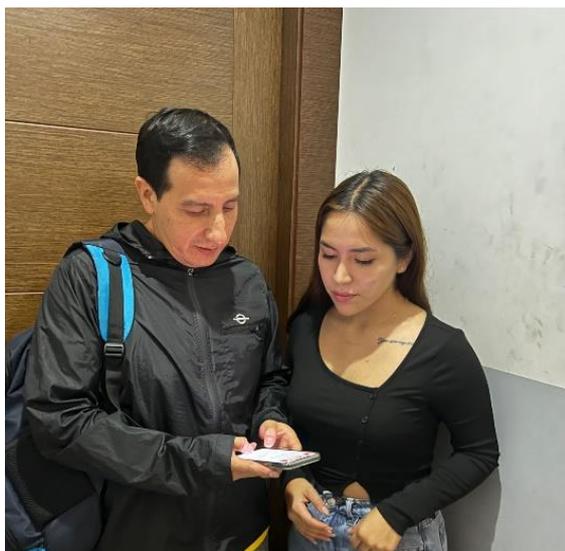
4. ¿El aroma y el sabor del licor se complementan bien?

- Si

- No
5. ¿Qué tan satisfecho está con la calidad general del licor?
- Muy Satisfecho
  - Satisfecho
  - Neutral
  - Poco Satisfecho
  - Muy insatisfecho
6. ¿Qué cambios le haría al diseño de la botella o el etiquetado? ¿Tiene alguna recomendación para mejorar el sabor del licor?
- 

#### Anexo D: Evidencia de Entrevistados





### Anexo E: Evidencia Análisis Físicoquímicos

