

ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS Y MARKETING

**Tesis previa a la obtención de título de
Licenciada en Administración de empresas
Licenciada en Marketing**

AUTORAS:


Paola Berenice Erazo Espinosa
María Emilia Castro Ordóñez

TUTOR: Mgs. Álex Oswaldo Cárdenas Rodríguez, MBA.

Diseño de un proyecto empresarial y plan de marketing integral para la bebida de limonada de café para comercializar en Loja. Periodo 2025-2026

Aprobación del Tutor

Yo, Alex Cárdenas Rodríguez, certifico que conozco a las autoras del presente trabajo siendo el responsable exclusivo tanto de su originalidad y autenticidad, como de su contenido.



Alex Cárdenas Rodríguez

TUTOR DEL PROYECTO

Certificación de Autoría

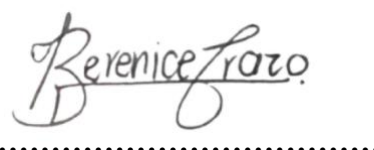
Nosotras, PAOLA BERENICE ERAZO ESPINOSA Y MARÍA EMILIA CASTRO ORDÓÑEZ, declaramos bajo juramento que el trabajo aquí descrito es de nuestra autoría; que no ha sido presentado anteriormente para la obtención de ningún grado académico ni calificación profesional; y que para su elaboración se ha consultado la bibliografía debidamente detallada.

Asimismo, cedemos los derechos de propiedad intelectual del presente trabajo a la Universidad Internacional del Ecuador, para que pueda ser publicado y difundido en medios físicos o digitales, conforme a lo establecido en la Ley de Propiedad Intelectual, su Reglamento y demás normas legales vigentes.



.....

María Emilia Castro Ordóñez



.....

Paola Berenice Erazo Espinosa

Dedicatoria

Dedico este trabajo, en primer lugar, a mi mami, por su amor incondicional, su apoyo constante y por ser mi mayor fortaleza en cada etapa de mi vida.

A mis hermanas Valeria, Alondra y Stefania, por su compañía, comprensión y palabras de aliento que me impulsaron a seguir adelante incluso en los momentos más difíciles.

De manera muy especial, dedico esta tesis a mi angelito, quien ha sido mi mayor motivación y mi razón para no rendirme. Gracias a ella he logrado cada paso dado, cada esfuerzo realizado y cada meta alcanzada. Su presencia, amor y luz han sido el motor que me ha guiado para culminar este sueño tan importante.

También dedico este logro a mis sobrinos Carito, Mathe, Lulu, Romi, Noe y Andresito, quienes con su alegría e inocencia llenan mi vida de esperanza y me recuerdan cada día por qué vale la pena luchar por mis objetivos.

Emilia Castro

Dedicatoria

A mis padres, quienes nunca dejaron de creer en mí y cuyo esfuerzo y dedicación hicieron posible este sueño. Cada logro mío es reflejo de su ejemplo y amor incondicional. Gracias por ser mi fortaleza, por sus enseñanzas y por acompañarme con paciencia en cada etapa de este proceso.

A mis hermanos, por ser mi apoyo, mi motivación y mi mejor compañía en este camino. Por estar siempre presentes, por su complicidad y por hacer de este recorrido una experiencia llena de cariño y momentos inolvidables.

Paola Erazo

Agradecimiento

Agradecemos a Dios por brindarnos la fortaleza, la sabiduría y la constancia necesarias para culminar esta etapa de nuestra formación académica.

Expresamos nuestro sincero agradecimiento a nuestras familias, por su apoyo incondicional, comprensión y motivación permanente a lo largo de este proceso, siendo un pilar fundamental para alcanzar este logro.

Agradecemos a nuestros docentes y a la institución educativa, por los conocimientos impartidos, la orientación y el acompañamiento académicos brindado durante el desarrollo de esta investigación.

Para finalizar, expresamos nuestra gratitud a quienes, de forma directa o indirecta, brindaron su apoyo para la culminación de este proyecto y enriquecieron nuestro desarrollo humano y profesional.

Índice de Contenidos

Aprobación del Tutor	II
Certificación de Autoría.....	III
Dedicatoria	IV
Dedicatoria	V
Agradecimiento	VI
Índice de Contenidos.....	VII
Índice de Tablas	XV
Índice de Figuras.....	XVII
Resumen.....	19
Abstract	21
Introducción	23
Justificación	24
Objetivos	27
Capítulo 1	28
1.1. Fase de Empatizar	28
1.2. Análisis PESTEL	30
1.2.1. Entorno Político.....	30
1.2.2. Entorno Económico	31
1.2.3. Entorno Social	32
1.2.4. Entorno ecológico	33
1.2.5. Entorno Tecnológico	34

1.2.6. Entorno legal	35
1.3. Análisis FODA.....	36
1.4. Principales hallazgos del problema u oportunidad	39
1.5. Mercado objetivo	40
1.6. Cálculo del tamaño de la muestra	41
1.7. Instrumentos de recolección de datos	42
1.7.1. Encuesta	42
1.7.2. Entrevistas.....	42
1.7.3. Análisis e interpretación	43
1.8. Análisis General Respuestas de la entrevista.....	57
1.8.1. Hábitos de consumo de café	57
1.8.2. Consumo de bebidas frías	57
1.8.3. Factores de decisión de compra	58
1.8.4. Canales de compra preferidos.....	58
1.8.5. Preferencia artesanal vs. Industrial	58
1.8.6. Percepción del café lojano	58
1.8.7. Importancia del origen local	59
1.8.8. Intención de compra	59
1.8.9. Atributos deseados.....	59
1.8.10. Amenazas y riesgos.....	60
1.8.11. Recomendaciones estratégicas	60

Capítulo 2.....	62
2.1.Fase de definición	62
2.2.Mapa de afinidad.....	62
2.3.Planteamiento del problema.....	64
2.4.Contexto del Problema.....	64
2.4.1.Oportunidades identificadas:	64
2.4.2.Barreras existentes:	65
2.5.Magnitud del Problema.....	65
2.5.1.Nivel productivo:	66
2.5.2.Nivel de mercado:.....	66
2.5.3.Nivel socioeconómico:	66
2.6.Árbol de Problema	66
2.7.Buyer Person.....	67
2.8.Mapa de empatía	69
2.9.Customer Journey Map	70
2.10.POV (Point of view)	71
2.10.1. POV del Consumidor	72
2.10.2. POV del Emprendedor/Productor	72
2.10.3. POV Integrado del Proyecto	73
Capítulo 3.....	75
3.1.Fase de Ideación.....	75

3.1.1. Brainstorming	75
3.1.2. Mapa Mental	77
3.1.3. How Might We	79
3.1.4. Matriz de priorización.....	80
3.1.5. Propuesta de idea de negocio a implementar.....	82
Capítulo 4.....	84
4.1. Prototipado	84
4.1.1. Desarrollo del prototipo	84
4.1.2. Segmento de clientes	85
4.1.3. Problema	85
4.1.4. Solución	87
4.1.5. Propuesta de Valor.....	87
4.1.6. Canales.....	88
4.1.7. Modelo de monetización.....	89
4.1.8. Estructura de costos	90
4.1.9. Métricas clave	92
4.1.10. Ventaja Competitiva	93
4.1.11. LEAN Canvas Limonatto.....	95
4.1.12. Descripción	96
4.1.13. Limonatto: colores, tipo de letra y concepto de marca	96
4.1.14. Concepto de marca.....	97

4.1.15. Envase y etiqueta	98
4.1.16. Producto final	100
Capítulo 5	101
5.1. Testeo y Validación	101
5.2. Viabilidad	101
5.3. Factibilidad	101
5.4. Deseabilidad	101
Capítulo 6	104
6.1. Estudio Técnico y Modelo de Gestión Organizacional	104
6.2. Localización	104
6.3. Operaciones	106
6.4. Procesos estratégicos	108
6.5. Dirección	108
6.6. Planificación	108
6.7. Marketing Estratégico	109
6.8. Procesos Operativos	109
6.9. Procesos de Apoyo	110
6.10. Gestión financiera y legal	111
6.11. Gestión de la calidad	111
6.12. Atención al cliente	112
6.13. Soporte	112

6.14.Organigrama Estructural.....	114
6.15.Conformación Legal	115
6.16.Financiamiento.....	117
Capítulo 7.....	119
7.1.Las 4 P's del Marketing.....	119
7.1.1.Producto	119
7.1.2.Precio	119
7.1.3.Plaza.....	120
7.1.4.Promoción.....	120
7.2.Plan de Marketing	121
Capítulo 8.....	124
8.1.Estudio Financiero	124
8.2.Objetivo del estudio financiero	124
8.3.Supuestos financieros y alcance.....	125
8.3.1. Horizonte del proyecto	125
8.3.2. Moneda de análisis	125
8.3.3. Inflación estimada.....	125
8.3.4. Crecimiento de ventas esperado	125
8.3.5. Capacidad productiva inicial	126
8.3.6. Régimen tributario inicial	126
8.3.7. Tipo de empresa.....	127

8.3.8. Inversión inicial	127
8.3.9. Activos fijos.....	129
8.3.10. Activos Diferidos	129
8.3.11. Capital de Trabajo Inicial.....	130
8.4. Estructura de costos	132
8.4.1. Costos de producción.....	132
8.4.2. Costos operativos.....	133
8.5. Presupuesto de producción	134
8.5.1. Volumen de producción.....	135
8.5.2. Capacidad instalada vs Capacidad utilizada	135
8.5.3. Coste Unitario	136
8.5.4. Escalabilidad del proceso productivo	137
8.6. Presupuesto de ventas	138
8.6.1. Precio de venta unitario	138
8.6.2. Canales de comercialización.....	139
8.6.3. Proyección de ventas mensuales.....	140
8.7. Estado de resultados proyectado	143
8.8. Flujo de caja proyectado	145
8.9. Punto de equilibrio	147
8.10. Indicadores de rentabilidad	148
8.11. Análisis de sensibilidad.....	151

8.12.Estructura de financiamiento	151
8.13.Conclusiones financieras	153
Conclusiones	154
Recomendaciones	158
Bibliografía	159
Anexos	171

Índice de Tablas

Tabla 1. <i>Foda Limonatto</i>	37
Tabla 2. <i>Principales Hallazgos de la entrevista</i>	61
Tabla 3. <i>Mapa de Afinidad Limonatto</i>	63
Tabla 4. <i>POV</i>	74
Tabla 5. <i>Métricas clave</i>	93
Tabla 6. <i>Análisis De Viabilidad, Factibilidad Y Deseabilidad</i>	102
Tabla 7. <i>Conformación Legal</i>	116
Tabla 8. <i>Inversión Inicial Limonatto</i>	128
Tabla 9. <i>Activos Fijos Limonatto</i>	129
Tabla 10. <i>Activos Diferidos Limonatto</i>	130
Tabla 11. <i>Capital de trabajo Limonatto</i>	131
Tabla 12. <i>Resumen de la Inversión de Limonatto</i>	131
Tabla 13. <i>Costos de producción Limonatto</i>	133
Tabla 14. <i>Costos operativos Limonatto</i>	134
Tabla 15. <i>Capacidad instalada Limonatto</i>	136
Tabla 16. <i>Coste unitario de producción</i>	136
Tabla 17. <i>Escalabilidad del proceso productivo</i>	137
Tabla 18. <i>Determinación del Precio de Venta Unitario Proyectado</i>	139
Tabla 19. <i>Canales de Comercialización de Limonatto</i>	140
Tabla 20. <i>Proyección de Ventas Mensuales – Escenario Conservador</i>	141
Tabla 21. <i>Proyección de Ventas Mensuales – Escenario Realista</i>	142
Tabla 22. <i>Proyección de Ventas Mensuales – Escenario Optimista</i>	143
Tabla 23. <i>Estado de resultados proyectado</i>	144
Tabla 24. <i>Flujo de Caja Proyectado – Año 1</i>	146

Tabla 25. <i>Punto de equilibrio</i>	147
Tabla 26. <i>Indicadores financieros</i>	148
Tabla 27. <i>Cálculo del Van de Limonatto</i>	149
Tabla 28. <i>Cálculo de la TIR de Limonatto</i>	150
Tabla 29. <i>PRI de Limonatto</i>	150
Tabla 30. <i>Análisis de sensibilidad</i>	151
Tabla 31. <i>Estructura de Financiamiento del Proyecto</i>	152
Tabla 32. <i>Condiciones financieras del crédito</i>	152
Tabla 33. <i>Tabla de amortización anual</i>	152

Índice de Figuras

Figura 1. <i>Edad de los consumidores de café</i>	43
Figura 2 <i>Sexo de los consumidores.</i>	44
Figura 3. <i>Parroquia de residencia de los consumidores de café</i>	45
Figura 4. <i>Ocupación laboral de los consumidores de café</i>	45
Figura 5. <i>Frecuencia de consumo de bebidas frías</i>	46
Figura 6. <i>Consumo de Café</i>	47
Figura 7. <i>Frecuencia de consumo de café frío</i>	48
Figura 8. <i>Preferencia nivel de dulzor</i>	49
Figura 9. <i>Preferencias en sabores adicionales</i>	50
Figura 10. <i>Importancia de café lojano como materia prima</i>	50
Figura 11. <i>Preferencia de productos artesanales o industriales</i>	51
Figura 12. <i>Intención de Compra</i>	52
Figura 13. <i>Disposición a pagar (300ml)</i>	53
Figura 14. <i>Frecuencia de compra proyectada</i>	54
Figura 15. <i>Canal de compra preferido</i>	55
Figura 16. <i>Conocimiento sobre café de especialidad</i>	55
Figura 17. <i>Reconocimiento de marcas locales de café</i>	56
Figura 18. <i>Árbol de Problema</i>	67
Figura 19. <i>Buyer Person</i>	68
Figura 20. <i>Mapa de empatía</i>	69
Figura 21. <i>Customer Journey Map</i>	71

Figura 22. <i>Brainstorming</i>	75
Figura 23. <i>Mapa Mental</i>	78
Figura 24. <i>How Might We</i>	80
Figura 25. <i>Matriz de Priorización</i>	81
Figura 26. <i>Lean Canvas</i>	95
Figura 27. <i>Logotipo de marca</i>	97
Figura 28. <i>Envase Limonato</i>	98
Figura 29 <i>Etiqueta Limonato</i>	98
Figura 30. <i>Producto final Limonato</i>	100
Figura 31. <i>Localización de la planta de producción</i>	104
Figura 32. <i>Mapa de procesos</i>	106
Figura 33. <i>Mapa de proceso operativo</i>	109
Figura 34. <i>Flujograma de producción</i>	112
Figura 35. <i>Organigrama estructural</i>	115

Resumen

El presente proyecto empresarial desarrolla una propuesta innovadora para el diseño, lanzamiento y comercialización de una bebida artesanal de limonada con café 100% lojano, dirigida al mercado del cantón Loja durante el período 2025-2026. La iniciativa surge ante la desconexión entre la alta calidad del café de especialidad producido localmente (reconocido nacional e internacionalmente) y su aprovechamiento comercial en productos innovadores de valor agregado.

Mediante la aplicación de la metodología Design Thinking, el proyecto atraviesa cinco fases fundamentales: empatizar, definir, idear, prototipar y validar. En la fase de empatizar se realiza un diagnóstico integral del entorno mediante análisis PESTEL y FODA, además de investigación de mercado con encuestas y entrevistas a expertos, líderes de opinión y consumidores potenciales. Los resultados revelan que el 88.3% de los encuestados consume café regularmente, el 82.6% ha consumido café frío ocasionalmente, y el 85.1% manifiesta interés en adquirir un café frío artesanal hecho con café lojano.

La fase de definición identifica el problema central: existe una oportunidad de mercado desatendida para bebidas innovadoras que aprovechen el prestigio del café lojano, dirigida principalmente a jóvenes y adultos de 20 a 40 años que valoran productos artesanales, de origen local y con atributos diferenciadores. El mercado objetivo se caracteriza por consumir bebidas frías con alta frecuencia (34% diariamente), preferir opciones con dulzor moderado o bajo (64.9%), y mostrar inclinación por sabores cítricos (35.3%) y productos artesanales (45.4%).

En la fase de ideación se desarrolla la propuesta de valor de "Limonatto", una bebida que combina café de especialidad lojano con limón natural, ofreciendo un producto refrescante, artesanal e innovador. Se diseña un plan de marketing integral que incluye estrategias de producto (desarrollo de receta, presentaciones de 300ml), precio (rango de \$2.50 a \$3.50), distribución (cafeterías, supermercados, tiendas naturales) y promoción (presencia en redes

sociales, degustaciones, alianzas estratégicas). El análisis financiero demuestra que el proyecto es económicamente viable, considerando costos de producción, inversión inicial y proyecciones de ventas.

El proyecto concluye que existe un mercado receptivo y una oportunidad estratégica para introducir bebidas innovadoras basadas en café lojano, siempre que se garantice calidad sensorial, se comunique efectivamente el valor del origen local, y se establezcan canales de distribución accesibles. La iniciativa no solo busca satisfacer una demanda latente, sino también generar valor agregado para los productores cafetaleros locales, fortalecer la identidad territorial del café lojano y contribuir al desarrollo económico de la provincia mediante la innovación a lo largo de la cadena de valor del café.

Abstract

This business project develops an innovative proposal for the design, launch, and commercialization of an artisanal lemonade beverage with 100% Loja coffee, targeting the market in Loja canton during the 2025-2026 period. The initiative arises from the disconnect between the high quality of locally produced specialty coffee (nationally and internationally recognized) and its commercial use in innovative value-added products.

Through the application of Design Thinking methodology, the project goes through five fundamental phases: empathize, define, ideate, prototype, and validate. In the empathize phase, a comprehensive environmental diagnosis is carried out through PESTEL and SWOT analysis, as well as market research with surveys and interviews with experts, opinion leaders, and potential consumers. Results reveal that 88.3% of respondents regularly consume coffee, 82.6% have occasionally consumed cold coffee, and 85.1% express interest in purchasing artisanal cold coffee made with Loja coffee.

The definition phase identifies the central problem: there is an unmet market opportunity for innovative beverages that leverage the prestige of Loja coffee, primarily targeting young adults aged 20 to 40 who value artisanal products, local origin, and differentiating attributes. The target market is characterized by consuming cold beverages with high frequency (34% daily), preferring options with moderate or low sweetness (64.9%), and showing inclination toward citrus flavors (35.3%) and artisanal products (45.4%).

In the ideation phase, the value proposition of "Limonatto" is developed, a beverage that combines specialty Loja coffee with natural lemon, offering a refreshing, artisanal, and innovative product. A comprehensive marketing plan is designed including product strategies (recipe development, 300ml presentation), pricing (range of \$2.50 to \$3.50), distribution (coffee shops, supermarkets, natural stores), and promotion (social media presence, tastings,

strategic alliances). Financial analysis demonstrates the project's economic viability, considering production costs, initial investment, and sales projections.

The project concludes that there are a receptive market and a strategic opportunity to introduce innovative beverages based on Loja coffee, provided that sensory quality is guaranteed, the value of local origin is effectively communicated, and accessible distribution channels are established. The initiative not only seeks to satisfy latent demand but also to generate added value for local coffee producers, strengthen the territorial identity of Loja coffee, and contribute to the province's economic development through innovation in the coffee value chain.

Introducción

El presente modelo de negocio se desarrolla en torno al diseño y elaboración de una bebida artesanal innovadora basada en café 100% lojano, combinada con limón natural para crear una propuesta refrescante y diferenciada dentro del mercado local. La iniciativa surge de la necesidad de aprovechar de mejor manera el potencial del café de especialidad producido en la provincia de Loja, un producto que ha alcanzado reconocimiento nacional e internacional, pero que aún se comercializa en su mayoría como materia prima o en preparaciones tradicionales, dejando de lado oportunidades importantes para la generación de valor agregado. En este contexto, se busca demostrar que el café lojano puede trascender su uso habitual mediante alternativas creativas que respondan a nuevas tendencias de consumo.

A partir de un análisis integral del entorno y del comportamiento del consumidor, se identifica que las bebidas frías artesanales están ganando un lugar cada vez más relevante en la población joven y adulta de la ciudad. Este público muestra apertura hacia productos novedosos, naturales y con una identidad clara, lo que representa un terreno favorable para propuestas que conecten sabor, practicidad y origen local. Además, existe un creciente interés por productos que cuenten con ingredientes naturales, bajos niveles de azúcar y procesos responsables, características que la limonada de café puede incorporar de manera estratégica para atender estas preferencias.

Justificación

El presente proyecto de creación y comercialización de una bebida artesanal de limonada con café 100% lojano se justifica por la convergencia de múltiples factores que configuran una oportunidad estratégica con gran potencial para impulsar el desarrollo territorial, económico y social del cantón Loja.

En primer lugar, existe una desconexión evidente entre la reconocida calidad del café de especialidad lojano, mismo que ha sido galardonado en diversas ocasiones a nivel nacional como internacional, incluyendo 11 ediciones de la Taza Dorada y el primer lugar en la Taza de Excelencia con 92 puntos y su aprovechamiento comercial en productos innovadores de valor agregado.

La investigación de mercado realizada con 300 participantes del segmento objetivo (20-40 años) revela la existencia de una demanda latente significativa: el 88.3% consume café regularmente, el 82.6% ha probado café frío en alguna ocasión, más del 60% consume bebidas frías con alta frecuencia (diaria o 3-4 veces por semana), y el 85.1% manifiesta interés directo en adquirir una bebida artesanal de café frío elaborada con café lojano. Esta brecha entre la intención de compra y la oferta disponible representa una oportunidad de mercado concreta y cuantificable que actualmente permanece desatendida.

Desde la perspectiva económica, la propuesta contribuye a diversificar la cadena de valor del café lojano mediante la generación de productos diferenciados que permiten capturar márgenes superiores a los obtenidos por la venta de café verde. Esta transformación no solo beneficia directamente a los emprendedores, sino que también genera efectos multiplicadores positivos para productores cafetaleros locales, proveedores de insumos, distribuidores y puntos de venta, fortaleciendo el tejido empresarial local y contribuyendo a la generación de oportunidades laborales en el territorio.

El componente cultural y de identidad territorial constituye otro pilar fundamental de la justificación. El café representa un elemento identitario profundamente arraigado en la cultura lojana, y más del 69% de las personas encuestadas valora importante o muy importante el origen local del producto. Este sentido de pertenencia puede ser aprovechado estratégicamente para fortalecer la identidad gastronómica regional, promover el consumo de productos locales y conectar emocionalmente con consumidores que valoran la autenticidad, la trazabilidad y el apoyo a la economía local. La iniciativa contribuye así a rescatar y poner en valor el patrimonio cafetalero lojano mediante formatos innovadores que conectan con las nuevas generaciones.

El proyecto también se alinea con tendencias globales de consumo que evidencian un crecimiento acelerado del mercado de café frío, con un crecimiento anual compuesto que alcanza el 23%, proyectado para 2023 a 2031, impulsada principalmente por consumidores jóvenes (Millennials y Generación Z) que buscan productos innovadores, naturales y con experiencias de sabor diferenciadas. Esta tendencia internacional se replica en el contexto ecuatoriano, donde el consumo de café mantiene una trayectoria ascendente, especialmente en presentaciones frías asociadas a estilos de vida modernos y activos.

Desde el ámbito de la sostenibilidad, el proyecto promueve prácticas ambientalmente responsables mediante el uso de envases de vidrio reutilizables, ingredientes naturales, procesos artesanales de bajo impacto y la posibilidad de trabajar con productores que cuentan con certificaciones de café libre de deforestación, producción orgánica y comercio justo. Esto responde a las crecientes preocupaciones ambientales de los consumidores conscientes y posiciona al producto como una alternativa responsable frente a bebidas industriales con mayor huella ecológica.

La viabilidad del proyecto se sustenta en un análisis integral que incluye estudios de mercado, análisis estratégico (PESTEL, FODA), modelado de negocio (Lean Canvas),

desarrollo de buyer persona y customer journey map, aplicación de metodología Design Thinking, y proyecciones financieras que demuestran su sostenibilidad económica. La disposición a pagar identificada (\$2.50 - \$3.50 por 300ml) garantiza márgenes adecuados que permiten cubrir costos de producción, comercialización y generar rentabilidad para los emprendedores.

Finalmente, el proyecto genera aportes académicos relevantes al aplicar metodologías de innovación y desarrollo de productos en un contexto real, contribuyendo a llenar vacíos de información sobre la percepción del consumidor de productos artesanales, área que representa solo el 17% de los estudios sobre el sector artesanal según Betancourt et al. (2023) y generando evidencia empírica sobre preferencias, comportamientos de compra y estrategias efectivas de comercialización para productos locales diferenciados.

En síntesis, el proyecto se justifica integralmente por su capacidad de responder simultáneamente a una demanda real de mercado, generar valor económico compartido entre múltiples actores de la cadena productiva, fortalecer la identidad cultural y territorial lojana, promover prácticas sostenibles y responsables, alinearse con tendencias globales de consumo, y contribuir al desarrollo de conocimiento aplicado sobre emprendimiento e innovación en productos locales. Esta convergencia de factores configura una oportunidad estratégica de alto potencial que justifica plenamente la inversión de recursos, tiempo y esfuerzo en el desarrollo e implementación del presente proyecto empresarial.

Objetivos

Objetivo general:

Diseñar un proyecto empresarial y un plan de marketing integral para la bebida de limonada con café, con el fin de posicionarla y comercializarla exitosamente en la ciudad de Loja durante el período 2025-2026.

Objetivos específicos:

- Analizar el mercado local de bebidas innovadoras en Loja, identificando preferencias, hábitos de consumo y segmentos potenciales para la bebida de limonada con café.
- Diseñar un plan de marketing integral que incorpore estrategias de producto, precio, distribución y promoción para impulsar la introducción y consolidación de la marca en el mercado lojano.
- Evaluar la factibilidad de la elaboración y comercialización de la bebida de limonada de café.

Capítulo 1

1.1. Fase de Empatizar

En esta primera fase se realizará un diagnóstico integral del entorno para comprender el panorama del mercado y las preferencias del público consumidor lojano, para poder identificar las necesidades y sus motivaciones al momento de adquirir bebidas de café. Para ello se aplicarán instrumentos como el análisis PESTEL y FODA, con el fin de determinar los elementos externos e internos que inciden en el proyecto.

Para conseguir la fase de empatizar, es necesario una serie de información cualitativa: opiniones, percepción y experiencias del consumidor, obteniéndose mediante entrevistas a grupos focales y observación al comportamiento del consumidor. Asimismo, existen herramientas cuantitativas de datos numéricos sobre los hábitos de consumo, frecuencia, nivel de satisfacción, tendencias del mercado obteniéndose mediante encuestas estructuradas y análisis estadísticos del comportamiento del consumidor/mercado.

El café especial representa una oportunidad estratégica para agregar valor en Ecuador, ya que permite diversificar la oferta y fortalecer la competitividad del sector. De acuerdo con un estudio académico, el desarrollo de cafés diferenciados impulsa el empleo rural, mejora la cadena productiva y abre oportunidades en mercados internacionales de nicho (Vargas, 2021). Este enfoque responde a la necesidad de que el país deje de competir en volumen y transite hacia la calidad como forma de posicionamiento competitivo (Moreira, 2023).

Diversas investigaciones sostienen que la producción de café especial contribuye a elevar estándares de sostenibilidad, promover buenas prácticas agrícolas y mejorar el ingreso de los productores en zonas andinas (Mora et al., 2022). Estos avances permiten establecer relaciones comerciales más estables mediante contratos de largo plazo con tostadores y compradores internacionales. Adicionalmente, la diferenciación a través de atributos

sensoriales y origen geográfico fortalece la identidad rural y el reconocimiento de territorios cafeteros (Velásquez & Figueroa, 2020).

Durante los últimos años, la exportación de café industrializado y de especialidad ha aumentado de forma considerable, mientras que las exportaciones de grano tradicional han reflejado una reducción sostenida. Esta tendencia evidencia una transformación en el modelo productivo y comercial del sector cafetalero ecuatoriano, enfocado cada vez más en valor agregado y diferenciación de producto (García & Segura, 2022). En este contexto, las estrategias de trazabilidad, control de calidad y certificación permiten acceder a mejores precios y mercados premium (Vargas & Herrera, 2021).

En informes regionales, se destaca que los sellos de comercio justo, orgánico y denominación de origen generan confianza y transparencia en la cadena, aumentando la disposición a pagar por parte del consumidor final (Castro & Molina, 2021). Estos mecanismos reducen asimetrías de información y facilitan la negociación internacional, especialmente en nichos especializados de cafeterías, tiendas gourmet y distribución digital. Para Ecuador, la certificación se vuelve un factor determinante en la consolidación de la imagen país en el sector cafetalero (Salcedo & Vázquez, 2020).

Asimismo, diversos autores coinciden en que la incorporación de tecnologías para medición, trazabilidad, control de procesos y monitoreo de calidad representa un factor clave para la competitividad del café especial. Según una investigación publicada en una revista de administración latinoamericana, el uso de tecnologías en la cadena productiva mejora la sostenibilidad ecológica y económica, y aumenta el valor percibido por los consumidores (Díaz, 2022). Esto se vuelve especialmente relevante para productores de territorios con tradición cafetalera como el sur del Ecuador.

En estudios de innovación agroalimentaria, se resalta que la digitalización permite recopilar datos sensoriales, climáticos y de manejo postcosecha para optimizar decisiones y

reducir pérdidas (Pérez & Sánchez, 2023). Herramientas como sensores, plataformas de trazabilidad y sistemas de información geográfica mejoran la gestión del cultivo y fortalecen la relación entre productores, cooperativas y compradores. Este componente tecnológico es hoy un estándar en países líderes del café especial como Colombia, Costa Rica y Perú.

En estudios comparativos sobre América Latina, se ha demostrado que la diversificación en productos derivados, entre ellos café tostado, bebidas procesadas, cafés de origen y presentaciones innovadoras, fortalece la resiliencia de los sectores cafetaleros frente a la fluctuación de precios, crisis climáticas y cambios en el consumo (Montilla, 2024). En este sentido, investigadores resaltan la importancia de crear propuestas de valor agregado que respondan a tendencias actuales del consumo como conveniencia, sostenibilidad y experiencia.

1.2. Análisis PESTEL

De acuerdo con Betancourt (2019), la herramienta PESTEL, se refiere al análisis descriptivo del entorno de la empresa, el cual incluye todos aquellos factores externos que son significantes para la organización y su planificación estratégica.

Comprende los factores económicos, sociales, políticos, tecnológicos, legales y ecológicos. Siendo este un análisis externo que permite conocer el enfoque global de cada uno de sus componentes.

1.2.1. Entorno Político

En el ámbito internacional, las políticas sobre el café están debidamente orientadas hacia la sostenibilidad y la erradicación de la deforestación dentro de las cadenas de suministro. Según International Coffee Organization (2024) organismos técnicos y agencias multilaterales han incorporado la resiliencia y la inversión sostenible como prioridades en la cadena global del café. Asimismo, grandes mercados compradores que se rigen bajo la Regulación de la Unión Europea contra la Deforestación exigen a los países productores el cumplimiento y la

trazabilidad de sus prácticas para garantizar que productos como el café no provengan de tierras deforestadas.

En Ecuador, existe actividad legislativa reciente encaminada a alinear la producción nacional con estándares internacionales. A través del Ministerio de Agricultura y Ganadería (2024), institución que presentó el primer café libre de deforestación, sitúa al país como referente en prácticas agrícolas sostenibles, facilitando la apertura de nuevos mercados para pequeños productores.

En Loja, la prefectura ha promovido la “Ruta del café” como una propuesta turística y cultural que busca posicionar al café de especialidad lojano como un emblema y motor de desarrollo local. La Ruta comprende una serie de actividades que involucran a las cafeterías y eventos artísticos relacionados al café (Prefectura de Loja, 2025). Asimismo, el proyecto Loja Sabor a Café: Sistemas Agroforestales Bosques + Café, liderado por la prefectura de Loja, obtuvo el primer lugar en el Premio Verde organizado por el Banco de Desarrollo del Ecuador, ratificando sus prácticas sostenibles en el cultivo de café de especialidad. (Prefectura de Loja, 2024)

1.2.2. Entorno Económico

A nivel internacional, el mercado cafetalero atraviesa una etapa de alta volatilidad. Según ICO (2025), el precio del café se ubicó en 310,12 centavos de dólar por libra, lo que supone un aumento del 75,8% en relación con el año previo. Este aumento junto con la desaceleración del consumo global, el cual se estima en 1% a 2% de crecimiento anual, refleja un contexto económico desafiante, debido a la inflación y menor poder adquisitivo.

Además, PROECUADOR (2025), pronosticó para el año 2025 que el mercado cafetalero alcanzaría los \$96.450 millones de dólares, generados por consumo en el hogar y los \$376.700 millones de dólares, generados en restaurantes y bares.

En Ecuador, hablar de las exportaciones de café implica considerar el impacto en los productores cafetaleros, en 2024, Ecuador exportó 14.769 toneladas por 145 millones de dólares, representando una oportunidad para aumentar los ingresos económicos. Sin embargo, aunque hay crecimiento el sector aún opera por debajo de los niveles históricos (MAGAP, 2024).

Actualmente la producción del café se encuentra en declive, abasteciendo únicamente el 50% del consumo nacional, lo que implica déficit en la producción y la importación creciente de café soluble para abastecer el consumo local (Primicias, 2024).

En la localidad, Loja se destaca como una de las regiones más relevantes en la producción de café. Según Banco Central del Ecuador (BCE), en 2022 las exportaciones de café lojano generaron más de \$20 millones de dólares, siendo el producto agrícola

más exportado después de las flores y el banano (Banco Central del Ecuador, 2022). La demanda de café de especialidad abre mercados rentables para el productor lojano, sin

embargo, se tienen desafíos para mejorar la infraestructura y producción debido al acceso limitado y complejo al financiamiento, dependiendo entonces no solo de la estabilidad del precio de producción, sino también del mercado y capital para mantener la actividad y competitividad.

1.2.3. Entorno Social

Mundialmente se observa un creciente interés en el consumo del café y sus variantes. De acuerdo con GourmetPro (2025), el café se ha consolidado como una bebida versátil que, al poder ser compatible con diversos sabores, lo vuelve popular entre diferentes culturas y grupos de edad. Los Millennials y generación Z que representan el 52% de población mundial, constituyen la base de consumidores determinantes.

Asimismo, como lo destaca (Euromonitor International (2025), los consumidores se inclinan hacia la tendencia de productos innovadores y sostenibles, lo que implica que las bebidas basadas en café, que enfatizan su origen y prácticas responsables, serán más valoradas.

En Ecuador, el café tiene un fuerte valor social arraigado profundamente con la identidad nacional. Este producto forma parte de las interacciones cotidianas y es un representante orgulloso de los recursos que posee el país. Según Euromonitor (2024), el consumo de café se mantiene en alza, especialmente en entornos donde se relaciona con hábitos modernos y socialización.

En la provincia de Loja, el café representa un emblema social y cultural que trasciende la producción agrícola; tanto su consumo como la promoción de este, están

asociados a la identidad lojana. Sus productores que principalmente son pequeños agricultores familiares provienen de cantones tradicionalmente cafetaleros, entre ellos Quilanga, Puyango, Chaguarpamba, Olmedo y otras zonas rurales. Gran parte de la producción proviene de parcelas familiares, y en algunos casos de las asociaciones como PROCAP “Asociación Agroartesanal de Productores de Café Altura Puyango”, lo cual permite la comercialización conjunta de cafés de altura. (InterAmerican Coffee, 2024).

Asimismo, la provincia ha ganado la Taza Dorada en al menos 11 ediciones, lo que evidencia, una destacada trayectoria en concursos nacionales cafetaleros. (Torres, Jorge, Mendieta, Martínez, & Chávez, 2023). En la Taza de excelencia, el productor lojano Angelino Abad obtuvo el primer lugar con una calificación de 92 puntos, contribuyendo a visibilizar la calidad del café lojano y reafirmando el prestigio de la provincia como un referente de café de altura.

1.2.4. Entorno ecológico

A nivel internacional, la producción de café enfrenta fuertes presiones ecológicas, como la deforestación, los cambios climáticos que alteran la temperatura y microclimas ideales para

el cultivo y la pérdida de biodiversidad. United Nations Development Programme, junto a actores privados, han promovido la certificación de café “Libre de Deforestación”, reconociendo que los bosques sanos actúan como sumideros de carbono y reducen el impacto ambiental de la cadena cafetalera (UNDP, 2023).

En el contexto ecuatoriano, la implementación de políticas de producción sostenible ha impulsado un mecanismo de certificación para café libre de deforestación,

en conjunto con UNDP, vinculando sus compromisos climáticos nacionales y fijando trazabilidad desde la finca hasta el mercado consumidor. Posicionando a Ecuador como pionero en ofrecer productos agrícolas con este tipo de certificaciones. (UNDP, 2022).

En la provincia de Loja, se encuentran asociaciones de productores locales que integran las prácticas sostenibles y ecológicas con la producción del café para mantener bajos niveles de impacto ambiental. De igual manera el café de la región se cultiva bajo sistemas agroforestales, como la sombra de árboles y diversidad vegetal, lo que fomenta la conservación de la biodiversidad y mejora los microclimas para el grano. (Encalada y otros, 2025)

1.2.5. Entorno Tecnológico

En el ámbito mundial, la industria cafetalera ha adoptado innovaciones tecnológicas en la cadena de valor, como lo son la automatización, el internet de las cosas y la Inteligencia Artificial, permitiendo así monitorear las variables agrícolas, optimizando y mejorando su productividad y calidad. Asimismo, Gómez Arreaga (2025), menciona la trazabilidad digital mediante Blockchain como herramienta para garantizar la transparencia, autenticidad y sostenibilidad del café desde la cosecha hasta el consumidor final.

En Ecuador, las nuevas tecnologías están ganando relevancia como medio para fortalecer la eficiencia y sostenibilidad en la producción. Según Universidad Técnica Particular de Loja (2024), estas tecnologías han mejorado el sabor y calidad del café, permitiendo a los agricultores ofrecer un producto con mayor valor agregado al mercado.

En este contexto, la denominación de origen se presenta como un mecanismo clave para certificar que un producto proviene de una zona geográfica específica cuyas características influyen en su calidad, garantizando autenticidad y diferenciación en el mercado.

A nivel local, aunque el café lojano aún no cuenta con una denominación de Origen formalmente registrada, se reconoce como un producto con potencial para obtenerla, debido a su calidad, reputación y características vinculadas al territorio, tal como señala el Instituto Ecuatoriano de Propiedad Intelectual al definir que estas certificaciones se otorgan a productos cuya reputación está directamente ligada a su origen geográfico (IEPI, 2014).

Estas herramientas representan oportunidades tecnológicas que, de ser adoptadas en Loja, fortalecerían su prestigio y su diferenciación, con el fin de producir un café de especialidad que les permita ingresar a nuevos mercados y aumentar la proyección del café lojano en el ámbito internacional.

1.2.6. Entorno legal

Internacionalmente, el comercio del café se encuentra regulado por normativas que exigen el cumplimiento de prácticas sostenibles y trazabilidad dentro de la cadena de valor y suministro. La Unión Europea mediante el reglamento sobre productos libres de deforestación, (European Commission, 2023), exige a los importadores demostrar que su producto no contribuye a la degradación forestal en todo el mundo.

Las normativas legales sobre el café en Ecuador abarcan desde la producción hasta la comercialización del café. El servicio Ecuatoriano de Normalización (INEN, 2023), mediante la Norma Técnica Ecuatoriana NTE INEN 1123, regula los estándares de calidad, pureza y envasado del café, en conformidad Reglamento de Buenas Prácticas de Manufactura del Ministerio de Salud Pública.

Incluso el Ministerio de Agricultura y Ganadería ha establecido lineamientos específicos mediante el Acuerdo Ministerial 74, que regula el Programa Nacional de Café y

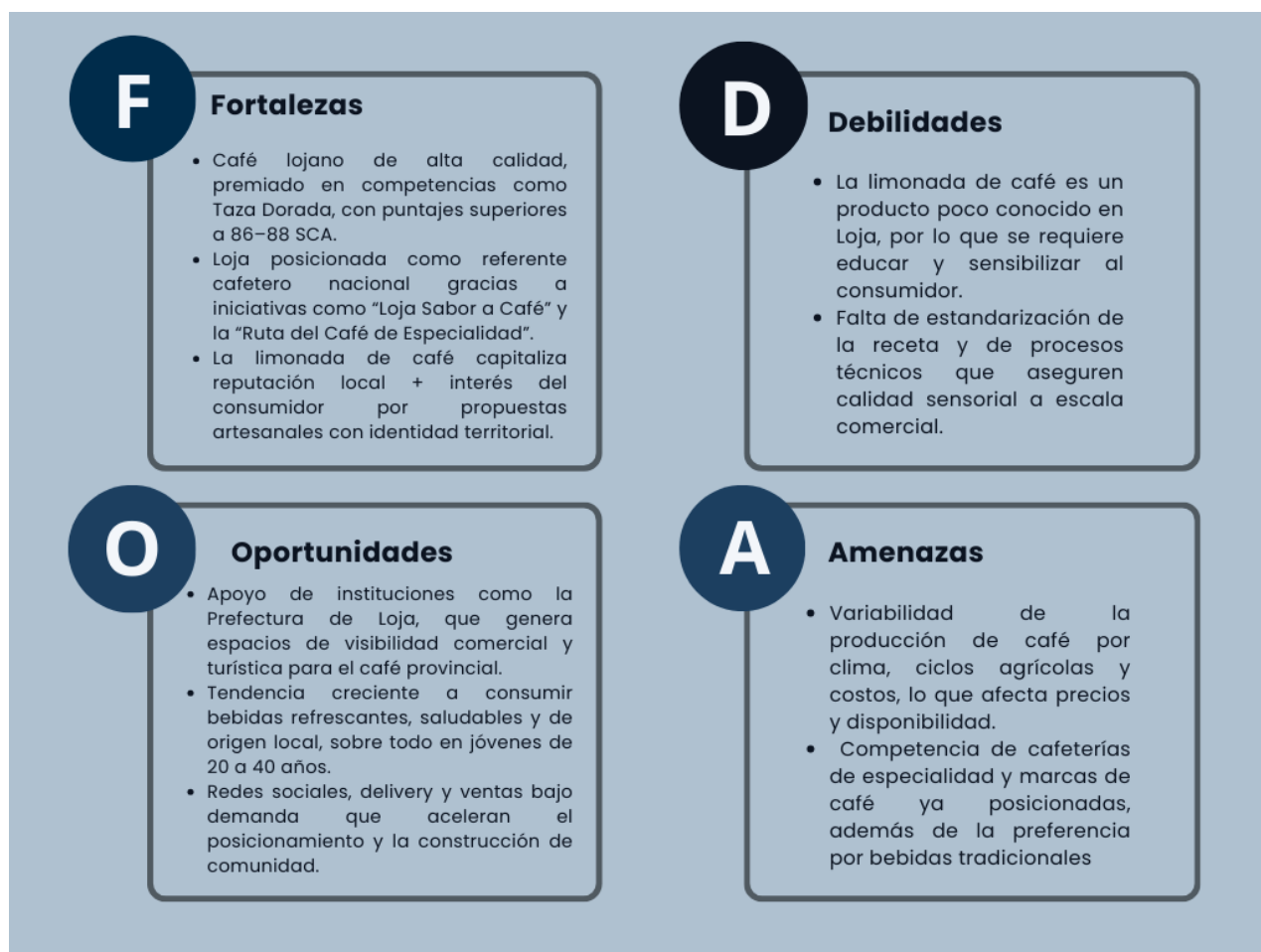
Cacao, orientado a mejorar la productividad, la calidad y la coordinación entre productores, comercializadores y entidades de control (MAG, 2020). Paralelamente, el ecosistema emprendedor ecuatoriano se sustenta en la Ley Orgánica de Emprendimiento e Innovación, la cual promueve la formalización, el acceso a financiamiento, la simplificación de trámites y la generación de empleo a través del impulso de nuevos negocios (Asamblea Nacional del Ecuador, 2020). Además, informes como el Global Entrepreneurship Monitor (GEM) y el Global Entrepreneurship Index (GEI) reconocen que Ecuador cuenta con políticas públicas orientadas a fortalecer la actividad emprendedora y a promover iniciativas que contribuyan al desarrollo económico local, destacando el apoyo gubernamental hacia proyectos que potencien recursos territoriales como el café (GEM Ecuador, 2023; GEI, 2023).

En la provincia de Loja, es preciso mencionar que se deben acatar las normativas ministeriales para operar en el mercado. En este contexto, los emprendimientos que elaboren bebidas derivadas del café deberán trabajar con productores que cuenten con las licencias otorgadas por MAGAP y de igual manera obtener el requisito obligatorio del Registro Sanitario, emitido por el ARCSA en su sede Loja.

1.3. Análisis FODA

Después de haber realizado el análisis externo, se procede al análisis interno del proyecto de empresa, el cual, según Riquelme Leiva (2016), el análisis FODA constituye una herramienta integral que permite evaluar la situación actual de la organización, en términos de sus fortalezas, oportunidades, amenazas y debilidades. Esto con el fin de diseñar estrategias ante posibles desafíos del entorno.

A continuación, el FODA del presente proyecto:

Tabla 1.*Foda Limonatto*

Las fortalezas se centran en la alta calidad del café lojano, reconocido nacional e internacionalmente en competencias como Taza Dorada, donde productores de la provincia han obtenido posiciones destacadas por cafés que superan los 86–88 puntos SCA, consolidando su prestigio dentro del mercado de cafés especiales del país. A esto se suma el fuerte arraigo cultural del café en la provincia, reforzado por iniciativas como Loja Sabor a Café y la Ruta del Café de Especialidad, que posicionan al territorio como un referente cafetero a nivel nacional. (Crónica, 2025). En este entorno, la propuesta de una bebida innovadora como la limonada de café se beneficia tanto de la reputación del producto local como del interés creciente del consumidor lojano en opciones diferenciadas, artesanales y con identidad territorial.

Las oportunidades se relacionan con el impulso que reciben los caficultores por parte de instituciones como la Prefectura de Loja, que promueve espacios de visibilidad comercial y turística para el café provincial. Además, existe una tendencia en aumento hacia bebidas refrescantes, saludables y con origen local, particularmente entre jóvenes de 20 a 40 años, segmento que lidera la demanda de productos innovadores. Asimismo, la digitalización del comercio local permite que nuevos emprendimientos aprovechen canales como redes sociales, entregas a domicilio y ventas bajo demanda, facilitando el posicionamiento de la bebida y la construcción de una comunidad de consumidores desde las primeras etapas del proyecto.

Entre las debilidades, destaca que la limonada de café es aún un producto poco conocido dentro del mercado lojano, lo que implica un proceso educativo y de sensibilización del consumidor. También existe limitada estandarización en la receta y la falta de procesos técnicos consolidados para preservar la calidad sensorial del producto a escala comercial. De igual manera, el sector emprendedor local suele enfrentar barreras como poca experiencia en gestión de bebidas listas para consumo, recursos financieros restringidos y dificultades para acceder a equipamiento especializado para producción y refrigeración.

Finalmente, las amenazas incluyen la variabilidad de la producción cafetalera debido a factores climáticos, ciclos agrícolas y fluctuaciones en los costos de la materia prima, los cuales pueden impactar los precios finales. Asimismo, el mercado lojano cuenta con competencias fuertes como cafeterías de especialidad ya posicionadas y marcas de café con alta reputación, lo que puede dificultar el ingreso de un producto novedoso si no existe una estrategia clara de diferenciación. A esto se suma que la preferencia del consumidor por bebidas tradicionales como jugos, gaseosas y cafés convencionales podría ralentizar la adopción inicial de la nueva propuesta.

Esta matriz permite comprender el contexto estratégico para introducir y posicionar esta propuesta innovadora en el cantón Loja.

1.4. Principales hallazgos del problema u oportunidad

Como principales hallazgos una vez recaba la información se puede destacar que: Las bebidas especializadas en Loja están presentando una oportunidad que no está explorada, a pesar de contar con un café de alta calidad y reconocido a nivel nacional e internacional.

Según la Asociación Nacional de Exportadores de Café, el consumo de café en el Ecuador ronda el 1 kilogramo de café por persona por año, lo que equivale a 300.000 sacos de grano de café, lo que evidencia una cultura de consumo de café en crecimiento (Anecafé, 2024). Sin embargo, la mayor parte de la producción cafetalera de la Provincia de Loja se destina a la exportación o al consumo tradicional de las familias lojanas (café filtrado o pasado), lo que limita el aprovechamiento en diferentes alternativas de productos innovadores.

Asimismo, el sector de bebidas no alcohólicas en Ecuador ha registrado ventas por 780 millones de dólares en 2023, y el primer trimestre del 2024 alcanzó 325 millones de dólares, lo que evidencia una recuperación importante del sector (Vistazo, 2024). Al mismo tiempo, solo el 3% de las bebidas no alcohólicas disponibles en el mercado nacional, son importadas, lo que demuestra una oportunidad de mercado para ingresar con bebidas innovadoras. En cuanto al consumidor, se ha observado un creciente consumo o demanda de productos naturales o artesanales, alineados con las estrategias de sostenibilidad y experiencias diferenciadoras.

Así como también, muchos consumidores ecuatorianos están buscando nuevas formas de consumir café que vayan más allá de la simple taza tradicional, dado que, aunque existe una producción considerable de café como materia prima, el país muestra limitaciones para transformar esa producción en productos con valor agregado. Según un análisis de Anecafé (2024), Ecuador produce alrededor de 200.000 quintales de café al año, pero esa cantidad solo cubre cerca del 50 % de la demanda nacional, lo que evidencia que gran parte del café se destina a la exportación o procesamiento sin permanecer en el mercado local para elaboraciones más sofisticadas.

1.5. Mercado objetivo

El mercado objetivo comprende adultos jóvenes de 20 a 40 años que residen en el cantón Loja. Este segmento poblacional se caracteriza por un consumo frecuente de bebidas frías, una marcada apertura hacia productos innovadores y una valoración especial por propuestas que incorporan ingredientes locales, particularmente el café de la región.

La selección del segmento entre 20 y 40 años se fundamenta en características específicas de consumo documentadas en estudios de mercado. Según el estudio de Arellano Consultoría (2020), los adultos jóvenes son más receptivos a productos innovadores y están dispuestos a pagar más por aquellos que consideran de mejor calidad o con atributos diferenciadores. Esta disposición resulta clave para introducir un producto artesanal en el mercado local.

Adicionalmente, (William J. Stanton, 2007) señalan que "el grupo de 20 a 40 años es el que más consume bebidas fuera del hogar y productos prácticos, combinando buen poder adquisitivo con un estilo de vida activo que busca soluciones rápidas". En el

contexto lojano, esto se traduce en un público que valora tanto la calidad del café local como la practicidad de un formato listo para consumir.

De acuerdo con los datos del Censo de Población y Vivienda 2022, el cantón Loja registra una población total de 250.028 habitantes ((INEC), 2023). Los grupos etarios comprendidos entre los 20 y 39 años representan aproximadamente el 26,8% de esta población total. Aplicando este porcentaje a las cifras censales, se obtiene que la población objetivo asciende a aproximadamente 67.007 personas.

La elección de este segmento responde a características específicas de comportamiento y consumo. Como señalan Armstrong, (2017), la segmentación demográfica basada en edad resulta fundamental cuando existen diferencias marcadas en los patrones de consumo entre generaciones. Los adultos jóvenes lojanos muestran una disposición notable hacia la

experimentación con nuevos sabores, buscan activamente productos artesanales y valoran aquellas propuestas que rescatan la identidad y los ingredientes locales.

Según el análisis propio, los factores culturales, sociales y personales ejercen un impacto considerable en las decisiones de compra del consumidor moderno, determinando así sus elecciones en el mercado. En este sentido, el café, siendo un producto emblemático de Loja, ha experimentado un crecimiento sostenido en su consumo entre este grupo etario, impulsado tanto por factores culturales como por tendencias de estilo de vida que priorizan experiencias gastronómicas auténticas y diferenciadas.

1.6. Cálculo del tamaño de la muestra

Para establecer el número de encuestas necesarias que garanticen la representatividad estadística de la población objetivo, se aplicó la fórmula para poblaciones finitas, ampliamente utilizada en investigación de mercados:

$$n = (Z^2 \times p \times q \times N) / (e^2 \times (N-1) + Z^2 \times p \times q)$$

Esta fórmula resulta adecuada cuando se conoce el tamaño total de la población y se busca determinar una muestra representativa con parámetros estadísticos precisos.

Los parámetros empleados en el cálculo fueron los siguientes:

- **N = 67.007** (población objetivo-estimada en el cantón Loja)
- **Z = 1,96** (nivel de confianza del 95%)
- **p = 0,5** y **q = 0,5** (máxima variabilidad esperada)
- **e = 0,05** (margen de error máximo del 5%)

Sustituyendo los valores en la fórmula:

$$n = (1,96^2 \times 0,5 \times 0,5 \times 67.007) / (0,05^2 \times (67.007-1) + 1,96^2 \times 0,5 \times 0,5)$$

$$n = (3,8416 \times 0,25 \times 67.007) / (0,0025 \times 66.006 + 0,9604)$$

$$n = 64.390,72 / (165,015 + 0,9604)$$

$$n = 64.390,72 / 165,9754$$

$n = 387,96 \approx 388$ encuestas

Por consiguiente, se determinó que el estudio requiere la aplicación de 388 encuestas para asegurar un nivel adecuado de representatividad del segmento de adultos jóvenes en el cantón Loja, con un margen de confianza del 95% y un error máximo aceptable del 5%.

1.7. Instrumentos de recolección de datos

1.7.1. Encuesta

Se diseñó un cuestionario estructurado organizado en cinco secciones principales, siguiendo los lineamientos metodológicos propuestos por para la investigación cuantitativa en ciencias sociales:

1. Información sociodemográfica (edad, sexo, lugar de residencia).
2. Hábitos y frecuencia de consumo de bebidas frías y café.
3. Preferencias relacionadas con sabor, nivel de dulzor, presentación y procedencia del producto.
4. Intención de compra y disposición de pago.
5. Canales de distribución preferidos y percepción sobre el café lojano.

Este instrumento permite recopilar información cuantitativa directamente alineada con los objetivos planteados en la investigación. (Torres C. A., 2010), la rutina de usar preguntas cerradas hace más fácil el proceso estadístico de los datos y permite así obtener resultados comparables que reflejan las tendencias del mercado objetivo.

1.7.2. Entrevistas

Se elaboró una guía de entrevista semiestructurada dirigida a un actor clave del ecosistema local.

- Un consumidor potencial dentro del rango de edad de 20 a 40 años.
- El objetivo de estas entrevistas es profundizar en las percepciones cualitativas, identificar expectativas no evidentes en datos cuantitativos y explorar

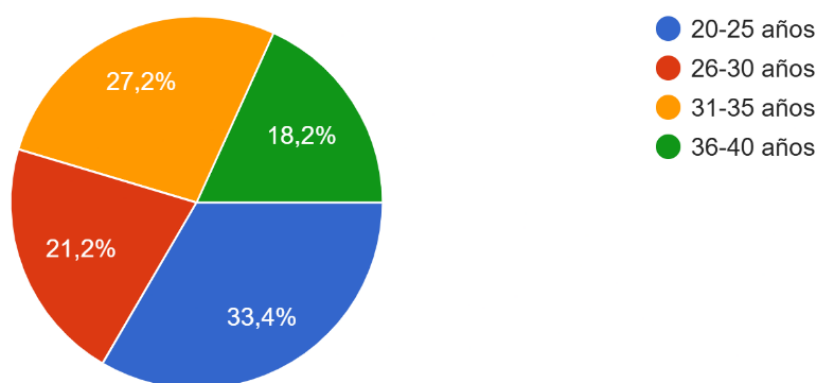
oportunidades de innovación desde la experiencia directa de quienes conocen o participan en el mercado local del café y las bebidas artesanales. Este enfoque mixto permite triangular información y enriquecer el análisis de factibilidad del proyecto.

1.7.3. *Análisis e interpretación*

Tras la aplicación de las herramientas de análisis propuestas, se han obtenido diversos resultados a partir de encuestas realizadas y entrevistas conducidas a consumidores de café. Este análisis tiene como propósito examinar de manera integral los comportamientos, preferencias y percepciones de los consumidores lojanos en relación con una posible nueva oferta de café frío, artesanal y elaborado íntegramente con café lojano.

Figura 1.

Edad de los consumidores de café



La figura 1 muestra el grupo de 20 a 25 años (33,4%) es el segmento más numeroso; son jóvenes abiertos a probar productos innovadores y prácticos, por lo que el café frío artesanal encaja bien con sus preferencias.

El grupo de 26 a 30 años (21,2%) tiene mayor estabilidad económica y valora la calidad y autenticidad, mostrando interés por opciones diferenciadas como el café frío de origen local.

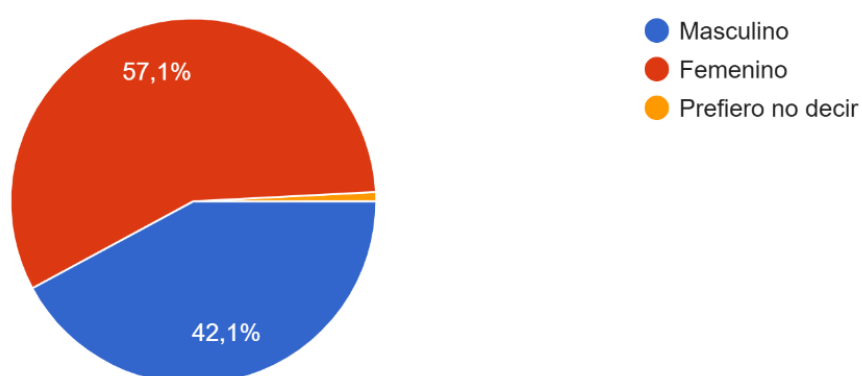
El grupo de 31 a 35 años (27,2%) está más consolidado laboral y familiarmente; buscan

productos de calidad y con responsabilidad social, lo que posiciona al café frío artesanal como una alternativa atractiva para ellos.

Finalmente, el grupo de 36 a 40 años (18,2%) presenta hábitos más estables y prioriza la practicidad y el origen local, pudiendo convertirse en consumidores recurrentes y promotores del producto.

Figura 2.

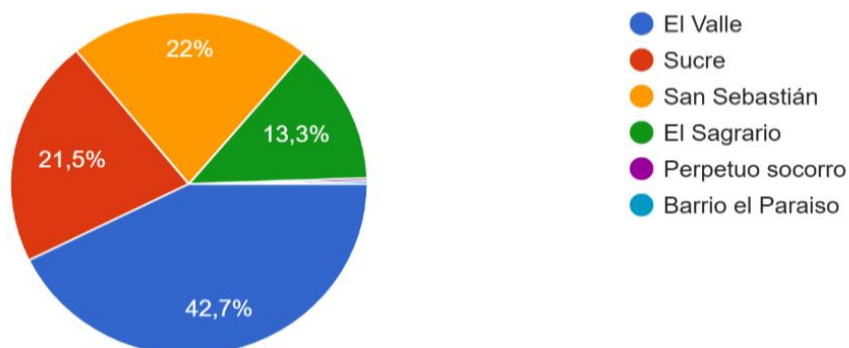
Sexo de los consumidores



La figura 2 demuestra que gran parte de los encuestados corresponde al sexo femenino (57,1%), lo que muestra que las mujeres tienen una presencia relevante en el mercado objetivo del café frío artesanal lojano. Este grupo suele ser más receptivo a probar productos nuevos y con atributos diferenciadores como lo artesanal, local e innovador, además de influir en decisiones de compra dentro de sus entornos sociales y familiares. Por su parte, los hombres representan el 42,1% de la muestra y constituyen un segmento importante que también valora la practicidad y la calidad del producto. En conjunto, estos datos sugieren que la comunicación debe resaltar tanto el origen local como la experiencia de consumo, adaptándose a las motivaciones de ambos segmentos.

Figura 3.

Parroquia de residencia de los consumidores de café



El Valle (42,7%) concentra la mayor parte del mercado potencial, debido a su alta densidad poblacional y actividad comercial, siendo la zona prioritaria para iniciar la distribución.

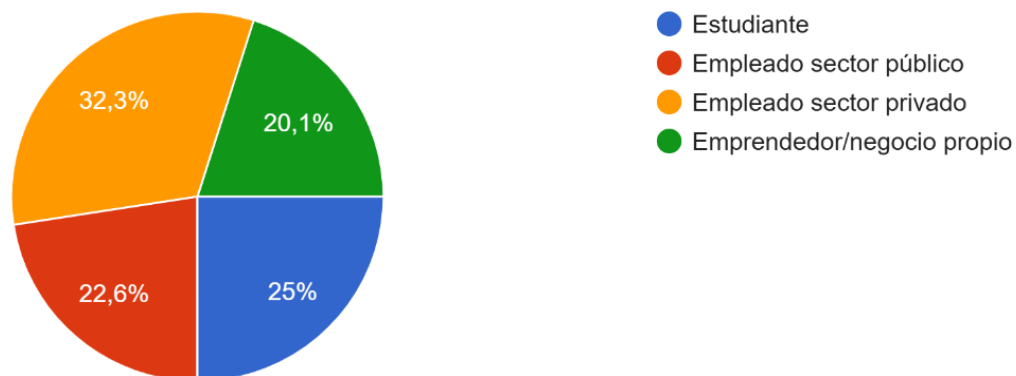
San Sebastián (22%) destaca por su población joven y modernizada, ideal para posicionar un producto innovador mediante alianzas con cafeterías y puntos de encuentro.

Sucre (21,5%) muestra un interés urbano sólido, lo que permite estrategias de crecimiento equilibradas en zonas de alta circulación.

El Sagrario (13,3%), aunque menor, constituye un mercado relevante donde se recomienda fortalecer presencia mediante degustaciones y activaciones comerciales.

Figura 4.

Ocupación laboral de los consumidores de café



Los empleados del sector privado representan el 32,3%, siendo el grupo más numeroso. Por sus rutinas estructuradas, buscan productos prácticos y energéticos, lo que convierte al café frío artesanal en una opción conveniente para su jornada laboral.

Los estudiantes constituyen el 25%, un segmento clave por su interés en productos accesibles, modernos y refrescantes. Su presencia activa en redes sociales los vuelve ideales para campañas digitales y de recomendación.

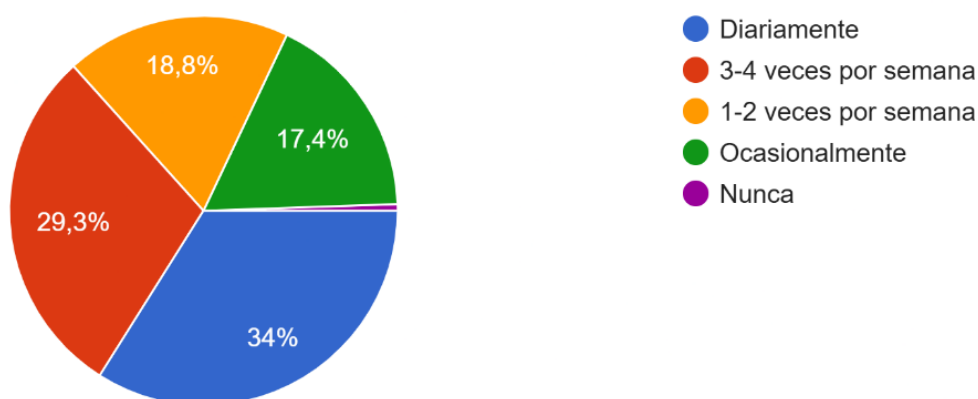
Los empleados del sector público (22,6%) valoran la estabilidad y la cercanía en los puntos de compra. Para ellos, la calidad y el origen local son atributos diferenciadores, por lo que conviene garantizar disponibilidad cerca de oficinas y entidades.

Los emprendedores o dueños de negocio representan el 20,1% y se caracterizan por preferir productos auténticos, locales e innovadores. Su influencia social los convierte en aliados estratégicos para promover el café frío artesanal.

En conjunto, esta diversidad ocupacional refleja un mercado amplio y adaptable, donde el café frío artesanal lojano puede posicionarse eficazmente si se ajustan las estrategias de marketing conforme a las motivaciones y patrones de consumo de cada segmento.

Figura 5.

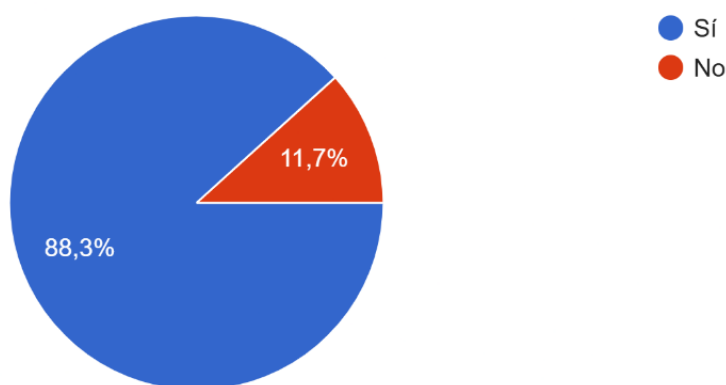
Frecuencia de consumo de bebidas frías



El 34% de los encuestados consume bebidas frías todos los días, lo que evidencia una demanda sólida y constante; este grupo prioriza conveniencia y acceso inmediato, por lo que el café frío artesanal puede integrarse fácilmente en su rutina. Un 29,3% consume bebidas frías 3 a 4 veces por semana, representando un segmento ideal para estrategias de fidelización, ya que alternan sabores y buscan variedad. El 18,8% las consume 1 o 2 veces por semana, mostrando un hábito moderado que puede crecer mediante degustaciones o ediciones especiales. Finalmente, el 17,4% lo hace solo ocasionalmente, siendo un público sensible a promociones o experiencias positivas. En conjunto, más del 60% presenta un consumo frecuente, lo que confirma un mercado activo y favorable para introducir café frío artesanal, orientando la estrategia hacia disponibilidad, innovación y diferenciación.

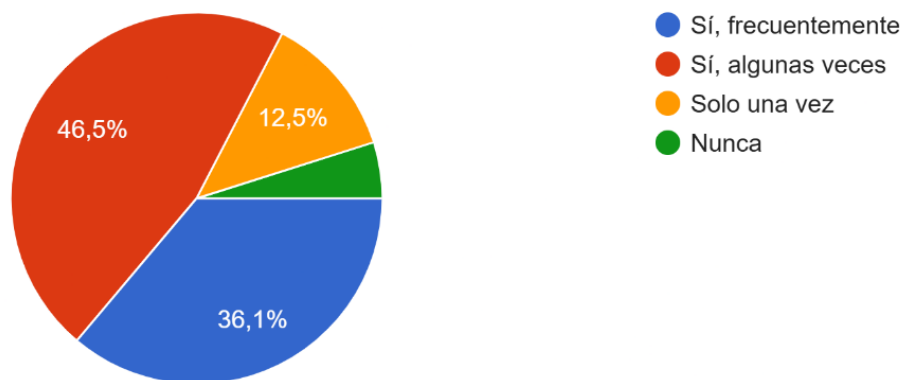
Figura 6.

Consumo de Café



La figura 6 nos muestra que el 88,3% de los participantes consume café regularmente, lo que confirma la fuerte presencia del producto en los hábitos diarios y un mercado altamente receptivo a nuevas presentaciones como el café frío artesanal lojano. El 11,7% restante no consume café de forma habitual, pero representa una oportunidad para atraer nuevos públicos mediante degustaciones, información clara y variantes adaptadas.

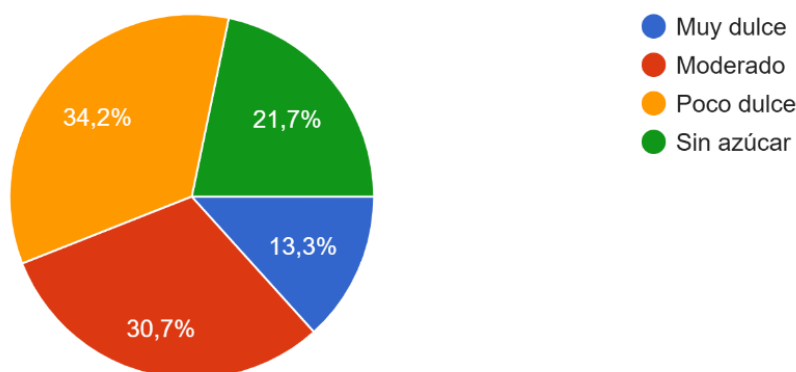
Este patrón general respalda la viabilidad del proyecto, destacando un público amplio que ya valora el café y está dispuesto a considerar opciones innovadoras.

Figura 7.*Frecuencia de consumo de café frío*

El 46,5% de los encuestados consume café frío *algunas veces*, lo que muestra una familiaridad moderada con este tipo de bebida y un potencial para convertir ese consumo esporádico en hábito mediante una buena mezcla de sabor, calidad y presentación. Un 36,1% lo consume *frecuentemente*, evidenciando un mercado activo que ya tiene preferencia por opciones frías y puede convertirse en un impulsor natural del producto a través de recomendaciones. El 12,5% lo probó solo una vez, lo que indica interés inicial pero falta de continuidad; para este segmento es clave mejorar la experiencia del primer contacto mediante degustaciones y visibilidad. Finalmente, un grupo mínimo nunca ha consumido café frío, debido posiblemente a preferencia por el café caliente o desconocimiento. En conjunto, más del 80% de la muestra ha probado café frío en algún momento, lo que confirma una alta disposición del mercado lojano hacia este tipo de bebidas y abre oportunidades para fortalecer el hábito y ampliar su alcance.

Figura 8.

Preferencia nivel de dulzor

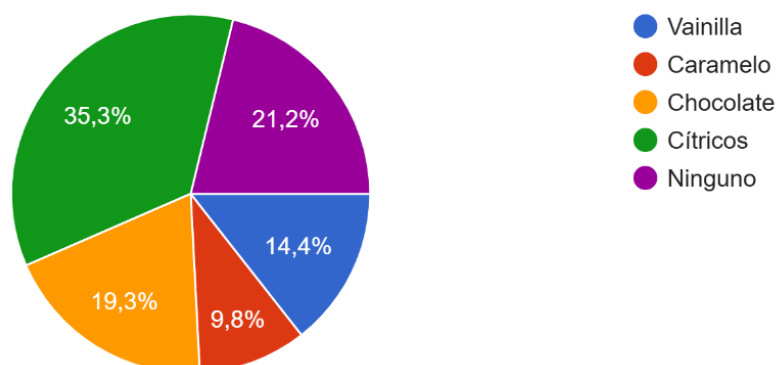


La preferencia de dulzor muestra una tendencia definida entre los consumidores. El 34,2% prefiere bebidas *poco dulces*, lo que evidencia una inclinación hacia opciones más saludables, con menos azúcar y sabores naturales. Para este grupo, el café frío artesanal lojano debe resaltar su perfil auténtico y bajo en azúcar.

El 30,7% opta por un dulzor *moderado*, buscando equilibrio entre el café y el azúcar. Este segmento se identifica con productos equilibrados, comunes en cafeterías y supermercados, por lo que resulta estratégico mantener una versión de sabor medio que atraiga a consumidores tradicionales.

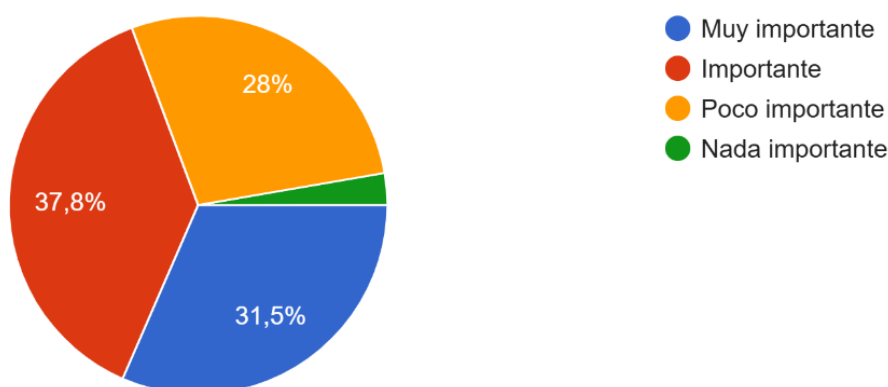
Un 21,7% prefiere bebidas *sin azúcar*, lo que refuerza la importancia de ofrecer variantes completamente libres de endulzantes añadidos, destacando su aporte a la salud y la pureza del café lojano.

Finalmente, el 13,3% prefiere bebidas *muy dulces*, representando un segmento menor, pero relevante. Para ellos, resultan indispensables las opciones más intensas en dulzor y sabores complementarios como chocolate, caramelo o vainilla. Estas variantes pueden ser ideales para campañas estacionales o ediciones especiales.

Figura 9.*Preferencias en sabores adicionales*

El 35,3% de los encuestados prefiere sabores cítricos, lo que evidencia una inclinación por perfiles frescos y modernos, especialmente atractivos para consumidores jóvenes que buscan bebidas más ligeras y refrescantes. Por otro lado, un 21,2% opta por café frío sin sabores adicionales, valorando la autenticidad del café lojano y buscando una experiencia más pura. El 19,3% prefiere el chocolate, un sabor que aporta dulzor y cuerpo, ideal para variantes gourmet.

La vainilla, elegida por el 14,4%, agrega suavidad y aroma, mientras que el caramelo (9,8%) es una opción dulce complementaria para un nicho más reducido. En conjunto, los resultados muestran la necesidad de una oferta diversa que incluya alternativas frescas, clásicas y más intensas para atraer a distintos perfiles de consumidores.

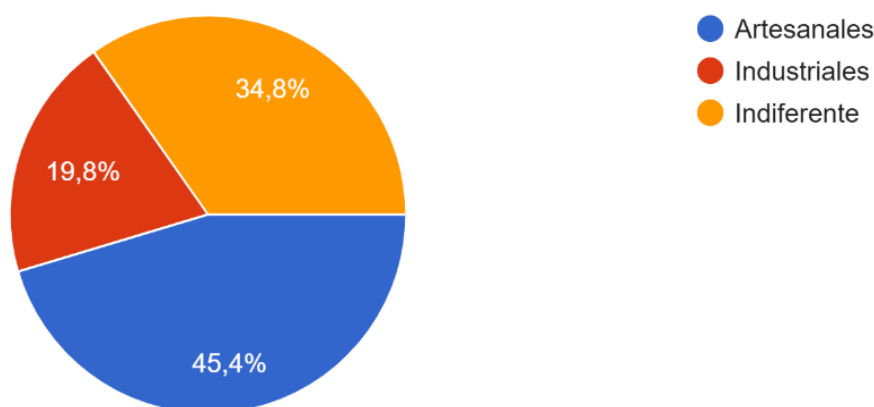
Figura 10.*Importancia de café lojano como materia prima*

El 37,8% de los encuestados considera importante que el café sea de origen local, ya que les transmite confianza y sentido de pertenencia, aunque podrían optar por otros orígenes si cumplen estándares de calidad. Para el 31,5% el origen lojano es muy importante, pues buscan apoyar la economía local, mantener las tradiciones y asegurarse de recibir un producto fresco y auténtico; este grupo es clave para el posicionamiento del café frío artesanal. Un 28% considera que el origen es poco importante y prioriza factores como precio, sabor o conveniencia, por lo que para ellos se deben resaltar otros atributos más allá del origen.

Finalmente, un porcentaje mínimo sostiene que el origen no es relevante y basa sus decisiones en costumbre o disponibilidad. En conjunto, más del 69% otorga relevancia al origen local, lo que evidencia una ventaja competitiva para productos elaborados con café lojano y orienta la comunicación hacia valores como autenticidad, calidad e identidad territorial.

Figura 11.

Preferencia de productos artesanales o industriales



El 45,4% de los encuestados prefiere productos artesanales, lo que refleja una inclinación por lo auténtico, hecho a mano y con impacto local. Este grupo valora el origen y la trazabilidad, por lo que el café frío artesanal lojano encaja de forma natural en sus expectativas.

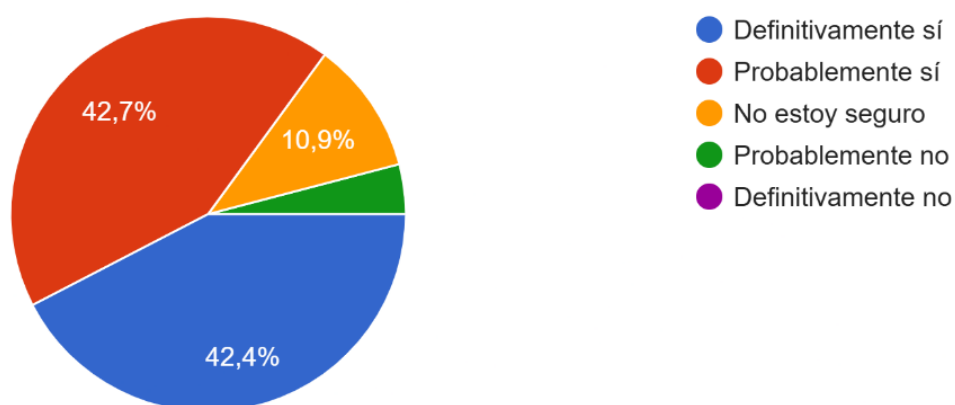
Un 34,8% se muestra indiferente entre productos artesanales e industriales, priorizando sabor, precio y conveniencia. Para captar a este segmento, es necesario comunicar beneficios concretos del producto, mostrar comparativas claras y ofrecer promociones que faciliten la prueba.

Finalmente, el 19,8% prefiere productos industriales por su estandarización y practicidad. Aunque es un grupo menor, puede ser atraído mediante precios accesibles, envases funcionales y presencia en supermercados y tiendas de conveniencia.

En conjunto, la alta preferencia por lo artesanal junto con la presencia de consumidores indiferentes e industriales indica que el café frío artesanal lojano debe posicionarse como un producto auténtico y de calidad, pero sin descuidar opciones prácticas y competitivas que abran el mercado a todos los perfiles.

Figura 12.

Intención de Compra

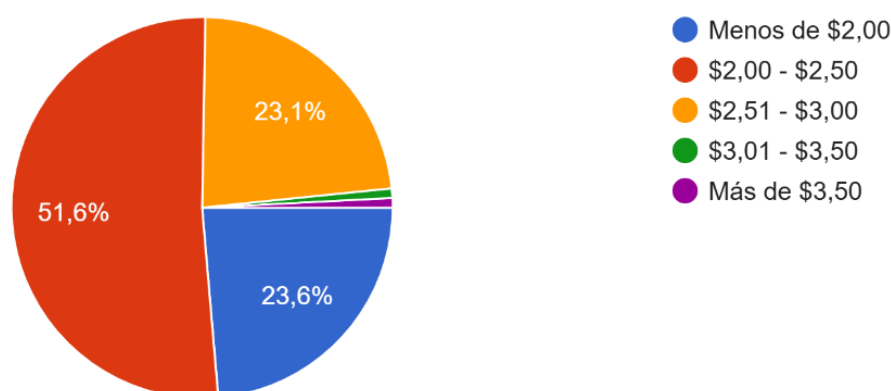


El 42,4% de los encuestados compraría definitivamente un café frío artesanal hecho con café 100% lojano, demostrando una preferencia firme por productos locales y de calidad. Un porcentaje similar, el 42,7%, respondió que probablemente sí lo compraría, aunque requiere incentivos o más información para decidirse. Por otro lado, el 10,9% no está seguro de adquirirlo, principalmente por desconocimiento del sabor o dudas sobre el precio y la conveniencia, lo que indica la necesidad de campañas informativas y degustaciones.

Solo una minoría respondió probablemente no o definitivamente no, lo que refleja un grupo reducido con preferencias muy definidas por otras alternativas. En conjunto, más del 85% muestra interés positivo, lo que confirma una alta viabilidad comercial y la oportunidad de consolidar la preferencia mediante una propuesta de valor clara y accesible.

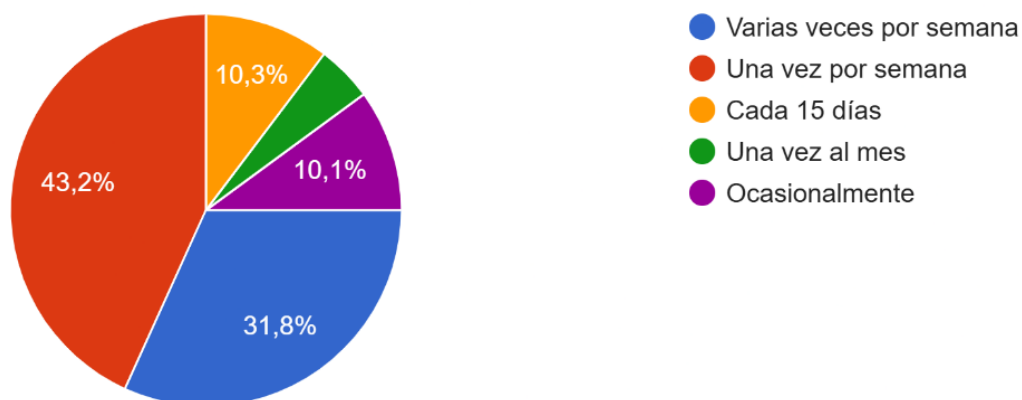
Figura 13.

Disposición a pagar (300ml)



El 51,6% de los encuestados pagaría entre 2,00 y 2,50 dólares por una botella de 300 ml, lo que convierte a este rango en el punto de referencia más adecuado para fijar el precio inicial del producto, ya que combina aceptación, accesibilidad y competitividad frente a otras bebidas frías del mercado. Por otro lado, el 23,6% preferiría precios inferiores a 2,00 dólares, lo cual revela la presencia de un segmento sensible al costo y que podría ser atendido mediante promociones, presentaciones más pequeñas o estrategias de precio temporal.

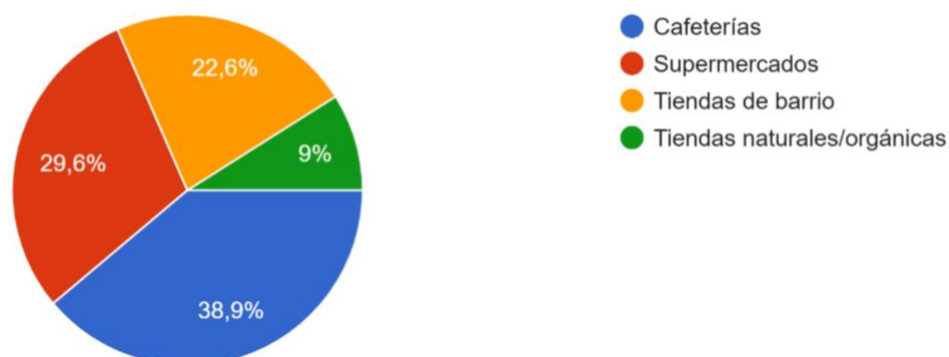
A su vez, el 23,1% está dispuesto a pagar entre 2,51 y 3,00 dólares, valorando atributos como calidad, origen local y diferenciación; este grupo abre espacio para versiones premium o ediciones especiales. Solo un porcentaje muy reducido pagaría entre 3,01 y 3,50 dólares, configurando un nicho enfocado en productos de alta gama o con certificaciones. En conjunto, estos resultados indican que el precio óptimo para el café frío artesanal lojano se sitúa entre 2,00 y 2,50 dólares, complementado con alternativas más económicas para consumidores sensibles al precio y opciones premium para quienes buscan exclusividad.

Figura 14.*Frecuencia de compra proyectada*

El 43,2% de los encuestados compraría café frío artesanal una vez por semana, lo que evidencia un hábito de consumo estable y un potencial importante para generar clientes recurrentes. El 31,8% consumiría café frío varias veces por semana, integrándolo en su rutina diaria. Este segmento es especialmente valioso, ya que presenta una alta frecuencia de compra y puede impulsar el crecimiento mediante recomendaciones. Para atraerlos y retenerlos, conviene ofrecer opciones de compra rápida, tanto en cafeterías como en supermercados.

El 10,3% compraría cada 15 días, actuando como consumidores ocasionales motivados por momentos específicos o estados de ánimo. Para aumentar su frecuencia, pueden implementarse degustaciones, ediciones especiales o descuentos por compra recurrente. De manera similar, el 10,1% consumiría café frío de forma ocasional, por lo que se requiere reforzar la visibilidad del producto y generar experiencias positivas que incentiven su compra.

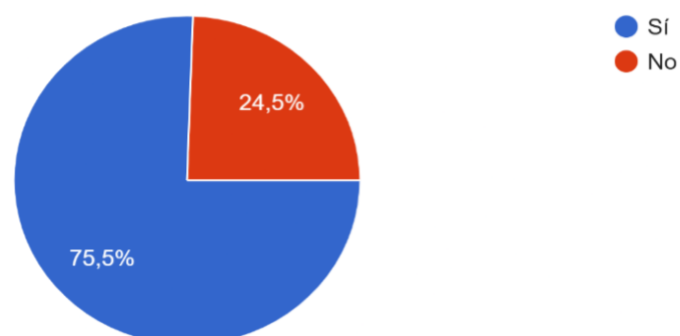
Finalmente, solo un pequeño porcentaje lo compraría una vez al mes, posiblemente debido a preferencias personales o restricciones económicas.

Figura 15.*Canal de compra preferido*

El 38,9% de los encuestados prefiere adquirir café frío artesanal en cafeterías, asociándolo con una experiencia más especializada y agradable. El 29,6% opta por supermercados, donde prioriza conveniencia y variedad, lo que convierte a este canal en una oportunidad para compras impulsivas y alta rotación.

Un 22,6% elige tiendas de barrio, valorando la cercanía y la atención rápida, por lo que estos puntos pueden fortalecer la fidelización en zonas residenciales.

Finalmente, el 9% prefiere tiendas naturales u orgánicas, lo que evidencia un nicho orientado a productos saludables y sostenibles. En conjunto, estos datos señalan la necesidad de una estrategia multicanal que asegure presencia tanto en espacios especializados como en puntos de venta masivos y de proximidad.

Figura 16.*Conocimiento sobre café de especialidad*

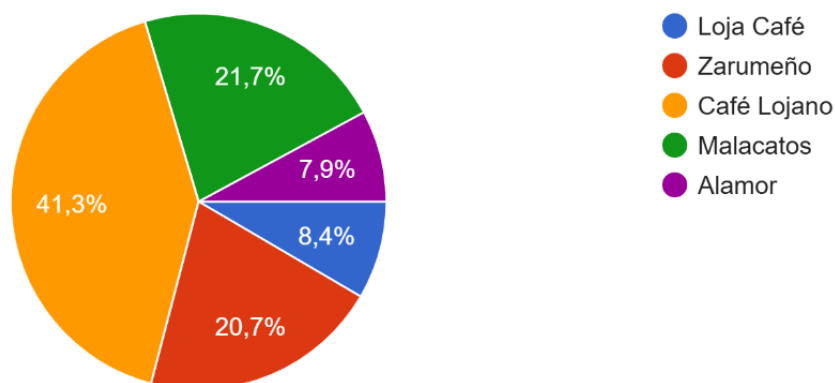
El 75,5% de los encuestados conoce el café de especialidad, lo que revela un alto nivel de cultura cafetera local. Este conocimiento indica que valoran atributos como origen, producción, frescura y sabor, lo que representa una sólida base de potenciales clientes dispuestos a pagar más por café frío artesanal lojano.

El 24,5% de los encuestados no sabe qué es el café de especialidad. Esto representa una oportunidad para informarles sobre sus ventajas y diferencias mediante degustaciones, talleres y campañas. La educación puede cambiar su percepción y animarlos a probar el café frío artesanal lojano.

El alto porcentaje de consumidores informados indica que el café frío artesanal lojano puede posicionarse como producto premium. Sin embargo, la falta de conocimiento en parte del público revela la necesidad de mejorar la comunicación y educación para expandir el mercado y fortalecer la cultura cafetera local.

Figura 17.

Reconocimiento de marcas locales de café



Café Lojano es la marca más reconocida entre los encuestados, con un 41,3%, lo que evidencia su fuerte posicionamiento basado en tradición, calidad y arraigo local. Malacatos alcanza un 21,7% y se percibe como una marca premium que ha logrado presencia en distintos canales, mientras que Zarumeño (20,7%) mantiene una clientela leal gracias a su sabor tradicional y trayectoria en el mercado.

Loja Café (8,4%) y Alamor (7,9%) registran menor reconocimiento, pero su participación demuestra la diversidad de la oferta local y la existencia de nichos específicos. Este panorama competitivo confirma que el mercado lojano favorece marcas locales consolidadas, por lo que el café frío artesanal deberá diferenciarse mediante innovación, propuesta de valor clara y una identidad sólida que combine origen, calidad y novedad.

1.8. Análisis General Respuestas de la entrevista

Tras la aplicación de las encuestas se procede a describir la información obtenida en las entrevistas las cuales para efectos de pilotaje se seleccionaron de toda la muestra a 10 personas, entre líderes locales, consumidores del café y expertos.

A continuación, los principales detalles:

1.8.1. Hábitos de consumo de café

El 100% de los entrevistados consume café regularmente (1-4 tazas diarias), validando el mercado consolidado en Loja. Las preferencias varían: café negro para hombres y segmento salud, café con leche para mujeres y jóvenes, y café tradicional para consumidores mayores. Nueve de diez han probado café frío, identificando ventajas como frescura, menor acidez, practicidad móvil y consumo prolongado. Sin embargo, no reemplaza el ritual matutino del café caliente. La estrategia debe posicionar el café frío como complemento para mediodía, tarde y postejercicio, no como sustituto.

1.8.2. Consumo de bebidas frías

Los entrevistados consumen bebidas frías diario a 3-4 veces por semana, incluyendo jugos naturales, smoothies, té helado y limonadas. Las ocasiones principales son después del almuerzo laboral, postejercicio, durante movilidad diaria, fines de semana sociales y entre clases universitarias. El café frío artesanal competiría en este mercado establecido con la ventaja diferencial de combinar hidratación, energía, sabor superior, origen local y carácter artesanal.

1.8.3. Factores de decisión de compra

El sabor y calidad son prioridad absoluta para todos. La salud y contenido nutricional son prioritarios para profesionales de salud, deportistas, madres y jóvenes informados, quienes buscan bajo azúcar, ingredientes naturales e información nutricional clara. El precio varía por segmento: estudiantes y familias pagan \$2.00-\$2.50, profesionales \$2.50-\$3.00, y segmento fitness hasta \$3.50 con valor agregado. El empaque debe ser funcional, estético e "instagrameable". El origen local es valorado por 100% de entrevistados por motivaciones económicas (apoyo regional), sociales (orgullo e identidad), de calidad (frescura y trazabilidad) y éticas (sostenibilidad).

1.8.4. Canales de compra preferidos

Las cafeterías especializadas (mencionadas por 8/10) son el canal principal para construcción de marca premium, experiencia completa y degustación. Los supermercados (9/10) permiten alcance masivo, compras para hogar y volumen. Las tiendas de barrio (6/10) ofrecen proximidad y conveniencia para compras frecuentes. Las tiendas naturales (3/10) capturan el segmento premium consciente dispuesto a pagar \$3.00-\$3.50. Los gimnasios emergieron como oportunidad para versiones especializadas post-workout.

1.8.5. Preferencia artesanal vs. Industrial

Ocho de diez prefieren productos artesanales por mejor sabor, ingredientes naturales, proceso cuidadoso, autenticidad y apoyo a emprendedores locales. Los productos industriales se perciben como estandarizados, con aditivos y sin personalidad, aunque se reconoce su disponibilidad y precio accesible. El carácter artesanal debe ser pilar fundamental de comunicación, enfatizando proceso manual, historia de productores y origen específico.

1.8.6. Percepción del café lojano

El 100% conoce el café lojano y valora su excelente calidad, sabor aromático, tradición regional y frescura. Las marcas más reconocidas son Café Lojano, Malacatos y Zarumeño. Esta

percepción extremadamente positiva proporciona ventaja competitiva significativa. Sin embargo, solo 7/10 comprenden el concepto de "café de especialidad", indicando oportunidad educativa sobre puntaje de calidad, métodos de procesamiento y trazabilidad.

1.8.7. Importancia del origen local

El 100% considera importante el origen local, aunque por razones diversas. Las motivaciones económicas incluyen apoyo a familias productoras y fortalecimiento regional. Las motivaciones de identidad reflejan orgullo lojano y preservación cultural. Las motivaciones de calidad garantizan frescura y trazabilidad. Las motivaciones éticas buscan sostenibilidad y menor huella ambiental. El origen 100% lojano debe comunicarse desde múltiples ángulos según el segmento objetivo.

1.8.8. Intención de compra

Los 10/10 entrevistados manifestaron interés en probar el producto, validando el 85% de intención positiva del estudio cuantitativo. La frecuencia proyectada varía: 40% compraría 3-4 veces por semana (deportistas, trabajadores remotos, jóvenes), 50% compraría 1-2 veces semanales (empleados, profesionales, estudiantes) y 10% ocasionalmente (consumidores tradicionales). Las barreras identificadas incluyen información insuficiente, dudas sobre sabor, disponibilidad limitada, precio percibido y competencia con hábitos establecidos, todas superables con estrategias de lanzamiento, educación y degustación.

1.8.9. Atributos deseados

Los consumidores esperan bajo dulzor o sin azúcar (7/10), con opciones de edulcorantes naturales y personalización. Los sabores preferidos son cítricos (6/10), café puro (3/10), vainilla y chocolate. El tamaño ideal es 300-400ml, con opciones familiares de 1 litro y formatos pequeños de 200ml. El empaque debe incluir origen específico, información nutricional completa, ingredientes listados, fechas claras, historia breve, certificaciones y código QR, siendo transparente, con tapa segura, diseño atractivo y materiales reciclables.

1.8.10. Amenazas y riesgos

La competencia de Café Lojano, Malacatos y Zarumeño tiene reconocimiento consolidado y recursos para responder. Posibles franquicias internacionales y la imitación local representan amenazas futuras. La inconsistencia en calidad destruiría reputación rápidamente. Problemas en cadena de frío, vida útil limitada y expectativas incumplidas generarían pérdida de confianza. La limitada capacidad artesanal, capital de trabajo necesario, estacionalidad del consumo y costos de distribución múltiple son desafíos operativos. La resistencia al cambio, percepción de precio alto, desconfianza a marca nueva y escepticismo sobre afirmaciones requieren transparencia total.

1.8.11. Recomendaciones estratégicas

Perfeccionar el producto con pruebas exhaustivas, consistencia absoluta y empaque profesional optimizado. Implementar lanzamiento por fases: suave en cafeterías selectas, expansión a supermercados con degustación, tiendas de barrio estratégicas y canales especializados. Construir marca con narrativa auténtica de caficultores, identidad visual profesional pero memorable, contenido constante en redes y alianzas con micro influencers locales. Ejecutar programa de degustación agresivo en eventos, puntos de venta, sampling packs y eventos exclusivos. Aplicar pricing estratégico de \$2.00-\$2.25 para producto estándar, \$2.75-\$3.50 para premium, combos promocionales y programa de lealtad digital.

Tabla 2.*Principales Hallazgos de la entrevista*

ASPECTO	EXPERTO	CONSUMIDOR	LÍDER
Motivación principal	Calidad, salud, nutrición	Sabor, precio, experiencia	Impacto económico, desarrollo local
Disposición a pagar	\$2,50-\$3,50 (alta)	\$2,00-\$2,50 (media)	\$2,50-\$3,00 (alta)
Frecuencia proyectada	2-3 veces/semana	Viralización en redes 2-4 veces/semana	1-2 veces/semana
Valor principal buscado	Información nutricional, calidad	Cafeterías, supermercados Sabor, empaque, conveniencia	Calidad, apoyo local, profesionalismo

Nota: Análisis elaborado a partir de las entrevistas realizadas en noviembre 2025, a experto, líder y consumidores potenciales de café frío artesanal en Loja, Ecuador.

Capítulo 2

2.1. Fase de definición

Después de realizar la fase de empatizar, en la que se recopiló información relevante sobre las percepciones y necesidades de los usuarios, se desarrolla la fase de definición, cuyo objetivo es organizar, sintetizar y delimitar con claridad el problema central del proyecto. Esta etapa permite transformar los hallazgos en un planteamiento estructurado que oriente las decisiones posteriores.

Para ello, se emplean herramientas como el Mapa de Afinidad, Árbol de Problemas, Buyer Persona, Customer Journey Map y Mapa de Empatía, que permiten integrar la información obtenida y establecer una definición precisa del desafío a resolver.

La fase de definición facilita una comprensión más clara del contexto y del problema, garantizando que las siguientes etapas del proceso respondan de manera coherente a las necesidades identificadas en la investigación inicial.

2.2. Mapa de afinidad

Un mapa de afinidad (o método K-J) es una técnica utilizada para organizar grandes volúmenes de datos cualitativos, agrupándolos según relaciones temáticas o semejanza entre ideas. En el presente proyecto, se emplea para sintetizar la información obtenida a partir de entrevistas y encuestas, permitiendo identificar patrones y agrupar hallazgos de manera estructurada (Scupin, 1997)

A continuación, se procede a mostrar el mapa de afinidad del proyecto empresarial para el lanzamiento y comercialización de una bebida de limonada de café.

Tabla 3.

Mapa de Afinidad Limonatto

INSIGHT	DATOS CUANTITATIVOS	DATOS CUALITATIVOS	INTERPRETACIÓN INTEGRADA
#1: Mercado consolidado con apertura a innovación	<ul style="list-style-type: none"> • 88,3% consume café regularmente • 82,6% ha probado café frío • 85,1% compraría el producto 	<p>"Es más refrescante, menos amargo"</p> <p>"Buena alternativa para mediodía"</p> <p>"Perfecto para llevar"</p> <p>100% expresó interés</p>	Mercado maduro con hábito de café consolidado y experiencia previa en café frío. No requiere crear hábito desde cero, sino canalizar uno existente hacia propuesta superior. Convergencia confirma alta receptividad.
#2: Origen local como ventaja competitiva emocional	<ul style="list-style-type: none"> • 69,3% valora origen local • 85,1% compraría café 100% lojano 	<p>"Es un orgullo consumir lo nuestro"</p> <p>"El café lojano puede competir con cualquier café del mundo"</p> <p>"Apoyamos a productores de aquí"</p>	Origen lojano es plataforma emocional multidimensional: impacto económico, identidad cultural, trazabilidad y calidad. Ventaja competitiva única irreplicable.
#3: Tendencia saludable como diferenciador	<ul style="list-style-type: none"> • 65,9% prefiere bajo/sin dulzor • 13,3% prefiere muy dulce 	<p>"Reviso ingredientes, azúcar, preservantes"</p> <p>"Busco opciones saludables"</p> <p>"Pagaría \$3,50 si es saludable"</p>	Tendencia saludable es conductual, no aspiracional. Consumidores toman decisiones basadas en nutrición, evitando azúcar y aditivos; mayor valor percibido en segmentos premium.
#4: Sabores cítricos como innovación disruptiva	<ul style="list-style-type: none"> • 35,3% prefiere cítricos (más alto) • 21,2% prefiere sin sabor • Lideran en segmento 20-35 años 	<p>"Me encantaría café con limón, súper refrescante"</p> <p>"Cítricos son frescos, perfectos para Loja"</p> <p>"Moderno y refrescante"</p> <p>"Limón sin necesidad de azúcar"</p>	Cítricos diferencian inmediatamente: refrescantes, modernos, saludables y compatibles con bajo dulzor, especialmente relevantes para clima y perfil demográfico de Loja.
#5: Precio óptimo con arquitectura multi-tier	<ul style="list-style-type: none"> • 51,6% pagaría \$2,00-\$2,50 • 23,1% pagaría \$2,51-\$3,00 • 23,6% pagaría menos de \$2,00 • 38,9% prefiere cafeterías 	<p>"\$2,00-\$2,50, presupuesto limitado"</p> <p>"\$2,50-\$3,00 si vale la pena"</p> <p>"\$3,50 si tiene proteína"</p> <p>"Cafeterías para trabajar"</p>	Precio óptimo \$2,00-\$2,50 maximiza volumen. Un 23,1% paga hasta \$3,00 y un nicho paga \$3,50+, validando arquitectura multi-tier: estándar + premium + especializada.
#6: Distribución omnicanal necesaria	<ul style="list-style-type: none"> • 29,6% supermercados • 22,6% tiendas de barrio • 75% compraría semanalmente o más 	<p>"Super para stock"</p> <p>"Tienda por cercanía"</p> <p>"Perfecto post-gym"</p> <p>8/10 mencionó múltiples canales</p>	Estrategia omnicanal necesaria: cafeterías construyen marca, supermercados dan volumen, tiendas de barrio frecuencia, y canales especializados captan segmento premium.
#7: Segmento joven como motor de viralización	<ul style="list-style-type: none"> • 81,8% tiene 20-35 años • 57,1% son mujeres • 42,7% en El Valle • 22% en San Sebastián 	<p>"Empaque instagramable"</p> <p>"Si es bonito, lo subo"</p> <p>"Influyo en mis amigos"</p> <p>"Productos locales generan engagement"</p>	Segmento 20-35 años actúa como amplificador orgánico: early adopters, generadores de contenido, alta influencia social. Mujeres jóvenes predominan y potencian viralización.

Nota: Esta información se obtiene de los diferentes análisis como FODA, PESTEL, entrevistas y encuestas.

2.3. Planteamiento del problema

En el cantón Loja existe una desconexión entre la alta calidad del café de especialidad producido localmente y su aprovechamiento comercial en productos innovadores de valor agregado. A pesar de que el café lojano ha obtenido reconocimiento nacional e internacional y que la producción de café genera más de \$20 millones de dólares en exportaciones anuales (Banco Central del Ecuador, 2022), la mayor parte de esta producción se destina a la exportación como materia prima o al consumo tradicional, limitando las oportunidades de diversificación productiva y comercialización local con productos diferenciados.

Simultáneamente, el mercado global de café frío experimenta un crecimiento acelerado. Según datos de mercado, se proyecta que el café preparado en frío alcance una tasa de crecimiento anual compuesta (CAGR) del 23% en el período comprendido entre 2023 y 2031, impulsado por la disposición de las generaciones jóvenes a explorar nuevas variedades y sabores de café. En 2025, las bebidas frías a base de café se han consolidado como una categoría dominante, especialmente entre consumidores jóvenes que valoran productos innovadores, artesanales y de origen local.

2.4. Contexto del Problema

El consumidor lojano, particularmente en el rango de 20 a 40 años (que representa aproximadamente el 26.8% de la población del cantón según el Censo 2022), muestra características específicas que configuran tanto una oportunidad como un desafío:

2.4.1. Oportunidades identificadas:

- El 88.3% de los encuestados consume café regularmente.
- El 82.6% ha consumido café frío al menos ocasionalmente.
- Más del 69% considera importante o muy importante que el café sea de origen lojano.
- El 45.4% prefiere productos artesanales sobre industriales.

- El 85.1% manifiesta interés en comprar un café frío artesanal hecho con café 100% lojano.

2.4.2. Barreras existentes:

a) Limitada oferta de productos innovadores:

Existe escasa disponibilidad de bebidas de café frío artesanal dentro del mercado local, a pesar de la demanda latente.

b) Desconocimiento del consumidor:

El 24.5% de los encuestados no conoce qué es el café de especialidad, evidenciando la necesidad de educación y comunicación sobre el valor diferencial del café lojano.

c) Desafíos estructurales para productores artesanales:

Los productores artesanales de bebidas enfrentan importantes barreras comerciales que dificultan su formalización y competitividad. Según estudios sobre el sector artesanal, estos productores "no cuentan con infraestructuras sólidas y constantemente requieren apoyo para poder formalizarse y competir en el mercado nacional e internacional. Esto genera una barrera comercial importante que les dificulta contar con ahorros para la innovación y la inversión de su producto en el mercado (comercialización, logística, publicidad, etc.)" (Moderniza IEPS, 2024).

d) Percepción y valoración del producto artesanal:

Existe un vacío significativo en la literatura sobre la percepción del consumidor de productos artesanales. Como señalan Betancourt et al. (2023), "solo el 17% de los estudios sobre el sector artesanal se enfocan en la perspectiva del consumidor", lo que dificulta comprender los verdaderos motivos de compra y diseñar estrategias efectivas de comercialización.

2.5. Magnitud del Problema

El problema tiene implicaciones en múltiples niveles:

2.5.1. Nivel productivo:

- Subutilización del potencial del café de especialidad lojano
- Pérdida de oportunidades de valor agregado para productores locales
- Dependencia de mercados de exportación sin captura de valor en origen.

2.5.2. Nivel de mercado:

- Insatisfacción de demanda latente de productos innovadores
- Ausencia de referentes locales de productos artesanales de café frío
- Desaprovechamiento de tendencias globales de consumo

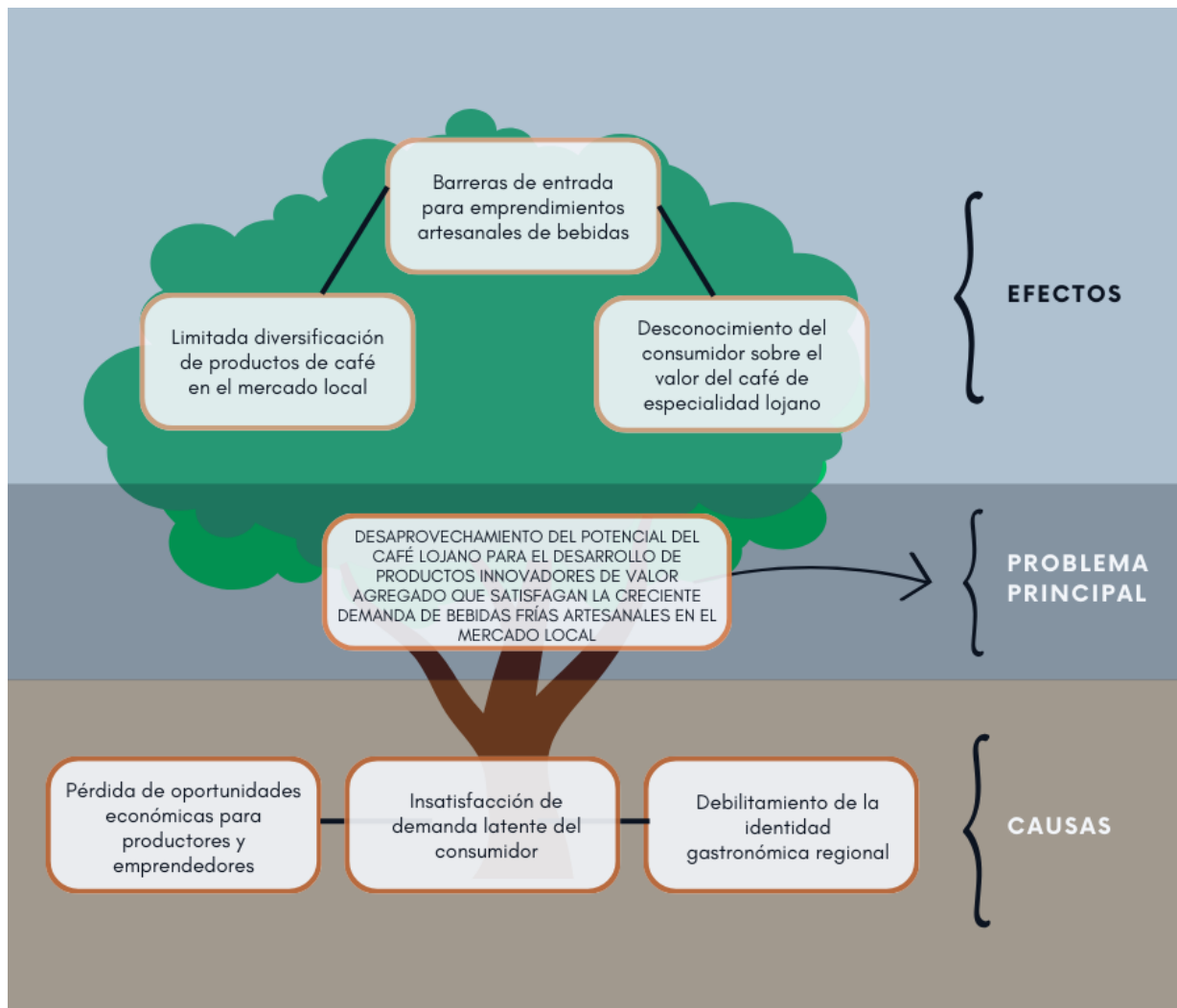
2.5.3. Nivel socioeconómico:

- Limitada generación de empleo en la cadena de valor del café
- Debilitamiento del vínculo entre producción y consumo local
- Pérdida de oportunidades para fortalecer la identidad cultural gastronómica lojana

2.6. Árbol de Problema

El Árbol de Problemas es un instrumento de análisis causal que permite visualizar, identificar y organizar las relaciones entre un problema central y sus causas (raíces) y efectos (ramas). Esta metodología facilita la comprensión integral de una situación problemática al estructurar de manera lógica y jerárquica cómo las causas generan el problema principal y cómo este, a su vez, produce múltiples efectos negativos. El árbol de problemas sirve como base para el diseño de soluciones estratégicas, ya que al identificar las causas raíz es posible formular acciones que ataquen el origen del problema en lugar de solo sus síntomas, maximizando así el impacto de las acciones propuestas.

A continuación, el árbol de problema identificado para el proyecto empresarial Limonatto.

Figura 18.*Árbol de Problema***2.7. Buyer Person**

"El buyer persona representa un perfil ficticio del consumidor ideal, elaborado mediante información real que incluye aspectos demográficos, patrones de comportamiento, motivaciones personales y metas específicas" (Revella, 2015). Esta herramienta permite a las organizaciones comprender de manera profunda quién es su audiencia objetivo, qué necesita, qué problemas enfrenta y cómo toma sus decisiones de compra. Al crear perfiles detallados de estos compradores tipo, las empresas pueden personalizar sus estrategias de marketing y comunicación para conectar de forma más efectiva con su mercado.

A continuación, se presenta el buyer person del proyecto empresarial Limonatto.

Figura 19.

Buyer Person



A través de esta herramienta se logró delimitar con precisión el perfil del cliente ideal para Limonatto. El ejercicio reveló aspectos clave como las necesidades más importantes del consumidor cuales, los motivos que lo impulsan a elegir ciertos productos y los elementos que valora al momento de decidir entre opciones artesanales o industriales cuales. Con esta información fue posible comprender mejor sus expectativas reales, sus hábitos diarios de consumo y las oportunidades concretas para ajustar características del producto que realmente conecten con lo que busca el mercado objetivo.

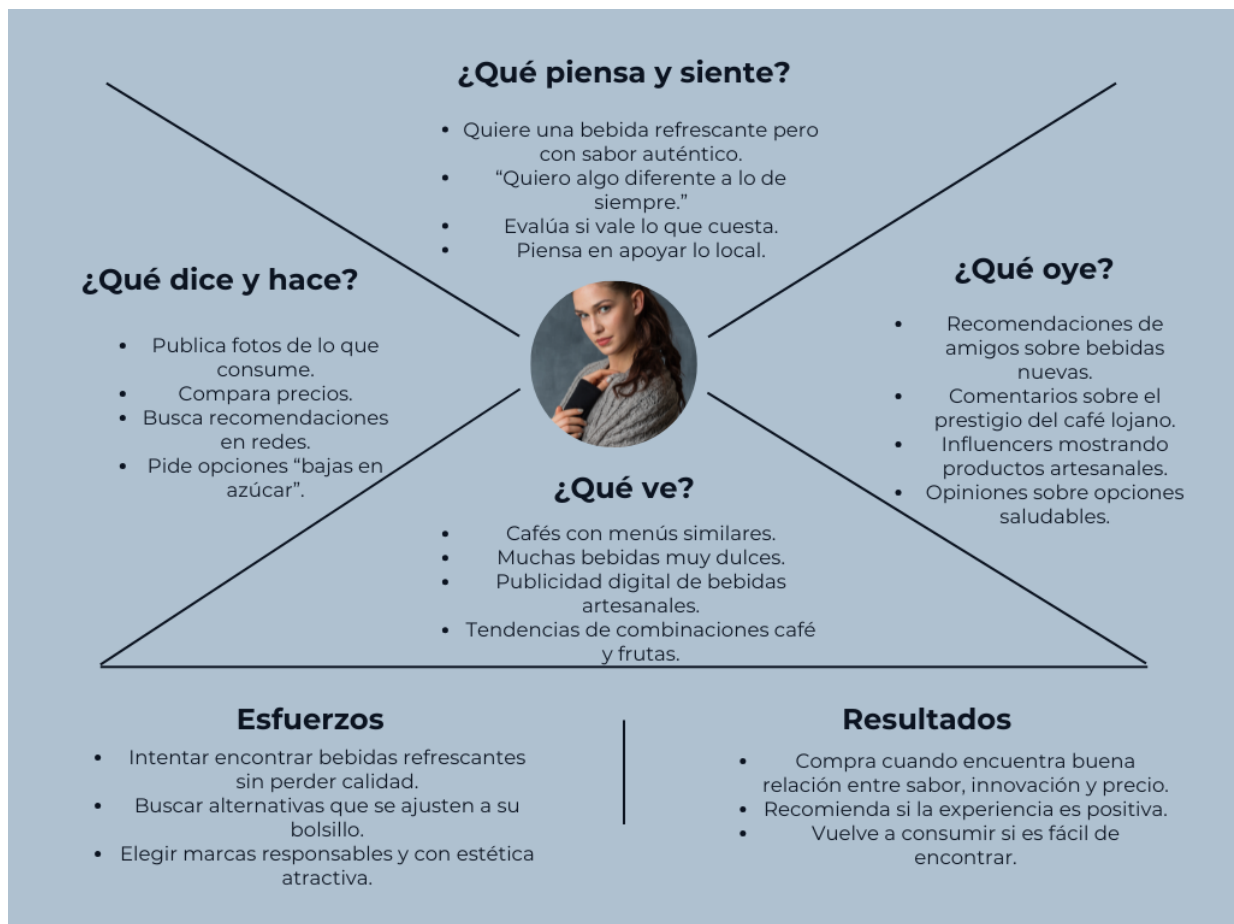
2.8. Mapa de empatía

"El mapa de empatía constituye un recurso visual enfocado en el usuario que facilita a las empresas alcanzar una comprensión más integral acerca de su público objetivo" (Dave Gray, 2010). Este instrumento organiza la información en seis dimensiones clave: lo que el usuario piensa y siente, lo que observa en su entorno, lo que expresa y cómo actúa, lo que escucha de otros, cuáles son sus frustraciones o puntos de dolor, y qué beneficios o ganancias busca obtener. A través de este ejercicio colaborativo, los equipos pueden ponerse en los zapatos del cliente y desarrollar soluciones que atiendan de manera efectiva a sus necesidades emocionales y prácticas.

Como consecuente el mapa de empatía se muestra a continuación.

Figura 20.

Mapa de empatía



Esta herramienta aportó una comprensión más humana del consumidor, yendo más allá de simples datos demográficos. Se pudo explorar qué pasa por su mente cuando considera comprar una bebida, qué siente respecto a los productos locales, qué le preocupa y qué lo emociona. El ejercicio dejó ver con claridad aquello que el cliente considera realmente importante: el sabor genuino del café lojano, la conexión con lo local y la búsqueda de algo diferente. También salieron a la luz sus dudas y frustraciones habituales. Todo esto sirvió como base para diseñar tanto el producto como su comunicación de manera que resuene con las motivaciones profundas del consumidor.

2.9. Customer Journey Map

"El mapa del viaje del cliente constituye una ilustración visual que traza la trayectoria completa del consumidor durante sus interacciones con una compañía, comenzando desde que reconoce una necesidad hasta las fases que siguen a la adquisición del producto o servicio" (Verhoef, 2016). Esta herramienta estratégica captura cada punto de contacto entre el cliente y la organización, identificando sus emociones, pensamientos, frustraciones y momentos de satisfacción a lo largo de todo el proceso. El estudio de este recorrido permite a las empresas detectar oportunidades de mejora, eliminar puntos de fricción y diseñar experiencias más fluidas y satisfactorias que fortalezcan la relación con sus clientes.

A continuación, se presenta el customer journey map del presente proyecto.

Figura 21.

Customer Journey Map

Etapa	Conciencia	Consideración	Decisión	Servicio	Lealtad
Acción del cliente	Ve reels sobre bebidas nuevas	Compara opciones; revisa precio, ingredientes y origen.	Va a una cafetería o pide por WhatsApp.	Prueba la limonada; evalúa sabor, dulzor, frescura.	Recomienda o vuelve a comprar si quedó satisfecho.
Puntos de contacto	Redes sociales, influencers locales, cafeterías aliadas.	Página del producto, reseñas, historias, fotos del empaque.	Punto de venta, menú, vendedor, promociones.	Etiqueta QR, redes sociales, servicio al cliente.	Redes, email marketing, programa de fidelización.
Experiencia	 Curiosidad e interés.	 Interés condicionado al precio/calidad.	 Duda entre opciones tradicionales y nuevas.	 Satisfacción si el sabor es equilibrado.	 Se vuelve cliente recurrente.
Puntos de dolor	No sabe si el sabor será "muy raro".	Duda del precio vs. valor.	No encuentra el producto en todas las cafeterías.	Si es muy dulce, no le gusta.	No encuentra promociones o motivos para volver.
Soluciones	Contenido atractivo del origen lojano.	Mostrar beneficios y preparación.	Promos de lanzamiento, degustaciones.	Opción baja en azúcar, empaque atractivo.	Programa de recompensas y referidos.

El mapeo del viaje del cliente permitió seguir paso a paso todo el proceso que vive una persona desde que conoce Limonatto hasta que decide comprarlo. Se identificaron los momentos donde muestra mayor interés, las etapas donde surgen dudas o barreras, y aquellos puntos donde la experiencia podría mejorar significativamente. Lo más valioso fue detectar en qué momentos específicos conviene comunicar el producto y qué aspectos reforzar en cada etapa. Esta visión completa del recorrido ofrece pistas concretas sobre cómo facilitar la decisión de compra y generar una experiencia más fluida y satisfactoria para el consumidor.

2.10. POV (Point of view)

El Point of View (POV) es una herramienta de Design Thinking que sintetiza los hallazgos de la investigación de usuarios en una declaración estructurada que articula quién es el usuario, qué necesita, por qué lo necesita y qué insight clave hemos descubierto. Esta estructura permite enfocar el desarrollo de soluciones en necesidades reales y oportunidades validadas del mercado.

2.10.1. POV del Consumidor

A continuación, se muestran los POV del Proyecto, los cuales demuestran que, Andrea representa al consumidor lojano que necesita una forma de disfrutar café frío artesanal de calidad que combine sabor, practicidad y origen local, ya que valora productos innovadores que reflejen autenticidad, apoyen la economía local y se adapten a su estilo de vida activo. El insight clave revela que más del 69% de los consumidores lojanos consideran importante el origen local del café, y el 85.1% estaría dispuesto a comprar café frío artesanal 100% lojano, sin embargo, actualmente solo el 36.1% consume café frío frecuentemente debido a la limitada oferta de productos artesanales diferenciados en el mercado. Esta brecha significativa entre la intención de compra y el consumo real revela una oportunidad de mercado desatendida que el proyecto puede aprovechar para satisfacer una demanda latente claramente identificada.

2.10.2. POV del Emprendedor/Productor

Los productores de café y emprendedores lojanos necesitan una forma de diversificar su oferta y capturar mayor valor en la cadena productiva del café porque enfrentan volatilidad en los precios de exportación, márgenes limitados en la venta de materia prima y buscan fortalecer su vínculo con el mercado local para generar ingresos más estables. El insight fundamental muestra que, aunque el café lojano supera los 20 millones de dólares en ingresos por exportaciones anuales y ha obtenido reconocimiento en eventos como la Taza Dorada 2025, existe una oferta mínima de productos procesados artesanales que aprovechen este prestigio para el mercado interno. Esta situación representa la pérdida de oportunidades de valor agregado estimadas entre 200-300% sobre el precio del grano verde, dejando capital económico sin explotar en la región que podría transformar los márgenes de ganancia de los productores locales mediante la innovación en productos de mayor valor.

2.10.3. POV Integrado del Proyecto

El ecosistema cafetalero lojano, compuesto por productores, consumidores y emprendedores, necesita un modelo de negocio que articule la producción local de café de calidad con la innovación en productos de valor agregado porque existe una brecha estructural entre la capacidad productiva de café de especialidad en la región, las tendencias emergentes de consumo de bebidas frías artesanales y la limitada oferta de productos diferenciados que conecten efectivamente la producción con el consumo local. El insight integrador demuestra que, aunque el 75.5% de los consumidores conoce el café de especialidad y hay un mercado receptivo a pagar precios premium por productos artesanales locales, la región no ha desarrollado marcas locales de bebidas frías innovadoras que capitalicen estos activos estratégicos.

A nivel global, el mercado de café frío crece al 23% anual, y los consumidores buscan activamente productos que reflejen su identidad y valores individuales, con un interés cada vez mayor por alternativas sostenibles y amigables con el medio ambiente. Esta confluencia de factores evidencia una oportunidad única para crear un modelo de negocio que genere valor compartido para todos los actores del ecosistema cafetalero lojano, conectando la excelencia productiva regional con las expectativas de un mercado en expansión que valora la autenticidad, la calidad y el impacto local positivo.

Tabla 4.*POV*

Perspectiva	Usuario/Persona	Necesidad Clave	Insight Principal
Consumidor	Andrea y consumidores lojanos que buscan café frío artesanal con origen local	Productos innovadores que reflejen autenticidad, apoyen la economía local y se adapten a estilos de vida activos	85.1% dispuesto a comprar café frío lojano, pero solo 36.1% lo consume frecuentemente por falta de oferta artesanal diferenciada
Productor/Emprendedor	Productores de café y emprendedores locales que buscan diversificar y capturar mayor valor	Estabilidad frente a volatilidad de precios, mejores márgenes y fortalecimiento del mercado local	Café lojano genera \$20M+ en exportaciones con reconocimiento nacional, pero mínima oferta de productos procesados pierde 200-300% de valor agregado potencial
Proyecto Integrado	Ecosistema cafetalero completo (productores, consumidores, emprendedores)	Modelo de negocio que articule producción de calidad con innovación en valor agregado	75.5% conoce café de especialidad y hay mercado premium, pero no existen marcas locales de café frío que capitalicen estos activos mientras el mercado global crece 23% anual

Capítulo 3

3.1. Fase de Ideación

Después de realizar la fase de definición, continuamos con la fase de ideación, la cual busca transformar los hallazgos obtenidos en la etapa de empatizar y definir en soluciones creativas, útiles y viables, orientadas a diseñar un modelo de negocio y un plan de marketing para la limonada de café 100% lojano. Esta fase combina técnicas de pensamiento divergente y convergente para generar múltiples alternativas y luego seleccionar la propuesta más adecuada según criterios de viabilidad, factibilidad y deseabilidad.

3.1.1. *Brainstorming*

El brainstorming es una técnica creativa grupal orientada a generar la mayor cantidad posible de ideas mediante la libre asociación, evitando el juicio prematuro y fomentando la participación abierta de todos los involucrados. Según Osborn (1953), creador del método, “la clave de la lluvia de ideas es aplazar la crítica para permitir que surjan propuestas originales que luego puedan ser evaluadas”.

A continuación, se presenta la figura 22 correspondiente al proceso de brainstorming, donde se evaluó las ideas recolectadas con el objetivo de obtener una solución para el problema identificado.

Figura 22.

Brainstorming

Crear una limonada de café frío artesanal con café 100% lojano.	Crear una edición limitada estacional (por ejemplo: café frío con especios en Navidad).	Desarrollar una bebida con perfil gourmet orientada a turismo nacional.	Lanzar un producto con certificación artesanal lojano.	Crear un menú de bebidas frías personalizables para cafeterías aliadas.	Crear bebidas frías infusinadas en barricas para un sabor más complejo.	Desarrollar una bebida gaseosa artesanal a base de café.
Desarrollar una bebida energética natural basada en café lojana sin aditivos artificiales.	Ofrecer presentaciones listas para llevar en envases asceonibles de vidrio.	Crear una bebida fría exclusiva para gimnasios o deportistas.	Crear una bebida edición "Taza Dorada" que destaque cafés premiados.	Desarrollar un producto con espresso frío y limón	Crear bebidas inspirades en microlotes ganadores de concursos.	Desarrollar una línea de bebiyas Inspiradas en barrios/parroquias de Loja.
Crear una gama de "cold brews" artesanales infusionados con frutas locales (naranja, guayaba, maracuyá).	Crear un "kit artesanal" donde el consumidor prepare su propia bobida de café frío en cesa.	Lanzar productos con storytelling del café lojano.	Implementar combos con repostería local	Generar una campaña "Loja sabe a café frío" para posicionar la categoría.	Realizar activaciones con música y degustaciones en plazas y universidades.	Incorporar superallmentos como cacao lino de aroma en bebidas frías.
Lanzar una bebida lipo *sparkling coffee" con limón o nuranja.	Allarse con productores locales para crear una muera de café frío con trazabiilidad.	Desarrollar una bebida baja en calorías enfocada en consumidores saludables.	Producir envases de 300 ml para supermercados y de 500 ml para consumo uuidaor.	Desarrollar colaboraciones con barricas locales para innovar recales.	Crear bebidas frías de temporada	Ofrecer degustaciones en cafeterías y puntos estratégicos de la ciuitad.
Crear versiones sin azúcar o con endulzantes naturales como panela o stevia.	Lanzar una bebida vegana con leche vegetal y café frío.	Crear una bebida estilo frappé artesanal con café lojano.	Crear envases personalizadas con la historia de los caficultores.	Incorporar tecnología de QR para contar la trazabilidad del café.	Crear un producto portátil para caminantes y turistas.	Ofrecer una bebida fría en formato "shots energéticos".
Desarrollar una bebida fría que combrrre café + limon + hierbas aromáticas (hierbalulsa).	Presentaciones listas para llevar	Desarrollar una bebida para eventos (bodas, ferias, festivales).	Crear linees de café frío para gifting empresarial.	Ediciones especiales según temporada	Limonada de café con infusiones locales	Implementar una suscripción mensual de bebidas frías artesanales.

Nota: Lluvia de ideas generada a partir del análisis del problema sobre el desaprovechamiento del café lojano.

Bajo esta metodología se analizaron las oportunidades vinculadas al desaprovechamiento del café lojano y la creciente demanda de bebidas frías artesanas en Loja.

A partir del problema identificado, se generaron múltiples propuestas orientadas a transformar el café local en productos con valor agregado y experiencia diferenciada para el consumidor. Entre las ideas planteadas se incluyen:

- Crear una línea de bebidas frías a base de café lojano, mezclado con sabores naturales como limón, maracuyá o naranja.
- Desarrollar una presentación lista para llevar en botellas ecológicas reutilizables.
- Implementar colaboraciones con cafeterías locales para introducir versiones exclusivas de bebidas frías.
- Diseñar una marca que enfatice la identidad y trazabilidad del café lojano.
- Incorporar procesos sostenibles y empaques biodegradables.
- Crear una bebida energizante natural con café lojano como base.
- Introducir un sistema de suscripciones para entregas semanales de bebidas frías artesanales.
- Elaborar una línea de “café mocktails” para eventos culturales y ferias locales.

De estas alternativas, se seleccionaron aquellas que respondían mejor a los criterios de viabilidad, deseabilidad y factibilidad, así como a los hallazgos obtenidos en encuestas y entrevistas. La propuesta de desarrollar una limonada de café artesanal, elaborada con café 100% lojano, destacó por su atractivo sensorial, su carácter innovador y su alineación con las preferencias detectadas en el público objetivo. Por ello, se optó por avanzar con esta idea como solución principal dentro del proyecto.

3.1.2. Mapa Mental

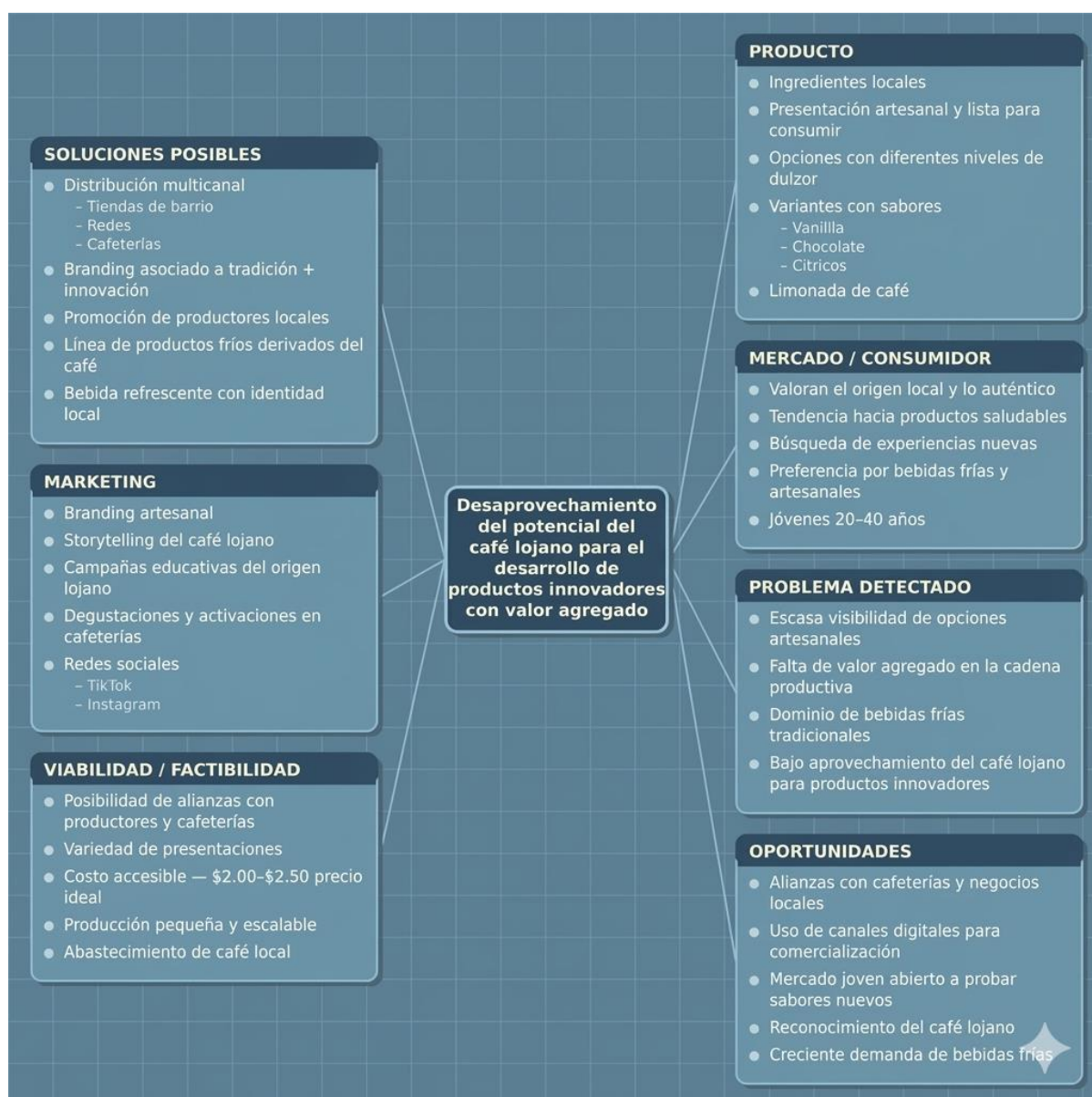
Según Buzan (2018), mapa mental es una herramienta visual que organiza las ideas de manera asociativa permitiendo estructurar información a partir de un concepto central mediante

ramas que representan categorías, relaciones y subtemas. Esta técnica es útil en esta fase ya que permite visualizar de forma integral los elementos clave del problema y las posibles acciones.

A continuación, se presenta el mapa mental del presente proyecto.

Figura 23.

Mapa Mental



Nota: El mapa mental fue elaborado a partir de los hallazgos obtenidos durante la fase de empatía y definición.

El mapa mental se elaboró colocando en el centro el problema identificado: el desaprovechamiento del potencial del café lojano para la creación de productos innovadores con valor agregado. Con base en este nodo central se organizaron de manera visual y jerárquica las ideas clave obtenidas en la fase de empatía y definición, lo que permitió identificar conexiones entre necesidades del consumidor, oportunidades del mercado y recursos disponibles en el entorno local. Este ejercicio facilitó estructurar categorías como sabores potenciales, canales de distribución, estrategias de marketing, alianzas con cafeterías y productores, atributos diferenciadores del producto, así como propuestas de innovación orientadas a bebidas frías artesanales. La representación gráfica permitió ordenar la información de forma clara y creativa, ayudando a visualizar las posibilidades de desarrollo y guiando la selección de las alternativas más adecuadas. A partir de este análisis se reforzó la idea de trabajar en una limonada de café 100% lojano, por ser la opción que mejor integra diferenciación, viabilidad técnica y alineación con las preferencias del mercado local.

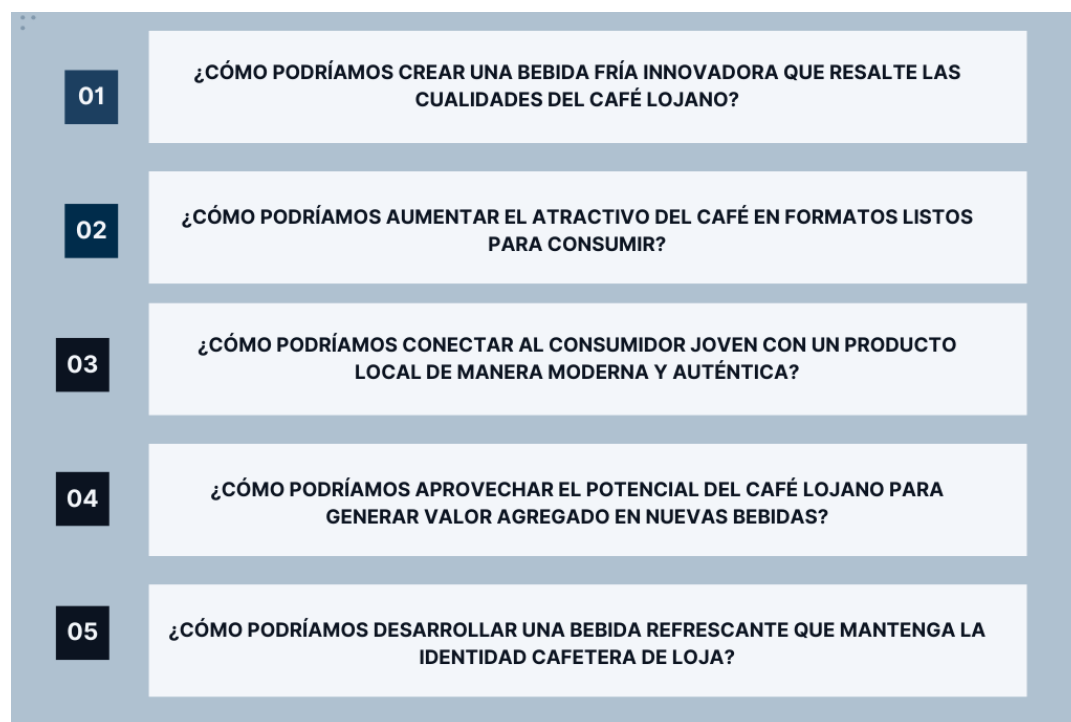
3.1.3. How Might We

¿El método How Might We? consiste en transformar desafíos en oportunidades mediante preguntas abiertas que estimulan la creatividad. Es una herramienta propia del pensamiento de diseño que permite replantear un problema en múltiples posibilidades de solución, orientando la ideación de manera flexible y expansiva (IDEO, 2015)

A continuación, la figura presenta el How Might We para el proyecto empresarial Limonatto.

Figura 24.

How Might We



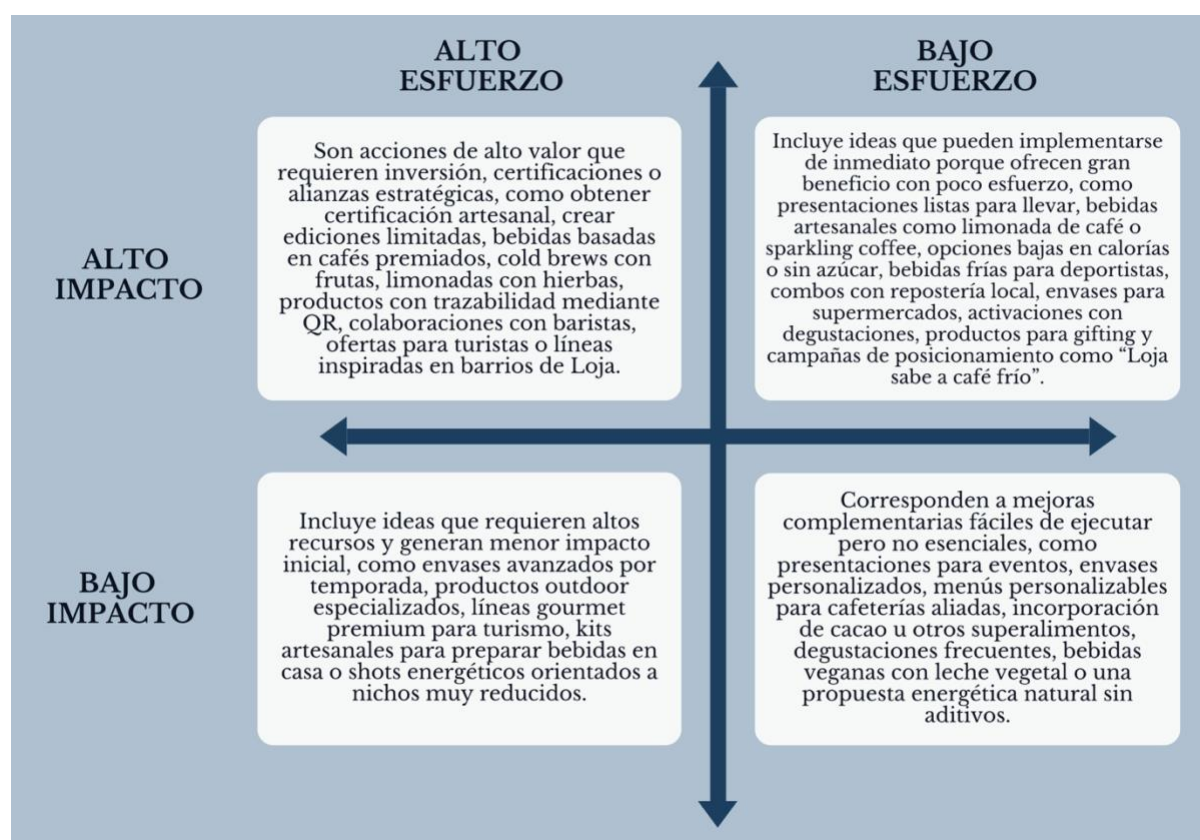
Nota: El ejercicio How Might We se elaboró con base en los insights obtenidos en la fase de definición.

Tras esta exploración, se seleccionaron las preguntas con mayor potencial para guiar la solución final, priorizando aquellas que conectan viabilidad, factibilidad y deseabilidad. Gracias a este proceso, el proyecto se orientó hacia la creación de una limonada de café 100% lojano, identificada como la alternativa más coherente con las necesidades del mercado, el potencial del producto y las capacidades del emprendimiento.

3.1.4. Matriz de priorización

La matriz de priorización es un instrumento que permite comparar y clasificar distintas ideas o alternativas con base en criterios como impacto, esfuerzo, viabilidad o beneficios esperados. Su propósito es identificar qué propuestas deben desarrollarse primero para optimizar recursos y maximizar resultados del proyecto. De acuerdo con MindTools (2023), estas matrices ayudan a “evaluar opciones de manera estructurada y seleccionar aquellas que ofrecen el mayor valor con el menor nivel de dificultad”.

A continuación, la matriz del presente proyecto:

Figura 25.*Matriz de Priorización*

Nota: Matriz de priorización elaborada para seleccionar las ideas con mayor viabilidad e impacto dentro del desarrollo del café frío artesanal lojano.

La matriz de priorización permitió organizar y evaluar las propuestas generadas durante la fase de ideación considerando dos criterios fundamentales: el nivel de impacto y el nivel de esfuerzo requerido para su implementación. Asimismo, facilitó una selección más estratégica de acciones, otorgando prioridad a aquellas iniciativas capaces de generar valor significativo en el corto y mediano plazo.

En el cuadrante de alto impacto y bajo esfuerzo se identificaron alternativas inmediatas y altamente beneficiosas, como presentaciones listas para llevar, bebidas bajas en calorías o sin azúcar, activaciones con degustaciones y campañas de posicionamiento local. Estas acciones destacan por su rápida ejecución y su capacidad para fortalecer la visibilidad y aceptación del producto en el mercado.

El cuadrante de alto impacto y esfuerzo integró propuestas con gran potencial transformador, aunque demandan mayores recursos e inversión, tales como certificaciones artesanales, colaboraciones con baristas, líneas gourmet inspiradas en Loja y productos con trazabilidad mediante códigos QR. A pesar de su complejidad, estas iniciativas aportan diferenciación competitiva y consolidan el valor agregado del café lojano.

Por otra parte, las ideas ubicadas en los segmentos de bajo impacto, tanto de alto como de bajo esfuerzo, se consideran complementarias. Estas incluyen mejoras graduales, productos para nichos específicos o ediciones estacionales que, si bien no generan un impacto inmediato significativo, contribuyen al fortalecimiento progresivo del portafolio y permiten adaptarse a distintos segmentos del mercado.

3.1.5. Propuesta de idea de negocio a implementar

Nombre: Limonatto

Descripción: Limonatto es una bebida fría artesanal elaborada a partir de café 100% lojano y jugo natural de limón, diseñada para ofrecer una alternativa innovadora dentro del mercado local de bebidas frías. El producto combina la frescura cítrica con las notas únicas del café lojano, creando una propuesta diferente, moderna y de alto valor agregado. Su elaboración conserva procesos artesanales que resaltan el origen, su carácter auténtico y la calidad del café de Loja.

Producto o servicio: Limonatto es una bebida fría artesanal, lista para consumir, disponible en presentación de 300 ml. Utiliza café de origen local, limón natural y un nivel de dulzor equilibrado, respondiendo a las preferencias identificadas en las encuestas. El producto se complementa con una marca que comunica frescura, identidad local y sostenibilidad.

¿Cómo soluciona el problema o necesidad investigada?: Limonatto responde al desaprovechamiento del potencial del café lojano para generar productos innovadores y con valor agregado. Ofrece una alternativa fresca, artesanal y diferenciada alineada con la creciente

demanda de bebidas frías en el mercado local. Al ser un producto envasado, facilita su distribución y acceso en tiendas, cafeterías y supermercados, permitiendo al

consumidor adquirirlo de forma rápida y conveniente. Además, posiciona al café lojano en nuevas categorías de consumo, ampliando su alcance en públicos jóvenes y urbanos.

A quién se enfoca: El producto está dirigido a consumidores locales, especialmente jóvenes y adultos entre 20 y 40 años, amantes de bebidas frías artesanales, personas interesadas en productos naturales y consumidores que valoran la innovación, la calidad y el origen del café lojano. También se orienta a clientes que frecuentan cafeterías, supermercados, tiendas de barrio y espacios donde se promueven productos artesanales y de impacto local.

Capítulo 4

4.1. Prototipado

Un prototipo es una versión inicial y funcional de un producto que permite transformar una idea en algo tangible para probarla con usuarios reales, recopilar retroalimentación y mejorarla antes de su producción final (Interaction Design Foundation, 2019). Este instrumento reduce el riesgo, acelera el aprendizaje y facilita validar si la propuesta realmente resuelve un problema del consumidor (Wang, 2023). En el presente proyecto, el prototipo será fundamental para evaluar la aceptación, sabor y presentación de una bebida artesanal fría a base de café.

Para su desarrollo se utilizará la metodología Lean Canvas, que permite organizar en una sola página los elementos clave del emprendimiento, tales como el problema, el segmento de clientes y la propuesta de valor (Maurya, 2012). A partir de este modelo se construirá un prototipo mínimo viable que posibilite realizar pruebas rápidas con consumidores reales y ajustar la propuesta con base en evidencia antes de avanzar a etapas de producción y comercialización.

En esta fase se presenta el producto ante consumidores potenciales, se elabora el estudio financiero con proyecciones de costos e ingresos, se definen métricas clave, canales de distribución y la ventaja competitiva. Este capítulo integra la construcción completa del Lean Canvas, desde la idea hasta el modelo de monetización y estructura de costos.

4.1.1. Desarrollo del prototipo

La idea central del proyecto es crear una bebida artesanal fría elaborada con café 100% lojano infusionado en frío y combinado con limón natural, en una presentación de botella de vidrio de 300 ml lista para consumir helada. Será un producto listo para tomar (RTD) con bajo contenido de azúcar, sabor refrescante y perfil sensorial suave, dirigido a consumidores que prefieren alternativas naturales y de procedencia local. La propuesta surge porque, a pesar de la reconocida calidad del café de Loja, la oferta en el mercado se concentra en preparaciones

tradicionales y calientes, desaprovechando la oportunidad de introducir formatos innovadores, saludables y convenientes. Esta idea responde a la demanda creciente por bebidas artesanales con identidad territorial, que combinen practicidad y experiencia, generando valor agregado a la producción cafetalera local.

4.1.2. Segmento de clientes

El segmento de clientes está constituido por usuarios finales consumidores de café, particularmente jóvenes y adultos entre 20 y 40 años que residen en zonas urbanas y mantienen hábitos de consumo frecuentes. Este grupo se distingue por su inclinación hacia productos innovadores, prácticos y de origen local, mostrando preferencia por bebidas listas para tomar que se adapten a rutinas dinámicas de estudio, trabajo y movilidad. Su proceso de compra está influenciado por criterios de conveniencia, calidad sensorial y salud, por lo que buscan opciones con ingredientes naturales, baja cantidad de azúcar y presentaciones atractivas.

Asimismo, suelen adquirir esta clase de productos en cafeterías, autoservicios, supermercados y tiendas de cercanía, y reciben influencia de recomendaciones en redes sociales y tendencias de consumo contemporáneo. En este contexto, se aprecia una creciente disposición a incorporar derivados del café que ofrezcan experiencias distintas a las preparaciones tradicionales, priorizando bebidas frías, auténticas y con identidad territorial. Esta segmentación permite enfocar la propuesta en consumidores que valoran el equilibrio entre practicidad, frescura y diferenciación, facilitando estrategias comerciales orientadas a satisfacer sus expectativas y patrones de compra.

4.1.3. Problema

Un primer problema identificado es la oferta limitada de café frío de especialidad en mercados locales y regionales. Aunque el café es ampliamente consumido en Ecuador, donde gran parte de la población lo incorpora en su rutina diaria (Peralta et al., 2023), la mayoría de las opciones disponibles se concentra en formatos tradicionales como café caliente, molido o

soluble. Esto genera una brecha para consumidores que buscan experiencias refrescantes, portátiles y diferentes, particularmente jóvenes que prefieren bebidas tipo cold brew y listas para tomar. Las alternativas actuales como el café caliente tradicional, café instantáneo o bebidas comerciales con cafeína, no satisfacen el interés creciente por productos naturales, artesanales y fríos, ni ofrecen identidad territorial clara.

Un segundo problema corresponde a la ausencia de productos que combinen conveniencia, calidad sensorial y menor impacto digestivo. Estudios recientes indican que los consumidores buscan bebidas con menos acidez, sabor suave y mejor tolerancia digestiva, rasgos asociados a métodos de preparación en frío, que reducen amargor y disminuyen molestias como irritación o reflujo (Alimente, 2022).

Sin embargo, en el contexto local predominan opciones industrializadas con altos niveles de azúcar o aditivos artificiales, lo que impide acceder a un café frío natural, saludable y listo para consumir. Los consumidores expresan el deseo de llevar café consigo, disfrutarlo helado y obtener una experiencia distinta, pero esto les cuesta porque deben recurrir a preparaciones caseras o productos poco diferenciados.

El tercer problema se relaciona con la escasa conexión entre la producción local y el mercado, y la baja valorización del café de especialidad nacional. A pesar de que

regiones como Loja producen café de alta calidad, gran parte se comercializa como grano verde o tostado sin generar valor agregado, lo que limita el ingreso directo de los productores (Minet, 2024).

Investigaciones en cadenas de suministro demuestran que transformar el café en productos derivados innovadores aumenta la rentabilidad y promueve el desarrollo sostenible (Wang, 2023). En Ecuador, la tradición centrada en el café caliente y soluble dificulta la introducción de formatos modernos como bebidas artesanales frías, reduciendo la innovación y desaprovechando oportunidades para ofrecer experiencias sensoriales diferentes, refrescantes

y portátiles. Actualmente, ninguna alternativa integra frescura, identidad territorial y conveniencia en un solo producto, lo que confirma la necesidad de proponer una solución innovadora basada en café lojano.

4.1.4. Solución

La solución consiste en ofrecer una bebida artesanal fría elaborada con café lojano, creada para responder a la falta de opciones refrescantes y listas para tomar en el mercado local. El producto será una infusión en frío tipo cold brew, mezclada con limón natural y bajo contenido de azúcar, en botellas de vidrio de 300 ml, pensadas para conservar el sabor y facilitar su consumo inmediato. Su funcionalidad se basa en brindar un café suave, menos ácido y con un perfil sensorial equilibrado, que pueda disfrutarse helado y en cualquier momento del día, respondiendo a la necesidad de mayor conveniencia y variedad.

El beneficio principal es ofrecer una alternativa práctica y diferente al café caliente tradicional, enfocada en personas con rutinas activas que buscan bebidas naturales y con sabor auténtico. Entre sus características clave destacan ingredientes simples, frescura, portabilidad y presentación atractiva, lo que permite resolver problemas relacionados con la limitada oferta actual y la necesidad de productos nuevos derivados del café.

De este modo, la bebida no solo resuelve los problemas de disponibilidad, portabilidad y falta de innovación, sino que también introduce una experiencia sensorial distinta y refrescante, alineada con las tendencias actuales de consumo de derivados del café.

4.1.5. Propuesta de Valor

La propuesta de valor del proyecto se fundamenta en la diferenciación por origen, formato y experiencia sensorial. Se ofrecerá una limonada de café elaborada con café 100 % lojano, preparada mediante infusión en frío y mezclada con limón natural, en botellas de vidrio de 300 ml listas para consumir heladas. Esta combinación resulta distintiva en la oferta local porque integra tres atributos poco comunes: origen territorial identificado, posibilidad de

consumo inmediato y perfil sensorial refrescante con menor acidez, característico del método cold brew.

De esta manera, el producto atiende tanto necesidades funcionales como energía, portabilidad, frescura; como también dimensiones simbólicas relacionadas con el consumo de productos auténticos y de procedencia local, generando mayor disposición a probar y adoptar nuevas experiencias con café.

En un breve análisis comparativo realizado en cafeterías reconocidas de la ciudad, como Juan Valdez, Soul Café y Ricuras de Sal y Dulce, se identificaron bebidas que combinan café con limón o preparaciones frías derivadas del café, pero estas opciones se consumen exclusivamente en el punto de venta y no se presentan en formato embotellado o listo para llevar. Esta situación evidencia una oportunidad de

diferenciación para un producto artesanal con identidad local y conveniencia. En este sentido, la propuesta de valor puede sintetizarse así:

“Ofrecemos una bebida fría, práctica y refrescante elaborada con café lojano, que combina sabor natural y portabilidad para brindar una experiencia auténtica, ligera y diferente en cualquier momento del día.”

Esta formulación responde a la pregunta de qué hace al producto único, por qué debería ser elegido y cuál es el beneficio clave que entrega: una experiencia nueva de consumo de café, práctica, natural y vinculada al territorio.

4.1.6. Canales

En este proyecto, los canales se diseñan para que la bebida llegue al consumidor final de manera accesible, conveniente y coherente con sus hábitos de compra. La captación se realiza principalmente mediante redes sociales como Instagram, TikTok y Facebook, donde el contenido visual permite mostrar la frescura del producto y captar la atención de un público joven y adulto que suele dejarse influenciar por recomendaciones y experiencias compartidas.

Este enfoque responde a la importancia que tiene lo digital en la toma de decisiones de compra, algo ampliamente reconocido en el marketing contemporáneo (Kotler & Armstrong, 2021).

La comunicación por correo electrónico se utiliza de forma más puntual para mantener relación con quienes ya han probado la bebida, ofreciendo promociones e información relevante. Además, las visitas comerciales se orientan exclusivamente a gestionar presencia en puntos de venta accesibles para el público general, como tiendas de barrio, minimarkets y pequeños supermercados, no como un medio para ofertar a empresas sino como una forma de asegurar que el consumidor final pueda adquirir el producto dentro de su rutina habitual.

El distribuidor local cumple un rol logístico para facilitar el abastecimiento de estos comercios sin modificar la esencia del modelo.

En cuanto a los canales de entrega, la mayor parte del consumo ocurre mediante compra física en estos establecimientos cercanos, ya que las personas suelen adquirir este tipo de productos de forma impulsiva o durante compras cotidianas. También se habilitan pedidos a través de redes sociales y WhatsApp para quienes prefieren adquirir pequeñas cantidades desde casa o buscan una compra más directa y personalizada. De este modo, los canales se integran para crear una experiencia accesible, directa y coherente con el estilo de vida del cliente lojano.

4.1.7. Modelo de monetización

El modelo de monetización se orienta exclusivamente al consumidor final, quien adquiere la bebida por unidad o en pequeñas cantidades en tiendas locales, redes sociales o puntos de venta cercanos. Según Osterwalder y Pigneur (2010), un modelo de ingresos debe reflejar no solo quién paga, sino también por qué lo hace, y en este caso las personas están dispuestas a pagar porque encuentran en la bebida una alternativa distinta a lo tradicional: una combinación entre café lojano y limón que aporta frescura, conveniencia y un sabor poco común en el mercado local.

La reputación del café de Loja, respaldada por estudios sensoriales que evidencian su calidad (Villacrés et al., 2021), aumenta la confianza del consumidor al momento de decidir la compra. La monetización se sostiene principalmente a través de la venta directa por unidad, lo cual permite mantener un precio accesible y a la vez preservar márgenes saludables. También se ofrecen packs pequeños de cuatro o seis unidades, pensados para quienes desean consumo frecuente sin necesidad de comprar al por mayor.

La opción de pedidos por redes sociales facilita compras ocasionales por parte de consumidores que prefieren conveniencia y rapidez. En conjunto, este modelo mantiene un equilibrio entre simplicidad operativa y oportunidad de escalar gradualmente, lo que resulta especialmente útil para un producto artesanal con proyección comercial.

4.1.8. Estructura de costos

La estructura de costos del proyecto se organiza con el propósito de garantizar la operación eficiente de la bebida desde su etapa de producción hasta su comercialización, considerando al mismo tiempo los criterios administrativos y las necesidades propias del marketing.

En la administración, estos costos permiten identificar los recursos indispensables para que el negocio funcione de manera sostenida, mientras que desde el marketing ayudan a planificar acciones destinadas a posicionar el producto y estimular la demanda. En los costos fijos se incluyen elementos esenciales como el alquiler del espacio donde se elaborará la bebida, los servicios básicos y los sueldos correspondientes a las personas encargadas de la producción y de las tareas administrativas.

Estos gastos no cambian de acuerdo con el volumen producido y representan la base mínima que el negocio debe cubrir mensualmente para operar sin interrupciones, lo cual coincide con la visión financiera de Ross, Westerfield y Jordan (2020), quienes señalan que los costos fijos determinan la estabilidad estructural de cualquier emprendimiento.

Los costos variables, en cambio, se ajustan directamente a la cantidad de unidades elaboradas. En este caso, incluyen la compra de café lojano, limón natural, azúcar o edulcorantes, así como botellas, tapas y etiquetas. También contemplan la logística de movilización hacia las tiendas y el costo de abastecer puntos de venta

cercanos, lo cual se vuelve indispensable en productos que requieren rápida rotación para mantener su frescura. Estos costos variables permiten controlar el margen de ganancia por unidad y facilitan la toma de decisiones respecto al precio final.

Para el área de marketing, estos costos son significativos porque influyen en la fijación del precio y en la posibilidad de aplicar promociones, degustaciones o estrategias de introducción sin comprometer la rentabilidad.

A la par, se encuentran los costos de inicio, los cuales abarcan inversiones indispensables para que el producto pueda salir al mercado de manera formal y competitiva. También se incorpora la inversión en diseño de marca, etiquetas, empaques y materiales promocionales, ya que la presentación visual influye directamente en la percepción del consumidor y en la capacidad del producto para diferenciarse en anaqueles saturados. En el ámbito del marketing, estos costos iniciales son claves para construir una identidad sólida que permita al consumidor reconocer la marca y asociarla con calidad, fresca y un origen confiable.

Además, dentro de la estructura de costos se consideran los gastos relacionados con promoción digital y estrategias de visibilidad, como campañas en redes sociales o degustaciones en puntos de venta. Este tipo de inversión no solo genera exposición, sino que acelera la aceptación inicial del producto, fortaleciendo la recordación y estimulando la primera compra.

Aunque estos gastos pueden parecer menores en comparación con los costos operativos, cumplen una función estratégica ya que permiten demostrar el valor del producto al

consumidor y crear un puente entre la producción y el mercado. Desde la administración, estos costos se registran como gastos de comercialización que deben ser evaluados según su retorno, desde el marketing, se interpretan como herramientas para introducir y sostener la marca en la mente del consumidor.

En conjunto, la estructura de costos refleja el equilibrio entre la necesidad de una operación eficiente y la exigencia de construir una presencia sólida en el mercado. Cada categoría cumple un rol específico en la creación, elaboración y venta de la bebida, y su correcta gestión permite que el negocio pueda crecer de manera estable, respondiendo tanto a los principios administrativos como a los objetivos estratégicos del plan de marketing.

4.1.9. Métricas clave

Las métricas elegidas buscan reflejar el desempeño real del producto en su entorno natural de consumo. Tal como sugiere Ries (2011), las métricas deben ser simples, accionables y relacionadas directamente con decisiones estratégicas. enfocándose en lo que realmente impacta en el crecimiento del proyecto.

En la Tabla 5 se muestran las métricas clave que permiten evaluar el desempeño del modelo de negocio, las ventas, la producción y la eficiencia de marketing de la bebida artesanal fría a base de café.

Tabla 5.*Métricas clave*

Métrica	Tipo	Descripción
Unidades vendidas/semana	Ventas	Mide cuántos envases de bebida fría de café se venden cada semana, mostrando el nivel de aceptación y estabilidad de la demanda.
Tasa de recompra	Ventas/Marketing	Porcentaje de clientes que vuelven a comprar en un período de 15-30 días, revelando la integración del producto en los hábitos de consumo.
Costo por adquisición digital (CPA)	Marketing	Costo promedio invertido en publicidad digital para obtener un nuevo cliente, determinando la eficiencia de los canales digitales.
Clientes recurrentes	Modelo de negocio	Número de clientes que realizan compras repetidas, indicando fidelización y satisfacción con sabor, disponibilidad y precio.
Margen de ganancia/unidad	Producción	Porcentaje de ganancia obtenido después de cubrir el costo de producción por envase, evaluando la viabilidad del negocio a corto y mediano plazo.

4.1.10. Ventaja Competitiva

La ventaja competitiva del producto se fundamenta en una combinación de elementos que, en conjunto, resultan difíciles de replicar por la competencia y que lo diferencian claramente de las alternativas que existen actualmente en la ciudad. Aunque algunas cafeterías locales ofrecen bebidas frías a base de café y limón, estas opciones suelen consumirse únicamente en el lugar o dependen del tiempo y la disponibilidad del establecimiento, lo que limita su alcance. En cambio, este proyecto propone un producto embotellado elaborado con café lojano, un ingrediente reconocido por su calidad y perfil sensorial superior, lo cual aporta un nivel de autenticidad que otras bebidas no pueden igualar de manera inmediata. Esta

característica no solo genera diferenciación por origen, sino que también conecta al consumidor con la identidad cultural de Loja, algo especialmente valioso en mercados donde la procedencia del producto contribuye a la percepción de valor.

Además, el formato embotellado permite que el consumidor acceda a la bebida de manera sencilla, sin depender de visitar una cafetería o esperar preparación. Esta facilidad de adquisición se convierte en un elemento diferenciador clave, ya que el producto podrá encontrarse en tiendas de barrio, minimarkets y supermercados pequeños, así como solicitarse mediante redes sociales. Esta disponibilidad amplia y cotidiana crea una relación más directa con el consumidor, quien puede adquirir la bebida durante sus compras habituales o incluso desde casa, sin necesidad de desplazarse.

La facilidad de transporte también fortalece la ventaja competitiva al ser un producto listo para llevar, puede consumirse en cualquier momento, integrándose de manera natural en la rutina diaria del cliente. Esto responde a una necesidad creciente de conveniencia en productos de consumo rápido, tendencia señalada en estudios de comportamiento del consumidor (Kotler & Armstrong, 2021).

Otro elemento diferenciador es la receta propia desarrollada a partir de repetidas pruebas sensoriales, donde se logró equilibrar el sabor característico del café lojano con la frescura del limón. Este conocimiento tácito sobre el proceso de elaboración y la proporción adecuada de ingredientes constituye una capacidad interna difícil de imitar por la competencia, ya que se construye con práctica, prueba y ajuste continuo, tal como lo explican Nonaka y Takeuchi (1995) al referirse al valor estratégico del conocimiento empírico.

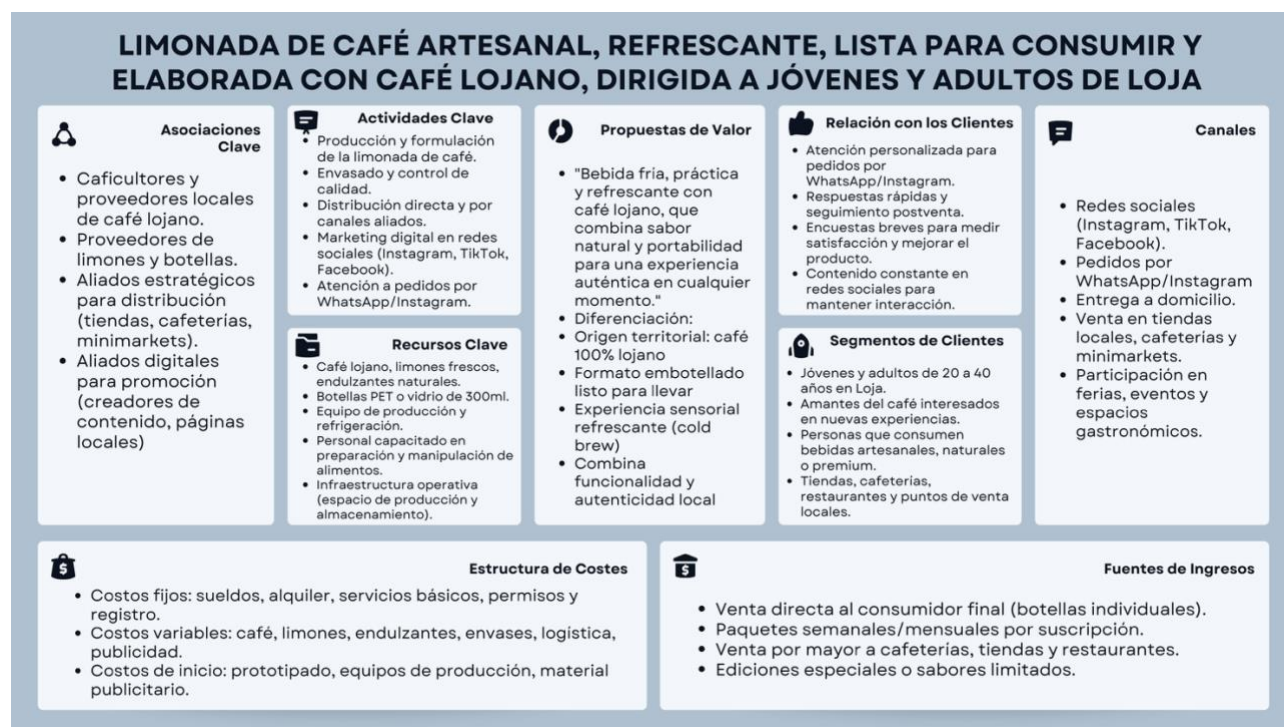
Por último, la presencia simultánea en tiendas físicas y en canales digitales crea un ecosistema que incrementa la visibilidad de la marca, mejora la disponibilidad del producto y fortalece la recordación. Al poder encontrarse y comprarse con tanta facilidad, el producto no solo compite por sabor, sino también por accesibilidad y conveniencia, dos atributos que

pueden definir la preferencia del consumidor en un mercado donde la velocidad de compra se vuelve decisiva. Por todo ello, la bebida alcanza una ventaja competitiva sólida, respaldada por su origen, su formato, su proceso de elaboración y su estrategia de distribución.

4.1.11. LEAN Canvas Limonatto

Figura 26.

Lean Canvas



Nota: Modelo Lean Canvas del proyecto de limonada de café con sus nueve componentes clave.

El Lean Canvas elaborado para la bebida artesanal de limonada de café permite visualizar de manera integral el funcionamiento del emprendimiento, identificando claramente el segmento de clientes, los recursos clave, las actividades esenciales y la propuesta de valor diferencial basada en el uso de café lojano.

Gracias al modelo, se determinó cómo se estructura el costo del producto, qué alianzas estratégicas se requieren, cuáles serán los canales de venta más efectivos y cómo se generarán los ingresos en el corto y mediano plazo. En conjunto, este Lean Canvas ofrece una guía ordenada para la toma de decisiones, facilita la planificación operativa y permite validar la idea

de negocio antes de ejecutar inversiones mayores, asegurando coherencia entre el producto y las necesidades reales del mercado.

4.1.12. Descripción

LIMONATTO es una limonada de café artesanal elaborada a partir de una cuidadosa fusión entre café 100 % lojano y extracto natural de limón, pensada para ofrecer una experiencia de sabor innovadora, refrescante y energizante. Esta bebida surge como una alternativa diferente a las bebidas tradicionales, dirigida principalmente a un público joven adulto entre 20 y 40 años, que busca productos originales, funcionales y con identidad local.

La formulación de LIMONATTO ha sido diseñada para lograr un equilibrio entre intensidad y frescura. Para su elaboración se utiliza una proporción de 150 gramos de café por cada litro de agua, lo que garantiza un sabor profundo, aromático y auténtico. A esto se añade 20 ml de extracto de limón, que aporta un toque cítrico natural y refrescante, y 0,3 gramos de sucralosa, empleada como edulcorante para mantener un dulzor agradable con bajo contenido calórico.

El producto final se presenta en una botella de vidrio de 300 ml, ideal para el consumo individual, permitiendo disfrutar de una bebida ligera, refrescante y energizante en cualquier momento del día. Gracias a su composición, LIMONATTO es una opción adecuada para acompañar comidas ligeras, hidratarse en climas cálidos o consumir como una bebida diferente que combina sabor, energía y frescura.

Además, LIMONATTO se caracteriza por ser una bebida baja en azúcar, baja en sal y libre de grasa, lo que responde a las tendencias actuales de consumo consciente y saludable, especialmente valoradas por consumidores jóvenes con estilos de vida activos.

4.1.13. Limonatto: colores, tipo de letra y concepto de marca

Figura 27.

Logotipo de marca



4.1.14. Concepto de marca

LIMONATTO se fundamenta en un concepto de fusión entre lo artesanal y lo moderno, destacando el uso de café 100 % lojano y una propuesta innovadora dentro del mercado de bebidas refrescantes. La marca busca transmitir frescura, energía, autenticidad y sofisticación, valores que conectan directamente con el público objetivo conformado por personas entre 20 y 35 años.

Según la psicología del color

- **Verde suave:**

Desde la psicología del color, el verde se asocia con la energía, el optimismo y la vitalidad. En LIMONATTO, este tono representa la frescura del limón y genera sensaciones positivas, llamando la atención del consumidor joven y transmitiendo cercanía y dinamismo.

- **Marrón y tonos cafés:**

El marrón está relacionado con la naturalidad, la estabilidad y la autenticidad. Su uso refuerza el carácter artesanal del producto, el origen del café lojano y la percepción de calidad y confianza.

Según el tipo de letra

El logotipo de LIMONATTO utiliza una tipografía de estilo serif elegante y estilizada, la cual, desde el punto de vista comunicacional, transmite:

- Sofisticación y exclusividad

- Profesionalismo y credibilidad
- Identidad de marca fuerte y memorable

Este tipo de letra resulta adecuada para el público objetivo de 20 a 35 años, ya que conecta con consumidores que valoran el diseño, la estética cuidada y las marcas con personalidad, diferenciando a LIMONATTO de productos masivos o genéricos.

4.1.15. Envase y etiqueta

Figura 28.

Envase Limonatto



Figura 29.

Etiqueta Limonatto

Nuestra limonada de café artesanal combina los mejores granos de café lozanos con la frescura del limón para un sabor auténtico y energizante.

TABLA NUTRICIONAL	
Porción: 1 botella (300 ml)	
Porciones por envase: 1	
Nutriente	Cantidad por porción
Energía	90 kcal (377 kJ)
Grasa total	0 g
Grasa saturada	0 g
Grasa trans	0 g
Carbohidratos totales	22 g
Azúcares totales	18 g
Proteína	0,5 g
SaI (Sodio)	15 mg
Cafeína	45 mg

Ingredientes: Agua, extracto de café, jugo de limón natural, edulcorante artificial.

LIMONADA DE CAFÉ
LIMONATTO

CAFÉ 100% LOZANO
CONT. NETO 300ml

Elab: 14/01/2026
Venc: 31/05/2026
P.V.P: \$2.00

Sirvelo bien frío agitado antes de tomar. Ideal para acompañar comidas ligeras o como refresco a cualquier hora.

LIMONATTO se comercializa en una botella de vidrio de 300 ml, envase que aporta una mayor percepción de calidad, seguridad e higiene, además de contribuir a la conservación adecuada del producto sin alterar sus propiedades organolépticas. El uso de vidrio también responde a criterios de sostenibilidad ambiental, aspecto valorado por el público objetivo.

La etiqueta del producto cumple con todos los requisitos establecidos por la Agencia Nacional de Regulación, Control y Vigilancia Sanitaria (ARCSA), garantizando que la información presentada sea clara, veraz y accesible para el consumidor, conforme a la normativa vigente en el Ecuador.

La etiqueta incluye los siguientes elementos, cada uno con una función específica:

- **Tabla nutricional completa:**

Permite al consumidor conocer el aporte energético y nutricional del producto por porción, facilitando la toma de decisiones informadas respecto a su consumo, especialmente para personas que cuidan su alimentación.

- **Semáforo nutricional:**

Sirve como un sistema gráfico de lectura rápida que informa de manera clara los niveles de azúcar, sal y grasa presentes en el producto. Su objetivo es orientar al consumidor de forma inmediata sobre la calidad nutricional de la bebida.

- **Información de ingredientes:**

Detalla los componentes utilizados en la elaboración de LIMONATTO, promoviendo la transparencia y permitiendo a los consumidores identificar posibles alergias o preferencias alimenticias.

- **Fechas de elaboración y vencimiento:**

Garantizan la seguridad alimentaria, informando al consumidor sobre el período óptimo de consumo del producto y asegurando su frescura y calidad.

- **Mensajes de consumo y recomendaciones:**

Orientan al consumidor sobre la forma adecuada de consumo del producto, como la recomendación de servirlo bien frío o agitar antes de tomar, mejorando la experiencia final.

En conjunto, estos elementos aseguran que LIMONATTO sea un producto formal, confiable y alineado con la normativa sanitaria vigente, reforzando la transparencia, la credibilidad de la marca y la lealtad del consumidor.

4.1.16. Producto final

Figura 30.

Producto final Limonatto



Capítulo 5

5.1. Testeo y Validación

La validación y el testeo posibilitan verificar, en una escala controlada, si un proyecto funciona como se anticipa antes de su implementación total. Un piloto contribuye a identificar fallas logísticas y metodológicas que podrían resultar caras en una etapa posterior (Díaz-Muñoz, 2020).

5.2. Viabilidad

La viabilidad se centra en establecer si la propuesta es sostenible desde la perspectiva del negocio, o sea, si produce valor y resulta rentable a lo largo del tiempo. Según el MJV Team (2022), en metodologías como Business Design, se considera viable cuando la solución ofrece un retorno de inversión y un equilibrio económico real para la empresa.

5.3. Factibilidad

La factibilidad examina si la propuesta es realizable en términos prácticos con los recursos y capacidades disponibles (tiempos, procesos, tecnología, talento). En Business Design, lo factible se refiere a contar con una metodología técnica/operativa para crear la solución y lograr que funcione en condiciones reales (MJV Team, 2022).

5.4. Deseabilidad

La deseabilidad se enfoca en el cliente o usuario: verificar si la propuesta satisface una necesidad auténtica y si es útil y atractiva para el público al que está dirigida. En el contexto de Business Design, lo deseable se refiere al componente humano: que la solución sea realmente deseada por las personas (MJV Team, 2022).

Tabla 6.*Análisis De Viabilidad, Factibilidad Y Deseabilidad*

Elemento	Resultado de la encuesta / entrevistas	Interpretación para el segmento
Costo / precio justo	Menos de \$2.50: 24 encuestados; \$2.50-\$3.00: 215; \$3.00-\$3.50: 108; Más de \$3.50: 38.	La mayoría acepta un precio medio (\$2.50-\$3.00); un precio alrededor de \$2.00 es coherente si el producto se percibe como artesanal y de origen local.
Probabilidad de compra si es artesanal	Muy probable: 285; Probable: 86; Poco probable: 14; Nada probable: 0.	Alta intención de compra si se cumple sabor equilibrado, origen claro del café lojano y proceso artesanal.
Factor principal de decisión	Precio: 23; Calidad del sabor: 178; Origen del café y sostenibilidad: 158; Marca y presentación: 26.	El segmento valora más el sabor y el origen sostenible que el precio; marca y presentación también influyen.
Sabor del producto	Expertos: debe ser equilibrado entre acidez del limón y amargor del café, refrescante sin ser excesivamente ácido; utilizar café de perfil suave (cold brew) para evitar amargor excesivo.	El segmento desea un sabor diferenciado y refrescante, acorde con una bebida artesanal de alta calidad.
Presentación (forma, tamaño, empaque)	Expertos: probar formatos de 350ml y 500ml; empaque como primera impresión con el cliente; proteger de luz y calor. Clientes: valoran presentación en vidrio reciclable.	El segmento valora una presentación cuidada y coherente con la idea de producto orgánico y responsable ambientalmente.
Etiqueta e información	Expertos: comunicar claramente café 100% lojano, origen y productores; información nutricional clara; posible uso gradual de certificaciones orgánicas.	El segmento prefiere etiquetas que cuenten origen, naturaleza artesanal y beneficios funcionales, lo que ayuda a justificar un precio mayor.
Empaque	Expertos: debe proteger el producto y comunicar el carácter artesanal, natural y de origen local; usar materiales reciclables. Clientes: prefieren vidrio reciclable (62%).	El segmento desea un empaque atractivo y funcional, alineado con el posicionamiento premium y sostenible del producto.
Vida útil y conservación	Expertos: mantener cadena de frío (2-5°C); vida útil de 15 días en refrigeración; información clara sobre almacenamiento en etiqueta.	El segmento acepta vida útil limitada si se garantiza frescura y calidad del producto artesanal.

La Tabla 6 muestra que la limonada de café artesanal es un producto bien valorado por los encuestados y por los expertos, tanto en su atractivo para el cliente como en su posibilidad real de llevarse al mercado. En términos de deseabilidad, la mayoría de los encuestados estarían dispuestos a pagar un precio medio (\$2.50-\$3.00) y declara una alta probabilidad de compra siempre que se garantice sabor equilibrado, origen claro del café lojano, proceso artesanal y una buena experiencia sensorial. En cuanto a factibilidad, los expertos señalan que el proyecto es técnicamente posible si se controlan aspectos como la calidad constante de las materias primas, la formulación de la bebida mediante cold brew, el equilibrio entre la acidez y el dulzor, la vida útil, el cumplimiento de normas sanitarias y, de forma gradual, ciertas certificaciones. Finalmente, desde la viabilidad, se resalta que existe un nicho dispuesto a pagar más por productos artesanales, locales y sostenibles, pero que es necesario alinear costos, escala de producción, empaque y narrativa de marca para que el precio alrededor de tres dólares resulte coherente y rentable.

Capítulo 6

6.1. Estudio Técnico y Modelo de Gestión Organizacional

El análisis técnico de un proyecto empresarial incluye la evaluación de procesos operativos, tecnología, recursos y habilidades productivas que se requieren para que una propuesta sea ejecutable y efectiva (Del Rosario, 2025). Al mismo tiempo, un modelo de gestión organizacional proporciona un marco estructurado que orienta la planificación, dirección y supervisión de los recursos humanos, materiales y tecnológicos con el fin de lograr objetivos estratégicos de forma coordinada y sostenible (Mendoza-Ocaña, Palacios-Gómez, & Gastañadú-Ibáñez, 2025).

6.2. Localización

Dentro del estudio técnico, es fundamental la ubicación del proyecto, ya que tiene un impacto directo sobre la factibilidad operativa y la optimización de los costos de logística cuando se tienen en cuenta elementos como el acceso a materia prima, la infraestructura y la proximidad a los mercados (Miño-Cascante, 2025).

Figura 31.

Localización de la planta de producción



Nota. La ubicación se encuentra en la intersección de Domingo de Arguto y Eduardo Mora en el barrio San José, sector centro sur de la ciudad de Loja.

La planta de producción se encuentra ubicada en la intersección de las calles Domingo de *Arguto* y Eduardo Mora en el barrio San José, en el sector centro sur de la ciudad de Loja. Se eligió esta localización por motivos estratégicos que se relacionan con la accesibilidad, la proximidad a los proveedores y el contacto directo con los principales lugares de venta del producto.

Esta ubicación posibilita el acceso directo a vías de comunicación importantes del sector, lo que facilita la llegada de materias primas fundamentales, como el café tostado, que proviene de productores de café fino y aromático localizados en zonas rurales de Loja como Vilcabamba y Malacatos. La calle Domingo de *Arguto* funciona como una arteria secundaria que conecta de manera eficaz con vías principales de la ciudad, lo cual posibilita un desplazamiento rápido hacia los puntos de distribución y comercialización.

Además, estar situado cerca del Micromercado San José ofrece una ubicación estratégica en un sector residencial y comercial consolidado, lo que facilita la distribución local y la proximidad con posibles lugares de venta como cafeterías, tiendas especializadas y puntos de expendio del sector. Esta cercanía con zonas de comercio activo permite una logística eficiente sin enfrentar las dificultades propias del centro histórico de la ciudad, como el tráfico vehicular intenso o las limitaciones para estacionar y realizar carga y descarga de producto.

En términos de infraestructura, la planta productiva dispone de un espacio apropiado y funcional para llevar a cabo el proceso artesanal de producción de la limonada de café. El área está destinada principalmente a la producción, en la que se llevan a cabo tareas como la preparación del café mediante el método de cold brew (infusión en frío), la extracción de jugo de limón natural, la mezcla y estandarización de ingredientes en proporciones controladas, el envasado en botellas de vidrio reciclable y el almacenamiento refrigerado del producto final. Además, existen áreas distintas para almacenar productos terminados y materias primas bajo

condiciones controladas de temperatura y humedad, lo que asegura la higiene, el control riguroso del proceso y el orden operativo.

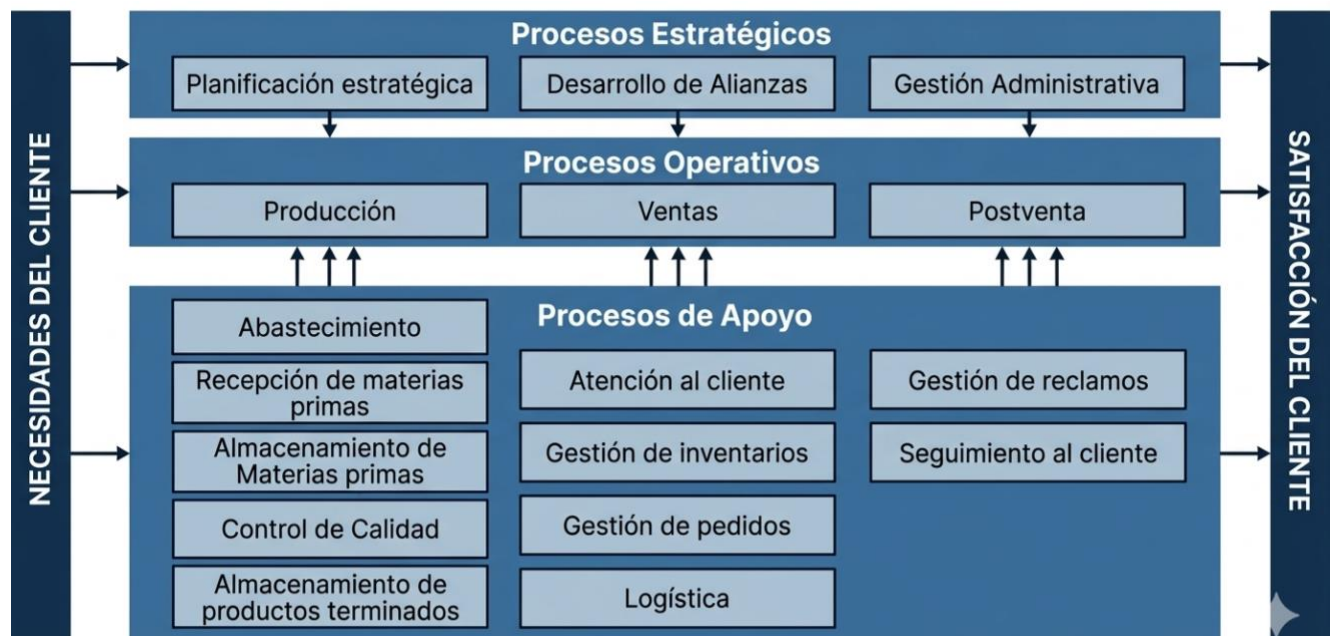
Por último, el espacio cuenta con un área dedicada a las labores de gestión y administrativas, lo que posibilita combinar la planificación estratégica, el control de calidad, la gestión de inventarios y la administración financiera del emprendimiento con las operaciones cotidianas de producción, garantizando así una operación eficaz, coordinada y sostenible en el tiempo.

6.3. Operaciones

Las operaciones de una empresa incluyen la totalidad de procesos y actividades productivas que convierten insumos en bienes o servicios eficientemente, con el objetivo de optimizar los recursos y aumentar la productividad organizacional (Tello Córdor, Tenelema Chillo, & Travez Sandoval, 2025)

Figura 32.

Mapa de procesos



Los procesos estratégicos parten de la planificación estratégica, que define el camino que seguirá el emprendimiento a partir de su misión, visión y objetivos, todos orientados hacia un crecimiento sostenible tanto a corto como a mediano plazo. A esto se suma el desarrollo de alianzas, que permite construir relaciones sólidas con proveedores, distribuidores y socios comerciales que fortalecen la cadena de valor y amplían la presencia del producto en el mercado. Completa este nivel la gestión administrativa, encargada de mantener el orden interno, registrar las actividades de la organización y garantizar que cada área funcione en sintonía con los propósitos generales del negocio.

Los procesos operacionales son los que transforman la materia prima en el producto final y hacen posible que llegue al cliente. La producción concentra las tareas propias de la elaboración artesanal, que van desde la preparación del café mediante infusión en frío hasta la extracción del jugo de limón natural, la mezcla de ingredientes en proporciones definidas, el envasado en botellas de vidrio y la refrigeración del producto terminado. Una vez concluida esa etapa, las ventas se encargan de llevar el producto al mercado a través de canales bien seleccionados, mientras que la postventa mantiene abierta la comunicación con el consumidor para atender sus comentarios, dudas o inconformidades, lo que a su vez fortalece su vínculo con la marca.

Los procesos de apoyo sostienen de manera transversal todo lo que ocurre en la organización. El abastecimiento garantiza que los insumos lleguen a tiempo; la recepción y el almacenamiento de materias primas aseguran que se conserven en condiciones adecuadas; la gestión de inventarios y la de pedidos permiten mantener un control claro sobre existencias y solicitudes. El control de calidad verifica que cada unidad producida cumpla con los atributos esperados en sabor, textura, presentación y propiedades del producto. La logística y la facturación ordenan la distribución y el registro económico de las operaciones, mientras que la atención al cliente, la gestión de reclamos y el seguimiento posterior a la compra mantienen

una relación cercana con el consumidor. A estos se añaden la logística inversa para manejar devoluciones e incidencias, el mantenimiento de maquinarias para asegurar la continuidad productiva y el almacenamiento de productos terminados para preservar su calidad hasta el momento del despacho.

El ciclo se cierra con el cliente final, un consumidor de entre 20 y 40 años que atraviesa tres momentos concretos: adquiere el producto, lo consume y luego evalúa su experiencia. Esa valoración retroalimenta al emprendimiento, permite identificar áreas de mejora, corregir lo que no funciona bien y afianzar lo que sí lo hace, asegurando así que lo que se ofrece realmente corresponda con lo que el cliente recibe y valora.

6.4. Procesos estratégicos

Los procedimientos estratégicos facilitan que una compañía establezca sus metas, se anticipe a las circunstancias externas y optimice su competitividad a través de la toma de decisiones coordinadas (Salazar, Condori, León, & Bartra, 2025).

6.5. Dirección

La manera en que se dirige está basada en un liderazgo enfocado en la calidad y el origen del producto, dando prioridad a las decisiones que preserven la naturaleza artesanal de la bebida. La administración define pautas precisas para elegir proveedores directos de café 100% lojano y determina estándares productivos que aseguren la consistencia, el equilibrio de sabor y la presentación. Esta estrategia tiene como objetivo fortalecer una cultura organizativa que se centre en la calidad del producto y en la consistencia entre lo que se propone como valor y la operación cotidiana del negocio.

6.6. Planificación

La estrategia de planificación se enfoca en una producción por lotes, que está en línea con la capacidad artesanal del procedimiento. Los volúmenes de producción, el tiempo y los requerimientos de insumos se calculan según la demanda proyectada, lo que posibilita

optimizar los recursos, disminuir el desperdicio y prevenir quiebres de stock. Esta programación flexible permite hacer modificaciones frente a variaciones en la demanda sin que se vea afectada ni la calidad del producto ni la continuidad de la empresa.

6.7. Marketing Estratégico

La estrategia de marketing estratégico tiene como foco el posicionamiento del producto como bebida artesanal premium, resaltando la procedencia del café lojano, el método de preparación en frío y el carácter refrescante e innovador de la combinación café-limón. Se da prioridad a la transmisión del valor sensorial y emocional del producto por medio de canales directos y próximos al cliente, lo que refuerza la identidad de marca y la lealtad del consumidor. Esta estrategia posibilita que la limonada de café se distinga de las bebidas industriales y produzca una percepción de un valor más alto en el mercado local.

6.8. Procesos Operativos

Las operaciones son el conjunto de acciones relacionadas directamente con la creación de bienes o servicios y que añaden valor al cliente; son imprescindibles para que la empresa sea competitiva (Cevallos-Zambrano & Esquivel-García, 2023).

Figura 33.

Mapa de proceso operativo



El mapa de procesos operativos muestra con claridad y orden la correlación entre las entradas, los procesos y las salidas que participan en la producción y venta del producto, lo cual posibilita entender cómo se crea valor a través de toda la operación. En la fase de producción, los insumos básicos, como el café tostado, el limón fresco, el azúcar, el agua purificada, las botellas de vidrio, la energía eléctrica y la mano de obra, son transformados a través de un procedimiento artesanal que comprende la preparación del café mediante cold brew, la extracción y filtrado del jugo de limón, la mezcla estandarizada de ingredientes, el envasado en botellas esterilizadas, el etiquetado y el enfriamiento en refrigeración. El producto obtenido es una bebida con calidad controlada y consistencia garantizada.

Después, el proceso de ventas se basa en el producto finalizado y los datos del cliente para manejar pedidos de forma personalizada, lo cual ayuda a que los consumidores estén satisfechos y sean leales. Se establecen canales de venta directa en cafeterías especializadas, tiendas gourmet, eventos y plataformas digitales.

Por último, la distribución se lleva a cabo a través de entregas locales programadas con vehículo refrigerado, garantizando que el producto llegue al cliente final en condiciones óptimas de temperatura y frescura. Este mapa, en su totalidad, demuestra una estructura de funcionamiento consistente, enfocada en la calidad del producto, la eficiencia de las operaciones y el control riguroso del proceso. Estos son elementos esenciales para el crecimiento ordenado y sostenible del emprendimiento.

6.9. Procesos de Apoyo

Las actividades que respaldan y facilitan la operación de los procesos operativos, como la gestión financiera y la gestión de recursos humanos, se conocen como procesos de apoyo. Estas brindan estabilidad organizativa y ayudan a alcanzar las metas empresariales (Ortíz-Fernández, Baldeón-Tovar, Medina-Pelaiza, Ortíz-Huamán, & Godiño-Poma, 2025).

6.10. Gestión financiera y legal

La administración financiera y legal está enfocada en la supervisión responsable de los recursos monetarios y en la observancia de las normativas legales que son pertinentes para producir y vender bebidas artesanales. Desde el punto de vista financiero, se administran los ingresos por ventas, los costos de producción, los gastos operativos y la planificación del flujo de caja. Esto posibilita que se tomen decisiones adecuadas en relación con precios, volúmenes de producción y reinversión. En el ámbito legal, se asegura que el emprendimiento funcione dentro del marco regulatorio vigente cumpliendo con las obligaciones tributarias, los permisos municipales y las normativas sanitarias.

En Ecuador, para que el emprendimiento opere de forma legal es obligatorio obtener la notificación o registro sanitario de los productos alimenticios, emitido por la Agencia Nacional de Regulación, Control y Vigilancia Sanitaria (ARCSA, 2024), lo que garantiza que los productos alimentarios cumplen con normas de inocuidad y seguridad para proteger la salud del consumidor.

Además, el establecimiento debe contar con un Permiso de Funcionamiento Sanitario que autoriza la elaboración, almacenamiento y comercialización de alimentos en condiciones higiénico-sanitarias apropiadas. A nivel municipal y tributario, también se requiere la Licencia Única de Actividades Económicas (Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal de Loja, 2024) y el registro del negocio en el Servicio de Rentas Internas (SRI, 2024) para facturar legalmente y cumplir con obligaciones fiscales.

6.11. Gestión de la calidad

La gestión de la calidad se centrará en asegurar que la limonada de café cumpla estándares de sabor, equilibrio acidez-dulzor, inocuidad y presentación en cada lote. Para ello se definirán controles sobre la selección del café y el limón, las condiciones de procesamiento (temperatura, tiempos de infusión), el almacenamiento refrigerado y el empaque, de modo que

el producto final sea uniforme, seguro y coherente con la promesa de ser una bebida artesanal premium y de origen local.

6.12. Atención al cliente

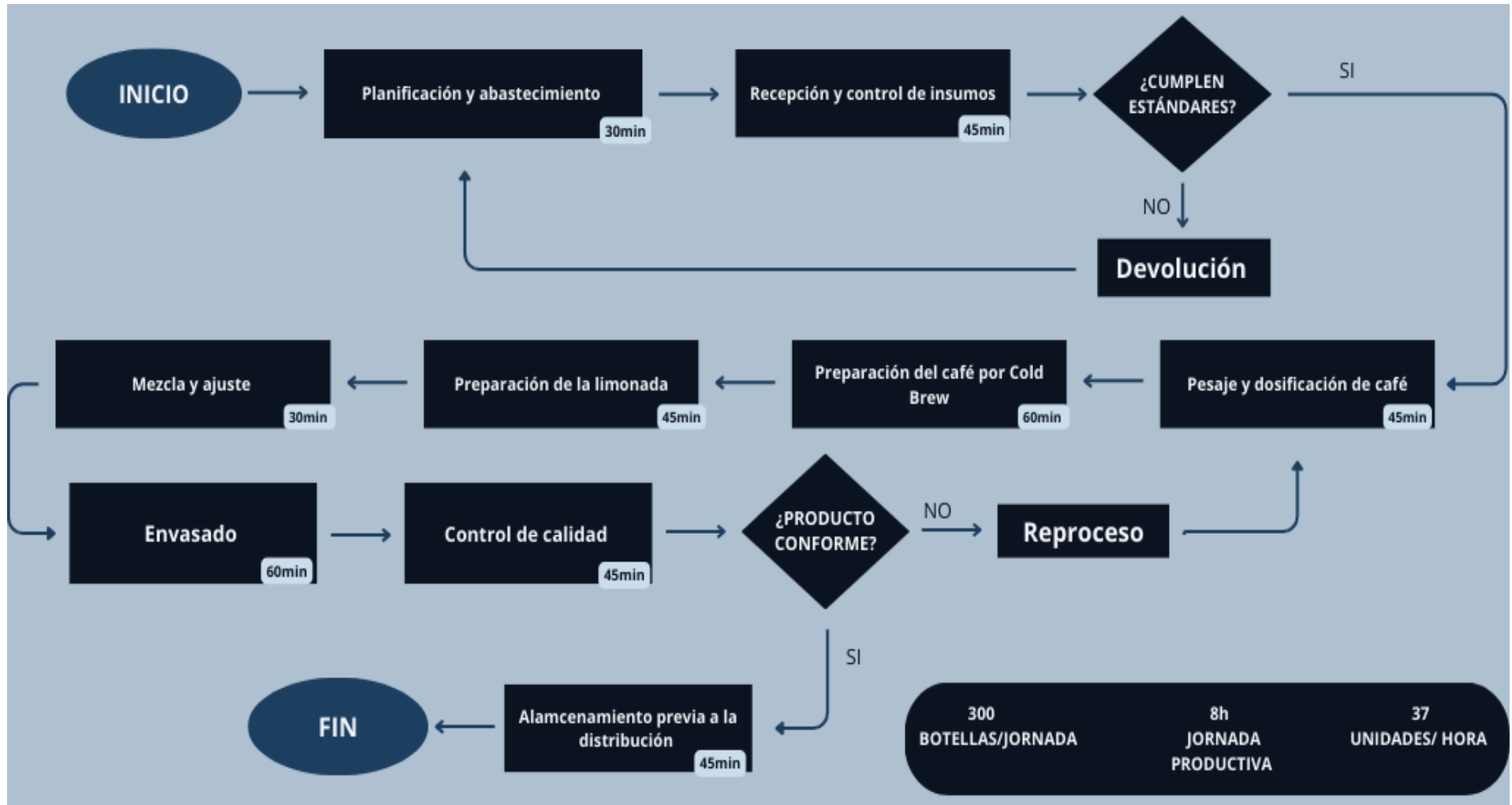
La atención al cliente abarcará la comunicación directa con consumidores y puntos de venta (cafeterías, tiendas especializadas, ferias), brindando información sobre ingredientes, origen del café lojano y beneficios funcionales de la bebida. También incluirá la recepción de comentarios, sugerencias o reclamos sobre el producto, respondiendo de forma rápida y respetuosa para fortalecer la confianza y la imagen de marca.

6.13. Soporte

El soporte consistirá en acompañar a clientes y distribuidores cuando tengan dudas sobre almacenamiento, vida útil, condiciones de conservación o posibles contraindicaciones relacionadas con el consumo de cafeína. Esto puede implicar guías simples de manejo del producto, recomendaciones de consumo y seguimiento a posibles incidencias, asegurando que el consumidor disfrute la bebida en condiciones óptimas.

Figura 34.

Flujograma de producción



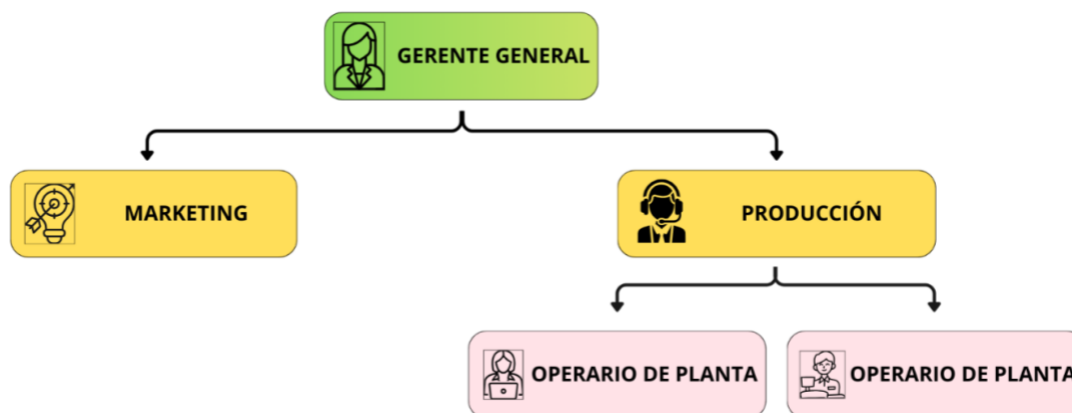
El flujograma muestra de forma secuencial y metódica el proceso de producción de la limonada de café, comenzando con la planificación y abastecimiento como fundamento para organizar cada jornada productiva. Con esta base se lleva a cabo la recepción y control de insumos, etapa en la que se verifica si los materiales cumplen los estándares requeridos. Cuando no los cumplen, se procede a la devolución; cuando sí los cumplen, el proceso avanza hacia las siguientes fases de elaboración.

Después el proceso incluye el pesaje y dosificación del café, la preparación mediante cold brew con una duración aproximada de 60 minutos, y la preparación de la limonada, que contempla la mezcla y ajuste de ingredientes para lograr las proporciones definidas. Una vez obtenida la mezcla, se realiza el envasado en botellas de vidrio y el control de calidad, instancia en la que se evalúa si el producto cumple con las condiciones esperadas. En caso de que no las cumpla, se ejecuta un reproceso; si las cumple, el producto pasa a la siguiente fase.

Por último, el almacenamiento previo a la distribución cierra el ciclo productivo, resguardando el producto en condiciones de refrigeración controlada hasta su despacho. Este flujo permite sostener una capacidad de 300 botellas por jornada, distribuidas en 8 horas de trabajo productivo, lo que equivale a una producción de 37 unidades por hora, y asegura que cada unidad que llega al cliente haya pasado por controles definidos que respaldan su calidad y consistencia.

6.14. Organigrama Estructural

El organigrama de una organización es una representación gráfica de la estructura interna de una organización. Este diagrama revela las relaciones jerárquicas y funcionales entre los departamentos y los puestos laborales (UNIR, 2023). Este modelo hace más fácil la clarificación de líneas de autoridad, responsabilidades y roles dentro de la compañía.

Figura 35.*Organigrama estructural*

El organigrama refleja una estructura organizacional sencilla y eficaz, que se adecúa a la naturaleza y dimensión del emprendimiento. La Gerencia General se encarga de la toma de decisiones estratégicas, la coordinación general de las áreas y supervisión integral del negocio. La Jefatura de Marketing es responsable de diseñar y ejecutar las estrategias de posicionamiento y comercialización del producto. Por su parte, el Área de Operaciones agrupa a las operarias de planta productiva, quienes se encargan directamente de los procesos de elaboración, asegurando el cumplimiento de los estándares de calidad y los tiempos de producción establecidos.

6.15. Conformación Legal

Para que una empresa tenga personalidad jurídica, protección legal y funcione de manera formal, debe cumplir con los requisitos legales establecidos por la legislación ecuatoriana (Superintendencia de Compañías, Valores y Seguros, 2024). Este procedimiento abarca la reserva de nombre, el establecimiento de la sociedad, la inscripción en el Registro Mercantil y la adquisición del Registro Único de Contribuyentes (RUC).

En siguiente tabla se presenta la conformación legal para Limonatto.

Tabla 7.*Conformación Legal*

Aspecto	Entidad / Norma	Descripción	Tiempo estimado
Tipo de empresa	Superintendencia de Compañías (SAS)	Constitución legal con responsabilidad limitada y estructura flexible para dos socias	5-10 días
RUC	Servicio de Rentas Internas (SRI)	Registro tributario para facturación y obligaciones fiscales	1-2 días
Patente y LUAE	Municipio de Loja	Autorización municipal para operar actividades económicas	5-10 días
Permiso de Funcionamiento	ARCSA	Autorización sanitaria del establecimiento	15-30 días
Notificación Sanitaria	ARCSA	Habilitación del producto alimenticio para su comercialización	15-30 días
BPM	ARCSA	Buenas Prácticas de Manufactura en alimentos	1-3 meses
Denominación de Origen Café Lojano	IEPI / MAG	Garantiza origen y calidad del café ecuatoriano	3-6 meses
Orgánico (USDA)	USDA / certificadoras	Certifica producción orgánica del café	6-12 meses
Comercio Justo (WFTO)	WFTO	Certifica prácticas comerciales éticas y sostenibles	6-9 meses
Empresa B (B Corp)	B Lab	Certifica impacto social y ambiental positivo	6-12 meses

La Tabla 7 muestra todos los requisitos y certificaciones esenciales para la constitución legal, que aseguran su funcionamiento formal, sostenibilidad y posicionamiento como un emprendimiento responsable en el ámbito de las bebidas artesanales. Se aconseja que para este proyecto la empresa esté constituida como una Sociedad por Acciones Simplificada (SAS), ya

que es una figura jurídica con responsabilidad limitada, rápida de establecer y flexible; cualidades convenientes para un negocio integrado por dos socias (Superintendencia de Compañías, Valores y Seguros, 2024).

Una vez que la empresa ha sido establecida, debe satisfacer los requisitos legales fundamentales, entre ellos se encuentran el Registro Único de Contribuyentes (RUC), la patente municipal y la Licencia Única de Actividades Económicas (LUAE). Además, debe contar con el Permiso de Funcionamiento Sanitario y el Registro o Notificación Sanitaria del producto; ambos son proporcionados por la Agencia Nacional de Regulación, Control y Vigilancia Sanitaria (ARCSA). Estos permisos son esenciales para que las bebidas procesadas se produzcan y comercialicen de manera legal, pues garantizan que las normas de calidad e inocuidad alimentaria se respeten.

Además, se refuerza la propuesta de valor con certificaciones que garantizan la calidad, el origen y la sostenibilidad del producto. La aplicación de Buenas Prácticas de Manufactura (BPM) garantiza que el proceso de producción respete las condiciones sanitarias e higiénicas apropiadas, mientras que la Denominación de Origen del café lojano asegura el empleo de café fino con aroma ecuatoriano. Además, la utilización de materias primas que proceden de proveedores con certificación en producción orgánica (USDA) y en Comercio Justo (WFTO) fortalece el compromiso del proyecto empresarial con la ética y el medioambiente. A mediano plazo, la visión de conseguir la certificación Empresa B (B Corp) fortalece el enfoque sostenible y social, lo que permite distinguirse de los productos industriales y optimizar la presencia en el mercado.

6.16. Financiamiento

El financiamiento del proyecto Limonatto se estructurará de forma mixta, combinando capital propio de los emprendedores y financiamiento externo mediante un crédito productivo

PYME, con el fin de garantizar la viabilidad financiera, optimizar el costo de capital y asegurar la sostenibilidad en el corto y mediano plazo.

La inversión inicial total de \$61.916,22 se distribuirá en dos fuentes complementarias: el 30% (\$18.574,87) proviene de capital propio aportado por los emprendedores, mientras que el 70% restante (\$43.341,35) se obtendrá mediante crédito productivo. El capital propio cubrirá prioritariamente la adquisición de activos fijos, gastos preoperativos de formalización legal y sanitaria, y una porción del capital de trabajo inicial, lo que disminuye la dependencia de financiamiento externo, reduce los costos financieros asociados al endeudamiento y evidencia el compromiso directo de los promotores con el negocio.

Complementariamente, se gestionará un crédito productivo PYME por \$43.341,35, a una tasa de interés anual del 11,23%, plazo de 60 meses con cuotas mensuales de \$952,06, destinado principalmente a financiar el capital de trabajo necesario para los primeros ciclos operativos, incluyendo materia prima inicial, materiales de empaque, mano de obra, arriendo de planta, servicios básicos y fondos para contingencias, permitiendo ampliar la capacidad operativa del proyecto sin comprometer de manera inmediata la liquidez de los emprendedores.

En finanzas corporativas, el financiamiento se entiende como las decisiones que toma la empresa sobre cómo obtener los recursos necesarios mediante deuda y capital propio para invertir y crear valor, considerando el costo de capital y la estructura de financiamiento más adecuada (Ross, Westerfield y Jordan, 2019).

Capítulo 7

7.1. Las 4 P's del Marketing

El Marketing Mix o también conocido como las 4P es una estrategia elaborada con cuatro puntos importantes para resaltar en el mercado y conectar con los consumidores, en donde el producto abarca la parte de bienes o servicios establecidos para satisfacer las necesidades, precio el valor que tiene el producto para sus consumidores, plaza lugares o canales donde se puede encontrar el producto y promoción la publicidad para poder captar la atención de los posibles consumidores del producto final; al implementar estas estrategias de manera clara y correcta la empresa puede alcanzar el éxito en un mercado competitivo (Unir, 2024).

Para el proyecto de limonada de café se plantea aplicar la estrategia de Marketing Mix (4Ps) con el fin de lograr una posición diferenciada en el mercado y responder a las preferencias de consumidores que valoran productos de mayor calidad y con identidad local.

7.1.1. *Producto*

La propuesta consiste en limonada de café artesanal, elaborada con café 100% lojano de especialidad proveniente de productores locales, donde se busca que este producto se destaque por su sabor equilibrado y refrescante, que combina la intensidad del café preparado en frío con las notas cítricas del limón natural, ofreciendo una experiencia distinta frente a las bebidas tradicionales. Además, se orienta a un público que se interesa por opciones más naturales y vinculadas al territorio, reforzando la idea de un producto especial y de origen ecuatoriano.

7.1.2. *Precio*

Con base en los resultados de la investigación realizada, se proyecta un precio de 2 dólares por unidad de limonada de café (botella de 350ml). Este monto responde a los costos asociados al uso de materias primas de alta calidad y a un proceso de producción cuidado y de

pequeña escala. Aunque el precio es superior al de bebidas industriales, se considera adecuado para un segmento que está dispuesto a pagar más por un producto artesanal, con ingredientes locales y una propuesta de valor clara y diferenciada.

7.1.3. Plaza

En una primera etapa, la distribución se enfocará en establecimientos seleccionados que sean coherentes con el concepto del producto, como cafeterías especializadas, tiendas gourmet, hoteles, negocios turísticos y comercios que ofrezcan productos orgánicos o artesanales. Esta elección permite llegar a consumidores que ya buscan este tipo de oferta y facilita la construcción de una imagen de marca premium. De manera complementaria, se contempla la posibilidad de incorporar ventas directas en ferias, eventos culturales y canales digitales para ampliar gradualmente la presencia en el mercado.

7.1.4. Promoción

La comunicación del producto se centrará en resaltar el origen del café lojano, el carácter artesanal del proceso de elaboración mediante cold brew y los beneficios sensoriales de la combinación café-limón. Se utilizarán principalmente medios digitales, como redes sociales, para compartir contenido visual atractivo, historias sobre los productores de café y el territorio, así como información sobre el producto. Asimismo, se considerará la realización de degustaciones y muestras en puntos de venta clave, con el objetivo de que los consumidores prueben el producto, conozcan su propuesta y asocien la marca con calidad, autenticidad y sabor diferencial.

A través de estas decisiones de producto, precio, plaza y promoción, el emprendimiento de limonada de café busca ingresar al mercado con una oferta clara, coherente con las expectativas del segmento objetivo y capaz de generar reconocimiento y preferencia en el mediano plazo.

7.2. Plan de Marketing

El plan de marketing fortalecido de Limonatto integra seis componentes estratégicos que trabajan de manera coordinada para posicionar el producto como referente de café frío artesanal en Loja. El marketing mix extendido estructura la oferta mediante un producto de café cien por ciento lojano con limón natural elaborado por extracción en frío de dieciocho horas, presentado en botella de vidrio ámbar de trescientos mililitros a un precio de tres dólares con cincuenta centavos que genera margen del sesenta y cinco por ciento. La distribución combina venta directa por WhatsApp Business y web con entrega en veinticuatro horas, alianzas con cafeterías de especialidad y presencia en universidades, tiendas de barrio y ferias gastronómicas. La promoción se ejecuta mediante cinco publicaciones semanales en redes sociales, publicidad segmentada en Facebook e Instagram para público de veinte a cuarenta y cinco años, programa de referidos con quince por ciento de descuento y email marketing mensual. La evidencia física utiliza colores verde bosque, amarillo limón y marrón café en empaque kraft, exhibidores de madera y vehículos rotulados que refuerzan profesionalismo.

Las estrategias BTL generan experiencias directas mediante activaciones en universidades durante exámenes con muestras de cien mililitros y código QR para veinticinco por ciento de descuento en primera compra, stands mensuales en ferias gastronómicas mostrando proceso de cold brew, degustaciones post entrenamiento en gimnasios y pop-up stores en zonas comerciales los fines de semana. El merchandising incluye vasos térmicos de acero como regalo por seis unidades, bolsas de tela ecológicas en compras superiores a quince dólares, libretas con papel reciclado, kits corporativos personalizados y stickers en cada compra. Los eventos experienciales comprenden catas privadas mensuales para VIP presentando nuevos sabores, talleres de preparación casera de cold brew, excursiones trimestrales a fincas cafetaleras y lanzamientos con música en vivo.

El marketing sensorial activa los cinco sentidos mediante elementos visuales con paleta verde bosque evocando naturaleza, amarillo limón transmitiendo energía y marrón café comunicando autenticidad en botella ámbar con ilustraciones lojanas e iluminación fría en exhibidores, estímulos olfativos con aroma de café frío en degustaciones y difusores sutiles cafés cítricos en puntos de venta, experiencia gustativa de perfil balanceado con dulzor moderado, acidez equilibrada.

El neuromarketing aplica principios cognitivos aprovechando efecto de anclaje presentando precio de 2 dólares como equivalente a café premium, principio de escasez con ediciones limitadas y promociones de cuarenta y ocho horas, prueba social exhibiendo más de cinco mil clientes satisfechos y testimonios verificados, efecto dotación mediante degustaciones gratuitas generando posesión temporal y reciprocidad obsequiando guías descargables y recetas exclusivas. El storytelling emocional relata historia de emprendedoras lojanas rescatando tradición cafetalera, narrativas de productores con nombre propio humanizando cadena de suministro, testimonios estructurados como microhistorias y videos documentales del cafetal a botella. La psicología del color utiliza verde activando percepción de naturaleza, marrón evocando autenticidad y formas redondeadas generando amabilidad. La simplicidad cognitiva implementa mensajes de un solo beneficio, tipografía clara facilitando lectura rápida, iconos intuitivos y compra en tres pasos. El sistema de recompensa activa dopamina con barra de progreso mostrando puntos faltantes, sorpresas aleatorias en diez por ciento de pedidos, gamificación con desafíos mensuales y reconocimiento público de clientes VIP.

El marketing de influencers selecciona microinfluencers de cinco mil a cincuenta mil seguidores en Loja y Ecuador con engagement superior a tres por ciento, contenido previo sobre café, gastronomía, vida saludable o productos locales y alineación con valores de sostenibilidad. Los modelos de colaboración incluyen product seeding sin obligación de

publicación, colaboraciones pagadas de cincuenta a doscientos dólares por uno a dos posts más tres a cinco stories, programa de embajadores con tres a cinco influencers clave recibiendo trescientos a quinientos dólares trimestrales, códigos personalizados otorgando quince por ciento al cliente y diez a quince por ciento de comisión al influencer, y eventos exclusivos en catas y fincas. Los contenidos priorizados son lifestyle integrando producto en momentos cotidianos, educativo sobre cold brew y café lojano, recetas creativas como smoothies y cócteles sin alcohol, behind the scenes de producción, unboxing con primeras reacciones y testimoniales balanceados. Las métricas miden alcance total de impresiones, engagement rate de interacciones, conversión directa por códigos únicos, tráfico web, nuevos seguidores y sentimiento de comentarios. Las categorías priorizadas son coffee lovers con audiencias conocedoras, fitness y vida saludable promoviendo alternativas naturales, personas locales destacando productos artesanales, emprendedores alcanzando decisores de compra, sostenibilidad validando credenciales ambientales y estudiantes universitarios compartiendo rutinas académicas.

Este plan integrado gestiona coherentemente todos los puntos de contacto con el cliente generando sinergias entre canales digitales, físicos y experienciales que posicionan a Limonatto como experiencia de marca completa celebrando el patrimonio cafetalero lojano, construyendo comunidad en torno a valores de calidad, autenticidad y compromiso local, y generando impacto económico positivo en familias productoras de café de la región.

Capítulo 8

8.1. Estudio Financiero

El estudio financiero es un proceso sistemático de análisis que evalúa la viabilidad económica de un proyecto mediante la cuantificación de inversiones, costos, ingresos y rentabilidad esperada (Baca Urbina, 2013). Este componente constituye una herramienta fundamental para la toma de decisiones empresariales, ya que permite determinar si un emprendimiento es económicamente factible y sostenible en el tiempo, proporcionando información crítica sobre la capacidad del proyecto para generar valor, recuperar la inversión inicial y mantener liquidez operativa.

En esta fase del proyecto se realiza una evaluación financiera integral orientada a determinar su viabilidad económica. Se considera la inversión necesaria, la estructura de costos, la proyección de ingresos y resultados, el análisis del equilibrio y la rentabilidad, así como los posibles escenarios de variación y las alternativas de financiamiento que sustentan la toma de decisiones del proyecto.

8.2. Objetivo del estudio financiero

El estudio financiero tiene como objetivo evaluar la viabilidad económica y financiera del producto Limonatto, mediante el análisis sistemático de la inversión inicial, la estructura de costos, el presupuesto de producción y la rentabilidad esperada del proyecto.

Asimismo, busca determinar el monto de inversión requerido, estimar costos operativos y de producción, definir precios adecuados y analizar la sostenibilidad financiera del emprendimiento en el corto, mediano y largo plazo, permitiendo sustentar la toma de decisiones y la factibilidad del proyecto dentro del mercado ecuatoriano.

8.3. Supuestos financieros y alcance

8.3.1. Horizonte del proyecto

El proyecto se evaluará en un periodo de 5 años. Este plazo permite analizar el ciclo completo del negocio desde la introducción inicial hasta la consolidación en el mercado. Los primeros dos años se enfocarán en posicionamiento de marca y optimización de procesos, mientras que los años posteriores evaluarán la rentabilidad sostenida y el retorno de inversión. El sector de bebidas en Ecuador crece al 5% anual para bebidas no alcohólicas y 2,5% para bebidas alcohólicas, justificando este horizonte.

8.3.2. Moneda de análisis

Todas las proyecciones se realizarán en dólares estadounidenses (USD), moneda oficial de Ecuador desde el año 2000; permitiendo que estas sean más precisas sin la necesidad de ajustes por devaluación.

8.3.3. Inflación estimada

Para efectos de las proyecciones financieras del presente emprendimiento, se adoptará un supuesto conservador de inflación anual del 2,44% durante todo el horizonte del proyecto. Esta cifra proporciona margen de seguridad ante posibles incrementos en materias primas y costos operativos, reconociendo que insumos agrícolas pueden tener mayor variabilidad por factores climáticos.

8.3.4. Crecimiento de ventas esperado

El sector empresarial ecuatoriano evidencia una recuperación tras el período recesivo de 2024. Según datos del Servicio de Rentas Internas (SRI), las ventas empresariales en enero de 2025 alcanzaron USD 18.678 millones, registrando un crecimiento del 11,8%, el mejor inicio de año en los últimos cinco períodos. Esta tendencia se mantuvo durante el primer semestre: las ventas totales llegaron a USD 124.155 millones, con un crecimiento del 7,2%

respecto al mismo período de 2024, consolidando una recuperación sostenida de la actividad comercial.

Para el presente emprendimiento se proyecta un crecimiento promedio anual del 8%, fundamentado en la dinámica de recuperación del mercado ecuatoriano y la reactivación del consumo interno. Esta tasa incorpora tanto las oportunidades derivadas de la recuperación económica post-recesión como un margen de prudencia ante posibles variaciones estacionales, fluctuaciones en el poder adquisitivo de los consumidores y el incremento natural de competencia en el sector.

8.3.5. Capacidad productiva inicial

El proyecto Limonatto establece una producción diaria de 300 unidades, equivalente a 6,600 unidades mensuales y 79,200 unidades anuales en su etapa inicial. Esta capacidad productiva está directamente determinada por las especificaciones técnicas de la maquinaria seleccionada, cuya capacidad de procesamiento permite alcanzar este volumen en jornadas regulares de trabajo sin comprometer la calidad del producto ni los estándares de higiene e inocuidad alimentaria.

La mano de obra requerida está dimensionada para operar eficientemente la capacidad instalada de los equipos, cubriendo todas las etapas del proceso productivo de forma simultánea: preparación de ingredientes, mezcla y procesamiento, envasado, y control de calidad. Esta configuración permite aprovechar óptimamente la maquinaria sin generar tiempos muertos ni sobrecostos operativos, garantizando el cumplimiento de las 300 unidades diarias establecidas.

8.3.6. Régimen tributario inicial

El presente proyecto se acoge al Régimen General para MIPYMES, debido a que presenta una estructura operativa reducida, una capacidad productiva inicial limitada y un nivel estimado de ingresos acorde a emprendimientos en etapa de introducción al mercado. Este

régimen resulta el más adecuado para el proyecto, ya que se ajusta a las características financieras y productivas de una empresa de pequeña

escala, permitiendo una gestión tributaria proporcional a su tamaño y favoreciendo la sostenibilidad económica durante los primeros años de operación.

8.3.7. Tipo de empresa

El emprendimiento se constituirá como Microempresa bajo el régimen RIMPE Emprendedores, estructura que permite operar con ventas proyectadas de USD 20,001 a USD 300,000 anuales. Esta categorización, definida por el Ministerio de Producción, Comercio Exterior, Inversiones y Pesca, facilita el inicio de operaciones con carga tributaria, obligaciones contables semestrales en lugar de mensuales, y sin limitaciones en tecnología o mecanización de procesos productivos.

La transición a Pequeña o Mediana Empresa ocurrirá naturalmente al superar USD 300,000 en ventas anuales, momento que abrirá acceso a mayor financiamiento bancario, programas gubernamentales de fomento productivo y posibilidades de exportación.

8.3.8. Inversión inicial

Según Gitman y Zutter (2012), la inversión constituye el proceso mediante el cual se comprometen recursos económicos, capital humano y bienes tangibles o intangibles en una iniciativa empresarial, proyecto productivo o instrumento financiero, con la expectativa de generar retornos económicos superiores o crear valor agregado en el futuro.

A continuación, se presenta la inversión inicial detallada del proyecto

Tabla 8.*Inversión Inicial Limonatto*

DETALLE	VALOR
ACTIVO FIJO	
Maquinaria y equipos de producción	\$3.865,00
Equipos de refrigeración	\$1.500,00
Mobiliario y equipos de oficina	\$1.725,00
ACTIVO DIFERIDO	
Notificación sanitaria (ARCSA)	\$104,53
Análisis de laboratorio	\$350,00
Registro de Marca	\$208,00
Campaña inicial / lanzamiento	\$300,00
Diseño de Packaging y Marca	\$300,00
Desarrollo de Fórmulas	\$300,00
Código de Barras (GS1)	\$160,00
Licencias y Permisos Locales	\$150,00
ACTIVO CIRCULANTE	
Materia Prima Directa	\$9.198,99
Mano de Obra Directa	\$8.173,57
Materia Prima Indirecta	\$9.182,25
Mano de Obra Indirecta	\$8.173,57
Servicios Básicos de Producción	\$1.080,00
Servicios Básicos de Administración	\$480,00
Indumentaria del personal	\$365,65
Sueldos y salarios administrativos	\$8.173,57
Suministros de oficina	\$180,00
Útiles de aseo	\$600,69
Marketing	\$2.500,00
Mantenimiento de maquinaria	\$645,40
Arriendo	\$4.200,00
TOTAL	\$61.916,22

La inversión inicial total requerida para poner en marcha el proyecto Limonatto es de \$61.916,22, monto que permite cubrir todos los requerimientos operativos y técnicos necesarios para iniciar la producción en las condiciones establecidas.

Una vez determinado este monto, se procede a clasificar estos recursos según su naturaleza en: activos fijos, activos diferidos y activos circulantes.

8.3.9. Activos fijos

De acuerdo con Horngren, Sundem y Stratton (2006), los activos fijos representan aquellos bienes tangibles de carácter duradero que una empresa adquiere para utilizarlos en sus operaciones productivas durante períodos prolongados,

generalmente superiores a un año, sin la intención de comercializarlos directamente. Estos activos experimentan depreciación con el tiempo debido al uso y desgaste operacional.

Para Limonatto los activos fijos comprenden la adquisición de maquinaria y equipo necesario para la producción de la bebida, herramientas esenciales y la adquisición de equipo de oficina, equipo de computación y muebles y enseres de administración.

Tabla 9.

Activos Fijos Limonatto

DETALLE	VALOR
Maquinaria y equipos de producción	\$3.865,00
Equipos de Refrigeración	\$1.500,00
Mobiliario y equipos de oficina	\$1.725,00
TOTAL	\$7.090,00

El total de activos fijos de la empresa es de, \$7.090,00.

8.3.10. Activos Diferidos

Según Brealey, Myers y Allen (2010), los activos diferidos son gastos realizados en la etapa inicial o preoperativa de un proyecto que beneficiarán períodos futuros y que, por su naturaleza, se amortizan gradualmente durante la vida útil del

emprendimiento. Estos representan inversiones intangibles necesarias para poner en marcha las operaciones.

Los activos diferidos del presente proyecto comprenden los costos asociados a la formalización legal, sanitaria y técnica de la empresa, necesarios para el inicio de sus operaciones. Estos incluyen la patente municipal, el permiso del Cuerpo de Bomberos, el registro sanitario y el permiso de funcionamiento otorgados por ARCSA, el registro de la marca y el desarrollo de la fórmula del producto.

Tabla 10.

Activos Diferidos Limonatto

DETALLE	VALOR
Registro sanitario	\$454,53
Marca y diseño de packaging	\$808,00
Desarrollo de fórmula/receta	\$460,00
Licencias y permisos legales	\$150,00
TOTAL	\$1.872,53

El activo diferido para Limonatto, es de \$1.872,53.

8.3.11. Capital de Trabajo Inicial

Según Van Horne y Wachowicz (2010), el capital de trabajo constituye la inversión destinada a financiar los activos corrientes de la empresa, necesarios para sostener las operaciones del día a día. Representa los recursos que la organización requiere para mantener su ciclo operativo funcionando eficientemente, cubriendo desde la adquisición de insumos hasta el pago de obligaciones de corto plazo, garantizando así la continuidad y estabilidad financiera del negocio.

En este proyecto comprende materias primas, insumos, materiales de empaque, servicios básicos y gastos operativos necesarios para iniciar y sostener los primeros ciclos de producción de la limonada de café.

Tabla 11.*Capital de trabajo Limonatto*

DETALLE	VALOR
Materia Prima Directa	\$9.198,99
Mano de Obra Directa	\$8.173,57
Materia Prima Indirecta	\$9.182,25
Mano de Obra Indirecta	\$8.173,57
Servicios Básicos de Producción	\$1.080,00
Servicios Básicos de Administración	\$480,00
Indumentaria del personal	\$365,65
Sueldos y salarios administrativos	\$8.173,57
Suministros de oficina	\$180,00
Útiles de aseo	\$600,69
Marketing	\$2.500,00
Mantenimiento de maquinaria	\$645,40
Arriendo	\$4.200,00
TOTAL	\$52.953,69

El capital de trabajo para Limonatto asciende a \$52.953,69.

A partir de los datos presentados en las secciones anteriores, es posible determinar la inversión inicial requerida para poner en marcha Limonatto.

Tabla 12.*Resumen de la Inversión de Limonatto*

DETALLE	VALOR
Activo Fijo	\$7.090,00
Activo Diferido	\$1.872,53
Activo Circulante	\$52.953,69
TOTAL	\$61.916,22

La inversión inicial total para la puesta en marcha de Limonatto asciende a \$61.916,22, distribuida en activos fijos por \$7.090,00, activos diferidos por \$1.872,53 y activo circulante por \$52.953,69. Este monto garantiza que el emprendimiento cuente con la infraestructura,

formalización legal y recursos operativos necesarios para sostener el ciclo productivo hasta alcanzar la autosostenibilidad financiera.

8.4. Estructura de costos

De acuerdo con Horngren, Datar y Rajan (2012), la estructura de costos representa la proporción relativa de los diferentes tipos de costos que incurre una organización en el desarrollo de sus actividades productivas y operativas. Esta estructura comprende la clasificación y distribución de los costos fijos y variables, directos e indirectos, que conforman el costo total de producción y operación de un bien o servicio, permitiendo a la administración comprender la composición del gasto y tomar decisiones estratégicas sobre precios, volúmenes de producción y rentabilidad.

A continuación, se detalla la estructura de costos de Limonatto.

8.4.1. Costos de producción

Los costos de producción son todos los desembolsos económicos necesarios para transformar la materia prima en productos terminados, incluyendo los recursos materiales, humanos y tecnológicos empleados directamente en el proceso productivo (Horngren et al., 2012). Estos costos se clasifican en materia prima directa, mano de obra directa y costos indirectos de fabricación, constituyendo la base para determinar el costo unitario del producto y establecer estrategias de fijación de precios.

La siguiente tabla comprende los costos de producción del presente proyecto:

Tabla 13.*Costos de producción Limonatto*

DETALLE	AÑO 1	
	FIJO	VARIABLE
COSTO PRIMO DE PRODUCCIÓN		
Materia prima directa		\$9.198,99
Mano de obra directa	\$8.173,57	
TOTAL DE COSTO PRIMO	\$8.173,57	\$9.198,99
COSTOS INDIRECTOS DE FABRICACIÓN		
Materia prima indirecta		\$9.182,25
Mano de obra indirecta	\$8.173,57	
Servicios básicos de planta de producción		\$1.080,00
Indumentaria de personal	\$365,65	
Depreciación maquinaria y equipo	\$495,00	
Depreciación herramientas, muebles y enseres de producción	\$162,50	
Mantenimiento de maquinaria	\$645,40	
TOTAL COSTOS INDIRECTOS DE FABRICACIÓN	\$9.842,12	\$10.262,25
TOTAL COSTO DE PRODUCCIÓN	\$18.015,69	\$19.461,24

De esta manera, el costo de producción total de Limonatto durante su primer año se establece en \$37.476,93.

8.4.2. Costos operativos

Los costos operativos son los gastos necesarios para mantener el funcionamiento diario de una empresa, excluyendo los costos directamente relacionados con la producción (Gitman & Zutter, 2012).

Para Limonatto, estos costos comprenden gastos administrativos, gastos de venta y gastos financieros.

Tabla 14.*Costos operativos Limonatto*

DETALLE	AÑO 1	
	FIJO	VARIABLE
GASTOS ADMINISTRATIVOS		
Sueldos y salarios de administración	\$8.173,57	
Suministros de oficina	\$180,00	
Útiles de aseo	\$600,69	
Servicios básicos de administración	\$480,00	
Arriendo	\$4.200,00	
Depreciación equipos de computación	\$149,00	
Depreciación de equipos de oficina	\$53,00	
Depreciación muebles y enseres de administración	\$71,50	
Gastos de constitución	\$1.872,53	
TOTAL GASTOS ADMINISTRATIVOS	\$15.780,29	\$0,00
GASTOS DE VENTA		
Delivery		\$2.138,40
Marketing	\$2.500,00	
TOTAL GASTOS DE VENTAS	\$2.500,00	\$2.138,40
GASTOS FINANCIEROS		
Interés del préstamo	\$4.383,55	
Amortización de capital	\$6.636,41	
TOTAL GASTOS FINANCIEROS	\$11.019,96	\$0,00
TOTAL GASTOS DE OPERACIÓN	\$29.300,25	\$2.138,40

El total de costos operativos alcanza \$31.438,65 anuales.

8.5. Presupuesto de producción

Según Ramírez Padilla (2013), el presupuesto de producción constituye un plan detallado que especifica las cantidades de productos que deben fabricarse durante un período determinado para satisfacer la demanda proyectada y mantener niveles óptimos

de inventario. Este presupuesto integra información sobre volúmenes de producción, capacidad instalada, costos unitarios y la posibilidad de escalamiento del proceso productivo, sirviendo como herramienta fundamental para la planificación y control de las operaciones manufactureras.

8.5.1. Volumen de producción

El volumen de producción de Limonatto se ha establecido considerando la capacidad operativa inicial del emprendimiento y la demanda estimada del mercado objetivo. La capacidad productiva se fundamenta en 22 días laborables mensuales, basados en el calendario laboral estándar de lunes a viernes, con una meta de producción diaria de 300 unidades, equivalente a 37,5 unidades por hora, determinada en función de la capacidad instalada de la maquinaria y la disponibilidad de mano de obra dentro de una jornada regular de 8 horas de trabajo.

Con estos parámetros, la producción mensual proyectada es de 6,600 unidades de 300 ml, lo que representa una producción anual de 79,200 unidades. Este volumen equivale a 1980 litros mensuales o 23,760 litros anuales de limonada de café, cantidad técnicamente viable para la fase inicial del emprendimiento sin comprometer la calidad del producto ni la eficiencia operativa, y permitiendo márgenes de maniobra ante contingencias operativas.

8.5.2. Capacidad instalada vs Capacidad utilizada

La capacidad instalada es el nivel máximo de producción que una empresa puede alcanzar con los recursos disponibles, incluyendo maquinaria, equipos, instalaciones y personal, operando en condiciones normales durante un período determinado (Chase et al., 2009). Este concepto permite evaluar la eficiencia productiva mediante la comparación entre la capacidad instalada y la capacidad utilizada, identificando el porcentaje de utilización de los recursos y las posibilidades de expansión sin requerir nuevas inversiones.

Para Limonatto, la capacidad instalada se determina considerando el volumen máximo de unidades que pueden producirse mensual y anualmente con los equipos de preparación, refrigeración y envasado disponibles, estableciendo así el límite productivo y la flexibilidad para responder a incrementos en la demanda.

La tabla siguiente muestra la capacidad instalada del proyecto.

Tabla 15.*Capacidad instalada Limonatto*

Años	Capacidad instalada	% de la Capacidad instalada	Unidades producidas
1	79.200	90%	71.280
2	79.200	90%	71.280
3	79.200	90%	71.280
4	79.200	90%	71.280
5	79.200	90%	71.280

Con un uso efectivo del 90% de la capacidad instalada, la proyección de producción anual de limonada de café es de 71.200 unidades.

8.5.3. Coste Unitario

El costo unitario es el valor total de los recursos empleados para producir una unidad de producto, calculado mediante la suma de todos los costos de producción divididos entre el número de unidades fabricadas (Polimeni et al., 2005). Este indicador constituye una herramienta fundamental para la fijación de precios, la evaluación de la rentabilidad y la toma de decisiones estratégicas, ya que permite identificar la estructura de costos y establecer márgenes de contribución adecuados.

En la siguiente tabla se muestra el cálculo del costo unitario del producto.

Tabla 16.*Coste unitario de producción*

Costo total de producción	Unidades efectivas producidas	Costo unitario de producción
37476,93	71.280	\$0,53

El costo unitario de producción de Limonatto se establece en \$0,53 por botella de 300 ml, resultado de dividir el costo total de producción (\$37,476.93) entre las unidades efectivamente producidas (71.280 unidades). Este valor representa el desembolso integral

necesario para fabricar, administrar y comercializar cada unidad del producto, constituyendo la base fundamental para la determinación del precio de venta y la evaluación de la rentabilidad operativa del emprendimiento.

8.5.4. Escalabilidad del proceso productivo

La escalabilidad del proceso productivo representa la capacidad del proyecto para incrementar su volumen de producción mediante ajustes operativos, tecnológicos y de infraestructura sin comprometer la calidad del producto ni la eficiencia del proceso (Slack et al., 2013). Este análisis permite planificar el crecimiento del negocio de manera ordenada, identificando los recursos necesarios en cada etapa y anticipando las inversiones requeridas para responder al aumento de la demanda.

En la siguiente tabla se presenta la escalabilidad del proceso productivo del proyecto, estructurada en cuatro fases progresivas que van desde la optimización de la capacidad actual hasta la industrialización completa.

Tabla 17.

Escalabilidad del proceso productivo

Fase de crecimiento	Observación Técnica y Operativa	Unidades por mes
Fase 1: Optimización (Actual)	Operación con el turno actual (8 horas), 300 botellas/día × 22 días/mes.	6600
Fase 2: Doble Turno	Implementación de 2 turnos (más personal operativo), duplicando el volumen.	13200
Fase 3: Semiautomatización	Incorporación de llenadora y selladora semiautomática + refuerzo de capacidad “upstream” (preparación/almacenamiento).	20000
Fase 4: Industrialización	Ampliación de planta y mayor capacidad de extracción/mezcla y frío para operación sostenida a mayor escala.	40000

8.6. Presupuesto de ventas

El presupuesto de ventas es una proyección cuantitativa de las unidades que se espera vender y los ingresos que se generarán durante un período determinado, considerando variables como el precio de venta, los canales de distribución, la estacionalidad y las condiciones del mercado (Welsch et al., 2005). Este instrumento constituye la base para la planificación financiera y operativa de la empresa, ya que a partir de él se derivan los presupuestos de producción, compras, gastos operativos y flujo de efectivo.

Para la estimación del presupuesto de ventas del modelo planteado, se parte de una población objetivo de 67.007 personas, con un 40% de intención de compra y una frecuencia de consumo de una botella mensual, lo que arroja una demanda potencial de 321.636 botellas anuales. De esta cifra se estima que el 25% corresponde a demanda insatisfecha, es decir 80.409 botellas no cubiertas por la oferta actual.

Frente a este escenario, la producción proyectada asciende a 79.200 botellas anuales, sin embargo, considerando que el proyecto se encuentra en su etapa inicial, se ha optado por aplicar un criterio conservador operando al 90% de dicha proyección, lo que resulta en 71.280 botellas para el primer año, cubriendo así, el 88,65% de la demanda insatisfecha identificada.

8.6.1. Precio de venta unitario

El precio de venta es el valor monetario al cual se ofrece un producto o servicio en el mercado, determinado a partir del análisis de costos de producción, márgenes de utilidad esperados, precios de la competencia y la percepción de valor por parte del consumidor (Kotler & Armstrong, 2012). La fijación del precio constituye una decisión estratégica crucial que impacta directamente en la rentabilidad del negocio, el posicionamiento de marca y la capacidad de penetración en el mercado.

A continuación, se muestra la estructura de fijación del precio de venta unitario.

Tabla 18.*Determinación del Precio de Venta Unitario Proyectado*

DETALLE	VALOR
Costo de Producción Unitario	\$0,53
Margen de Utilidad deseado (%)	69,54%
Precio de Venta Neto (Sin IVA)	\$1,74
IVA (15%)	\$0,26
Precio Competencia (Referencial)	\$2,40
PVP Sugerido (Con IVA)	\$2,00

El precio de venta de Limonatto se establece en \$2.00, considerando el costo unitario de producción, un margen de contribución que permita cubrir los costos operativos y generar utilidad, el análisis de precios de productos similares en el mercado local, y el valor percibido por el segmento objetivo que busca calidad, naturalidad y origen local en sus bebidas.

8.6.2. Canales de comercialización

Los canales de comercialización son las rutas o vías que utiliza una empresa para hacer llegar sus productos desde el punto de producción hasta el consumidor final, involucrando intermediarios, puntos de venta y plataformas de distribución (Lamb et al., 2011). La selección adecuada de canales es fundamental para garantizar la disponibilidad del producto, optimizar los costos de distribución y maximizar el alcance en el mercado objetivo.

Para el presente proyecto se han identificado diversos canales potenciales que incluyen venta directa, tiendas especializadas, cafeterías, plataformas digitales y mercados locales.

En la siguiente tabla se detallan los canales de comercialización propuestos.

Tabla 19.*Canales de Comercialización de Limonatto*

CANAL	PARTICIPACIÓN	JUSTIFICACIÓN
Retail/Supermercados	65%	Se asigna la mayor participación porque es el canal con mayor potencial de volumen, exige cobertura constante (reposición y control de inventario), múltiples puntos de entrega, cumplimiento de condiciones comerciales (promociones, devoluciones, exhibición) y mayor carga operativa para mantener presencia y rotación.
HORECA (Hoteles/Rest/Cafés)	10%	Participación menor porque las ventas se concentran en menos clientes y pedidos relativamente más centralizados, pero se mantiene un % por la necesidad de atención personalizada, coordinación de entregas con horarios específicos y manejo más cuidadoso por tratarse de consumo inmediato y requerimientos de servicio.
Tiendas de Conveniencia	20%	Participación intermedia ya que implica amplitud territorial (muchos puntos pequeños), mayor esfuerzo de cobertura urbana dispersa y visitas frecuentes para reposición, aunque con menor volumen por punto que retail; por eso el peso es relevante pero no dominante.
Venta Directa/Digital	5%	Se asigna el menor porcentaje porque el canal tiende a operar con menor volumen agregado en fase inicial, usa procesos más estandarizados (pedido por mensaje/plataforma), y parte de la operación puede apalancarse en herramientas digitales o terceros; se mantiene un % para cubrir gestión de pedidos, atención al cliente y coordinación de entregas puntuales.
TOTAL	100%	

8.6.3. Proyección de ventas mensuales

La proyección de ventas mensuales es una estimación cuantitativa del volumen de productos que se espera comercializar en cada mes del período fiscal, considerando factores como la estacionalidad, el comportamiento histórico del mercado, las estrategias de marketing y la capacidad productiva disponible (Krajewski et al., 2013). Este pronóstico permite planificar la producción, gestionar el inventario, ajustar los recursos operativos y anticipar los flujos de efectivo necesarios para mantener la operación del negocio.

Para Limonato, esta proyección se estructura en tres escenarios: conservador, que refleja condiciones adversas del mercado; realista, basado en estimaciones moderadas y alcanzables; y optimista, que contempla una mayor penetración y aceptación del producto.

Tabla 20.*Proyección de Ventas Mensuales – Escenario Conservador*

MES	UNIDADES VENDIDAS	VENTAS NETAS	VENTAS BRUTAS
Enero	4.120	\$7.168,80	\$8.240,00
Febrero	4.328	\$7.530,72	\$8.656,00
Marzo	4.488	\$7.809,12	\$8.976,00
Abril	4.592	\$7.990,08	\$9.184,00
Mayo	4.700	\$8.178,00	\$9.400,00
Junio	4.752	\$8.268,48	\$9.504,00
Julio	4.804	\$8.358,96	\$9.608,00
Agosto	4.856	\$8.449,44	\$9.712,00
Septiembre	4.912	\$8.546,88	\$9.824,00
Octubre	5.016	\$8.727,84	\$10.032,00
Noviembre	5.176	\$9.006,24	\$10.352,00
Diciembre	5.280	\$9.187,20	\$10.560,00
TOTAL	57.024	\$99.221,76	\$114.048,00

Este escenario representa un arranque con adopción lenta del producto en el mercado, donde se proyectan 57.024 unidades anuales. Se asume una entrada cautelosa al mercado con desafíos típicos de un producto nuevo: reconocimiento de marca limitado, baja conversión inicial de campañas publicitarias, poca repetición de compra en los primeros meses y una distribución aún en proceso de consolidación. Este escenario sirve como base mínima para evaluar la viabilidad del proyecto bajo condiciones adversas o de penetración de mercado más lenta de lo esperado.

Tabla 21.*Proyección de Ventas Mensuales – Escenario Realista*

MES	UNIDADES VENDIDAS	VENTAS NETAS	VENTAS BRUTAS
Enero	5.150	\$8.961,00	\$10.300,00
Febrero	5.410	\$9.413,40	\$10.820,00
Marzo	5.610	\$9.761,40	\$11.220,00
Abril	5.740	\$9.987,60	\$11.480,00
Mayo	5.875	\$10.222,50	\$11.750,00
Junio	5.940	\$10.335,60	\$11.880,00
Julio	6.005	\$10.448,70	\$12.010,00
Agosto	6.070	\$10.561,80	\$12.140,00
Septiembre	6.140	\$10.683,60	\$12.280,00
Octubre	6.270	\$10.909,80	\$12.540,00
Noviembre	6.470	\$11.257,80	\$12.940,00
Diciembre	6.600	\$11.484,00	\$13.200,00
TOTAL	71.280	\$124.027,20	\$142.560,00

Con 71.280 unidades anuales, este escenario representa un crecimiento del 25% respecto al conservador, reflejando una ejecución estándar del plan de negocio donde se logra una mejora progresiva en los factores críticos de éxito: mayor reconocimiento de marca, mejor conversión de campañas publicitarias, incremento en la repetición de compra por parte de clientes satisfechos y estabilización de los canales de distribución. Este nivel de ventas se considera alcanzable con una implementación adecuada de las estrategias comerciales y operativas planteadas, constituyendo la base principal para el análisis financiero del proyecto.

Tabla 22.*Proyección de Ventas Mensuales – Escenario Optimista*

MES	UNIDADES VENDIDAS	VENTAS NETAS	VENTAS BRUTAS
Enero	6.180	\$10.753,20	\$12.360,00
Febrero	6.492	\$11.296,08	\$12.984,00
Marzo	6.732	\$11.713,68	\$13.464,00
Abril	6.888	\$11.985,12	\$13.776,00
Mayo	7.050	\$12.267,00	\$14.100,00
Junio	7.128	\$12.402,72	\$14.256,00
Julio	7.206	\$12.538,44	\$14.412,00
Agosto	7.284	\$12.674,16	\$14.568,00
Septiembre	7.368	\$12.820,32	\$14.736,00
Octubre	7.524	\$13.091,76	\$15.048,00
Noviembre	7.764	\$13.509,36	\$15.528,00
Diciembre	7.920	\$13.780,80	\$15.840,00
TOTAL	85.536	\$148.832,64	\$171.072,00

Este escenario proyecta 85.536 unidades anuales, representando un incremento del 20% sobre el realista. El porcentaje de crecimiento es deliberadamente menor que el salto anterior para reflejar rendimientos marginales decrecientes: una vez alcanzado un nivel base de operación, crecer adicionalmente requiere más recursos, inversión y condiciones favorables del mercado (mayor cobertura geográfica, alianzas estratégicas sólidas, capacidad operativa expandida y mayor inversión en marketing). Aunque el porcentaje incremental se reduce, el resultado absoluto sigue siendo significativo, representando el mejor escenario posible bajo condiciones de alta demanda y ejecución exitosa de todas las estrategias comerciales.

8.7. Estado de resultados proyectado

El estado de resultados, también conocido como estado de pérdidas y ganancias, es un informe financiero que muestra los ingresos, costos y gastos de una empresa durante un período determinado, permitiendo calcular la utilidad o pérdida neta obtenida (Gitman & Zutter, 2012).

Para efectos del presente estudio y con el fin de garantizar la coherencia entre los diferentes componentes del análisis financiero, se ha optado por utilizar el escenario realista como base para todos los cálculos y proyecciones.

Con base en lo anterior, a continuación, se presenta el Estado de resultados proyectado.

Tabla 23.

Estado de resultados proyectado

DETALLE	TOTAL
INGRESOS	
Ventas netas	\$124.027,20
Costo de ventas	\$37.476,93
UTILIDAD BRUTA	\$86.550,27
GASTOS OPERATIVOS	
Total gastos administrativos	\$15.932,14
Total gastos de venta	\$4.691,02
EBITDA	\$66.439,15
Depreciación y amortización	\$931,08
EBIT	\$65.508,07
GASTOS FINANCIEROS	
Total gastos financieros	\$4.544,58
UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS	\$60.963,49
Impuestos	\$2.004,36
UTILIDAD NETA	\$58.959,13
Reserva legal (10%)	\$5.895,91
Utilidad disponible	\$53.063,22

El Estado de resultados de Limonatto se se elaboró a partir de las ventas netas proyectadas, que alcanzan un total de \$124.027,20. De este valor se descuenta el costo de ventas, correspondiente a \$37.476,93, lo que permite obtener una utilidad bruta de \$86.550,27, reflejando la ganancia generada por la actividad principal de la empresa antes de considerar otros gastos operativos.

A partir de esta utilidad se restan los gastos operativos, conformados por gastos administrativos de \$15.932,14 y gastos de venta por \$4.691,02. Con ello se obtiene un EBITDA de \$66.439,15, indicador que permite analizar el desempeño operativo de la empresa antes de considerar depreciaciones, amortizaciones, intereses e impuestos. Posteriormente, al descontar el valor de depreciación y amortización, que asciende a \$931,08, se obtiene el EBIT o utilidad operativa de \$65.508,07.

Seguidamente, se consideran los gastos financieros, que suman \$4.544,58, principalmente relacionados con el pago de intereses, lo que da como resultado una utilidad antes de impuestos de \$60.963,49. Finalmente, se descuenta el valor correspondiente a impuestos, equivalente a \$2.004,36, obteniendo una utilidad neta de \$58.959,13. De esta utilidad se destina el 10% a la reserva legal, equivalente a \$5.895,91, quedando una utilidad disponible de \$53.063,22, que podrá destinarse a reinversión o distribución entre los socios.

8.8. Flujo de caja proyectado

El flujo de caja es un estado financiero que registra las entradas y salidas de efectivo de una empresa durante un período específico, permitiendo evaluar la capacidad de generar liquidez para cubrir obligaciones operativas, inversiones y financiamiento (Ross et al., 2012). Este instrumento es fundamental para la gestión financiera, ya que refleja la disponibilidad real de efectivo y permite identificar períodos de déficit o superávit que requieran ajustes en la operación o financiamiento adicional.

En el presente proyecto, el flujo de caja proyectado a 12 meses registra las entradas de efectivo provenientes de las ventas, las salidas por costos de producción, gastos operativos, inversiones y pagos de obligaciones, determinando el saldo final de caja mensual y la necesidad de capital de trabajo o financiamiento en cada período.

Tabla 24.*Flujo de Caja Proyectado – Año 1*

DETALLE	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre	TOTAL
Saldo inicial de caja	-	\$3.490,30	\$7.345,31	\$11.478,54	\$15.789,25	\$20.284,47	\$24.863,62	\$29.526,62	\$34.273,34	\$39.110,87	\$44.125,00	\$49.415,70	
FLUJO DE EFECTIVO DE OPERACIÓN													
Utilidad neta	\$3.801,10	\$4.170,90	\$4.454,27	\$4.636,94	\$4.826,69	\$4.915,91	\$5.005,09	\$5.094,20	\$5.190,45	\$5.372,54	\$5.654,65	\$5.836,39	\$58.959,13
(+) Depreciación y amortización	\$233,63	\$233,63	\$233,63	\$233,63	\$233,63	\$233,63	\$233,63	\$233,63	\$233,63	\$233,63	\$233,63	\$233,63	\$2.803,56
Flujo operativo neto (CFO)	\$4.034,73	\$4.404,53	\$4.687,90	\$4.870,57	\$5.060,32	\$5.149,54	\$5.238,72	\$5.327,83	\$5.424,08	\$5.606,17	\$5.888,28	\$6.070,02	\$61.762,69
FLUJO DE EFECTIVO DE INVERSIÓN													
(-) Inversión inicial	\$(61.916,22)	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	\$(61.916,22)
FLUJO DE EFECTIVO DE FINANCIAMIENTO													
(+) Préstamo neto recibido	\$43.341,35	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	\$43.341,35
(+) Aporte accionistas	\$18.574,87	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	\$18.574,87
(-) Pago de capital del préstamo	\$(544,43)	\$(549,52)	\$(554,67)	\$(559,86)	\$(565,10)	\$(570,39)	\$(575,72)	\$(581,11)	\$(586,55)	\$(592,04)	\$(597,58)	\$(603,17)	\$(6.880,14)
RESUMEN DE CAJA													
Flujo neto del mes	\$3.490,30	\$3.855,01	\$4.133,23	\$4.310,71	\$4.495,22	\$4.579,15	\$4.663,00	\$4.746,72	\$4.837,53	\$5.014,13	\$5.290,70	\$5.466,85	\$54.882,55
Saldo final de caja	\$3.490,30	\$7.345,31	\$11.478,54	\$15.789,25	\$20.284,47	\$24.863,62	\$29.526,62	\$34.273,34	\$39.110,87	\$44.125,00	\$49.415,70	\$54.882,55	\$54.882,55

8.9. Punto de equilibrio

El punto de equilibrio es el nivel de ventas en el cual los ingresos totales igualan a los costos totales, es decir, el momento en que la empresa no genera ni utilidad ni pérdida (Brealey et al., 2010). Este análisis permite determinar la cantidad mínima de unidades que deben venderse o el nivel de ingresos requerido para cubrir todos los costos fijos y variables, constituyendo una herramienta esencial para la planificación financiera y la evaluación de riesgos operativos.

En la tabla a continuación se presenta el cálculo del punto de equilibrio.

Tabla 25.

Punto de equilibrio

DETALLE	VALOR	UNIDAD
SUPUESTOS		
Precio de venta unitario neto (sin IVA)	\$1,74	USD/unidad
Costo variable unitario (promedio COGS/unidad)	\$0,27	USD/unidad
Margen de contribución unitario	\$1,47	USD/unidad
Costos fijos anuales (incl. depreciación)	\$36.295,98	USD/año
Costos fijos mensuales	\$3.024,67	USD/mes
RESULTADOS		
Punto de equilibrio (unidades/mes)	2.062	unidades
Ventas mínimas (USD/mes)	\$3.587,88	USD/mes
Punto de equilibrio (unidades/año)	24.743	unidades/año
Ventas mínimas (USD/año)	\$43.052,82	USD/año

Nota: El costo variable unitario se calcula con los costos variables de producción del Año 1 divididos para las unidades vendidas del escenario realista. Los costos fijos anuales incluyen costos fijos de producción, administrativos y de venta; se excluyen gastos financieros.

Para el cálculo expuesto se aplicó la siguiente fórmula:

$$PE = \frac{\text{Costos Fijos mensuales}}{\text{Margen de Contribución unitario}}$$

$$PE = \frac{3.024,67}{1,47}$$

$$PE = 2.062 \text{ unidades}$$

Este resultado indica que el proyecto deberá comercializar un mínimo de 2.062 unidades para alcanzar el umbral de rentabilidad, es decir el punto donde los ingresos totales igualan a los costos totales. Cualquier unidad vendida por encima de este valor representará una contribución directa a la generación de utilidades.

8.10. Indicadores de rentabilidad

Los indicadores financieros son ratios o métricas cuantitativas que permiten evaluar la situación económica, la rentabilidad, la liquidez y la viabilidad de un proyecto o empresa, facilitando la toma de decisiones informadas y la comparación con estándares del sector (Van Horne & Wachowicz, 2010). Estos indicadores proporcionan una visión integral del desempeño financiero y la capacidad del proyecto para generar valor a lo largo del tiempo.

En el presente estudio se calculan los principales indicadores de rentabilidad que incluyen el retorno sobre la inversión o ROI, el valor actual neto o VAN, la tasa interna de retorno o TIR, y el período de recuperación de la inversión.

Tabla 26.

Indicadores financieros

INDICADOR	VALOR
ROI	95,2%
VAN del Proyecto (12%)	\$170,588
TIR del Proyecto	98.5%
Payback del Proyecto	1.0 año(s)

El valor del ROI fue obtenido mediante la siguiente fórmula:

$$ROI = \frac{\text{Utilidad Neta}}{\text{Inversión Inicial}} \times 100$$

$$ROI = \frac{58.959,13}{61.916,22} \times 100$$

$$ROI = 95,2\%$$

Este resultado indica que por cada dólar invertido, el proyecto genera aproximadamente \$0,95 de ganancia, lo que evidencia una alta rentabilidad y una adecuada capacidad del negocio para generar beneficios a partir de los recursos invertidos.

Para complementar el análisis financiero del proyecto, a continuación se presenta el cálculo del Valor Actual Neto (VAN), el cual permite evaluar la rentabilidad considerando el valor del dinero en el tiempo.

Tabla 27.

Cálculo del Van de Limonatto

AÑO	FLUJO	VALOR PRESENTE
	-\$61.916,22	-\$61.916,22
Año 1	\$61.762,69	\$55.145,26
Año 2	\$63.269,70	\$50.438,22
Año 3	\$64.813,48	\$46.132,96
Año 4	\$66.394,93	\$42.195,18
Año 5	\$68.014,97	\$38.593,52
VAN (tasa 12%)		\$170.588,91

A partir de los flujos de caja proyectados para los cinco años de operación, se obtuvo un Valor Actual Neto de \$170.588,91. Este resultado indica que luego de recuperar la inversión inicial de \$61.916,22 y traer los flujos futuros a valor presente, el proyecto generaría un excedente de \$170.588,91. Al tratarse de un valor positivo, se evidencia que la inversión resulta financieramente conveniente ya que los beneficios esperados superan ampliamente el capital inicialmente invertido.

Seguidamente se presenta el cálculo de la Tasa Interna de Retorno (TIR), la cual permite determinar el rendimiento esperado de la inversión.

Tabla 28.*Cálculo de la TIR de Limonatto*

AÑO	FLUJO
	-\$61.916,22
Año 1	\$61.762,69
Año 2	\$63.269,70
Año 3	\$64.813,48
Año 4	\$66.394,93
Año 5	\$68.014,97
TIR	98,5%

A partir de los flujos de caja proyectados se obtuvo una TIR del 98,5%, lo que indica que el proyecto presenta un alto nivel de rentabilidad. Al ser este valor superior a la tasa de descuento utilizada en la evaluación financiera, se evidencia que la inversión resulta viable y atractiva.

Finalmente, se analiza el período de recuperación de la inversión que permite identificar el tiempo necesario para recuperar el capital inicialmente invertido.

Tabla 29.*PRI de Limonatto*

AÑO	FLUJO	FLUJO ACUMULADO
	\$61.916,22	
Año 1	\$61.762,69	\$61.762,69
Año 2	\$63.269,70	\$125.032,39
Año 3	\$64.813,48	\$189.845,87
Año 4	\$66.394,93	\$256.240,80
Año 5	\$68.014,97	\$324.255,76

El PRI de Limonatto se determinó a partir del flujo de caja acumulado. Considerando una inversión inicial de \$61.916,22 y un flujo en el primer año de \$61.762,69, se observa que el capital invertido se recupera en el primer año de operación, lo que refleja una rápida recuperación de la inversión.

8.11. Análisis de sensibilidad

El análisis de sensibilidad es una técnica que evalúa cómo las variaciones en las variables clave de un proyecto afectan los resultados financieros, permitiendo identificar los factores de mayor riesgo y establecer estrategias de mitigación ante escenarios adversos (Sapag Chain & Sapag Chain, 2008). Este análisis proporciona una comprensión más profunda de la vulnerabilidad del proyecto ante cambios en el entorno económico, facilitando la toma de decisiones bajo incertidumbre. En el presente proyecto, el análisis de sensibilidad evalúa el impacto de variaciones en el precio de venta unitario, los costos de materia prima, el volumen de ventas proyectado e inflación de costos.

Tabla 30.

Análisis de sensibilidad

VARIABLE	-10%	Base	+10%	Impacto (Δ utilidad neta)
Precio de venta	\$46.468,98	\$58.959,13	\$70.458,87	\$23.989,89
Costo materia prima	\$62.088,40	\$58.959,13	\$54.839,45	-\$7.248,95
Volumen de ventas	\$50.093,46	\$58.959,13	\$66.834,39	\$16.740,93
Inflación de costos (OPEX)	\$60.458,44	\$58.959,13	\$56.469,41	-\$3.989,02

8.12. Estructura de financiamiento

La estructura de financiamiento define las fuentes y proporciones de capital utilizadas para financiar un proyecto, incluyendo recursos propios (capital de los socios o accionistas) y recursos externos (préstamos bancarios, inversionistas, fondos públicos o privados) (Brealey et al., 2010). La selección adecuada de la estructura de financiamiento impacta directamente en el costo de capital, el nivel de riesgo financiero y la rentabilidad esperada para los inversionistas. En esta propuesta, la estructura de financiamiento detalla las fuentes de capital necesarias para cubrir la inversión inicial en activos fijos, activos intangibles y capital de trabajo. Se especifica el monto y porcentaje correspondiente a capital propio aportado por los emprendedores, así como el financiamiento externo.

Tabla 31.*Estructura de Financiamiento del Proyecto*

Concepto	Valor (USD)	Detalle / supuestos
Inversión total	\$61.919,22	Incluye activos fijos, diferidos y capital de trabajo inicial.
Deuda (70%)	\$43.341,35	Crédito productivo PYME (amortización francesa, pagos mensuales).
Capital propio (30%)	\$18.574,87	Aporte de socios.

Tabla 32.*Condiciones financieras del crédito*

Parámetro	Valor	Unidad/Notas
Monto del crédito concedido	\$43.558,06	USD
Tasa nominal anual	11,23%	11.23% anual (productivo PYME)
Plazo	60	meses (5 años)
Frecuencia de pago	Mensual	Cuotas iguales (sistema francés)
Periodo de gracia	0	meses (sin gracia en el modelo)
Cuota estimada	\$952,06	USD/mes (capital + interés)
Comisión / gastos legales	1,00%	1% del monto (estimación conservadora)
Garantía típica	Prendaria/hipotecaria + codeudor	Según política de la entidad

Tabla 33.*Tabla de amortización anual*

Año	Saldo Inicial	Cuota	Interés	Amortización	Saldo Final
Año 1	\$43.558,06	\$11.424,72	\$4.544,58	\$6.880,14	\$36.677,92
Año 2	\$36.677,92	\$11.424,72	\$3.730,91	\$7.693,81	\$28.984,11
Año 3	\$28.984,11	\$11.424,72	\$2.821,01	\$8.603,71	\$20.380,40
Año 4	\$20.380,40	\$11.424,72	\$1.803,49	\$9.621,23	\$10.759,17
Año 5	\$10.759,17	\$11.424,83	\$665,66	\$10.759,17	\$0,00
TOTAL	—	\$57.123,71	\$13.565,65	\$43.558,06	—

8.13. Conclusiones financieras

El análisis financiero demuestra que el proyecto Limonatto es económicamente viable y presenta condiciones favorables para su implementación. Con una inversión inicial de \$61.916,22, el emprendimiento cuenta con los recursos necesarios para cubrir infraestructura, formalización y capital de trabajo, lo que permite iniciar operaciones con estabilidad y sin limitaciones operativas significativas.

Los resultados proyectados evidencian que el negocio tiene capacidad para generar utilidades desde su primer año. Con ventas netas de \$124.027,20 y una utilidad neta de \$58.959,13, el proyecto muestra una estructura de costos eficiente y un margen suficiente para sostener las operaciones y generar beneficios. Además, el flujo de caja proyectado confirma que la empresa mantendrá liquidez durante el período analizado, permitiendo cubrir sus obligaciones y mantener estabilidad financiera.

Por otra parte, el nivel de ventas proyectado se encuentra muy por encima del punto de equilibrio, lo que reduce el riesgo operativo y asegura la generación de utilidades. Esto indica que, incluso ante posibles variaciones en la demanda, el negocio cuenta con un margen de seguridad que favorece su sostenibilidad.

Finalmente, los indicadores de rentabilidad refuerzan la conveniencia de la inversión. El ROI del 95,2%, el VAN positivo de \$170.588,91, la TIR del 98,5% y un período de recuperación cercano a un año evidencian que el proyecto no solo recupera rápidamente el capital invertido, sino que también genera un retorno atractivo. En conjunto, estos resultados permiten concluir que Limonatto es un emprendimiento financieramente sólido y con buenas perspectivas de crecimiento.

Conclusiones

Conclusión 1: Análisis del Mercado y Segmentación de Consumidores

El análisis del mercado local de bebidas innovadoras en Loja reveló la existencia de un segmento potencial significativo compuesto principalmente por jóvenes y adultos entre 20 y 40 años, con alto nivel educativo, hábitos de consumo de café regular y apertura hacia productos diferenciados que combinen innovación, calidad y origen local. El ochenta y uno por ciento de los encuestados mostró interés en probar la limonada de café, lo que confirma la existencia de demanda insatisfecha para propuestas que trasciendan las bebidas tradicionales del mercado lojano. Las preferencias del consumidor lojano priorizan atributos como la autenticidad del origen del café, el carácter artesanal del proceso de elaboración y los beneficios funcionales asociados, tales como antioxidantes del café y vitamina C del limón. Estos hallazgos validan la propuesta de valor del proyecto y establecen directrices claras para el posicionamiento de marca y la comunicación efectiva del producto en el mercado objetivo.

La validación mediante entrevistas a tres profesionales expertos confirmó la factibilidad técnica y operativa del proyecto, donde los especialistas consultados coincidieron en que la combinación de café y limón es viable desde el punto de vista organoléptico, siempre que se mantengan estándares rigurosos de estandarización en la formulación, control de calidad en cada etapa del proceso productivo y manejo adecuado de la cadena de frío. La ubicación estratégica de la planta de producción en la intersección de Domingo de Agurto y Micromercado San José, en el sector centro-sur de Loja, facilita el acceso a materias primas de calidad provenientes de productores locales de café, reduce costos logísticos de distribución y permite proximidad con puntos de venta estratégicos sin enfrentar las dificultades propias del centro histórico de la ciudad.

Conclusión 2: Plan de Marketing Integral y Estrategias de Distribución

El diseño del plan de marketing integral estableció estrategias claras y diferenciadas

que integran canales tradicionales y digitales para alcanzar eficientemente al público objetivo y construir una identidad de marca coherente, reconocible y valorada en el mercado local. La estrategia de distribución multicanal prioriza cafeterías locales y tiendas especializadas en una primera etapa antes de expandirse a supermercados, alineándose perfectamente con las preferencias expresadas por el consumidor y reduciendo significativamente el riesgo operativo durante la fase crítica de introducción del producto. Este enfoque gradual permitirá validar la aceptación real del mercado, ajustar procesos operativos y construir relaciones comerciales sólidas antes de escalar la operación. Las tácticas promocionales combinan contenido orgánico en redes sociales, publicidad digital segmentada, programa de referidos y activaciones BTL en puntos de alta afluencia.

El fortalecimiento del plan mediante la incorporación de marketing mix extendido, estrategias tácticas BTL, marketing sensorial, neuromarketing y colaboraciones con influencers configura un ecosistema holístico que gestiona coherentemente todos los puntos de contacto con el cliente. La implementación de las siete P del marketing asegura que producto, precio, distribución, promoción, personas, procesos y evidencia física trabajen coordinadamente para entregar la propuesta de valor diferenciada.

Conclusión 3: Viabilidad Financiera y Sostenibilidad del Proyecto

El estudio financiero confirmó la viabilidad económica del proyecto al presentar indicadores de rentabilidad altamente favorables. El análisis arrojó un Valor Actual Neto de \$170.588,91, una Tasa Interna de Retorno del 98,5% y un retorno sobre la inversión del 95,2%, resultados que superan ampliamente los criterios mínimos de aceptación y evidencian que el proyecto genera valor significativo sobre la inversión inicial de \$61.916,22. Además, el período de recuperación de la inversión es de aproximadamente un año, lo que refleja una rápida recuperación del capital y reduce el riesgo financiero para los inversionistas.

Asimismo, el punto de equilibrio calculado en 2.062 unidades mensuales, equivalente

a 24.743 unidades anuales, resulta completamente alcanzable considerando que la proyección de ventas del escenario realista alcanza 71.280 unidades al año. Esta diferencia entre el nivel mínimo necesario para cubrir los costos y el volumen de ventas esperado genera un margen de seguridad importante, permitiendo que el proyecto mantenga estabilidad incluso ante posibles variaciones en la demanda.

Por otra parte, la estructura de costos muestra un costo unitario de producción de \$0,53 frente a un precio de venta de \$2,00 por unidad, lo que permite mantener un margen suficiente para cubrir los costos operativos y generar utilidades. Finalmente, el análisis de sensibilidad evidenció que variables como el precio de venta y el volumen de ventas tienen mayor impacto en la rentabilidad, sin embargo, incluso ante variaciones moderadas en estas variables, el proyecto mantiene resultados positivos, lo que demuestra la solidez financiera y la sostenibilidad del modelo de negocio.

Conclusión 4: Contribución al Desarrollo Territorial y Cadena de Valor del Café Loja

El proyecto contribuye de manera tangible al fortalecimiento de la cadena de valor del café lojano al generar demanda sostenida de café de especialidad, crear oportunidades de empleo directo e indirecto en la comunidad local, y posicionar al café de origen lojano en un formato innovador que trasciende el consumo tradicional. Esta contribución al desarrollo territorial se alinea estratégicamente con las políticas públicas de apoyo al sector cafetalero y con iniciativas de turismo cultural como la Ruta del Café impulsada por la Prefectura de Loja. La estructura organizacional propuesta, basada en un modelo horizontal y flexible con tres niveles claramente definidos que comprenden el estratégico, táctico y operativo, es adecuada para la escala inicial del proyecto y permite una gestión eficiente de recursos humanos, toma de decisiones ágil y adaptación rápida a cambios del entorno competitivo.

La relación directa establecida con productores cafetaleros mediante visitas periódicas a fincas, pago de precios justos superiores al mercado convencional y colaboración en procesos

de mejora de calidad en origen fortalece el tejido productivo local y genera impacto socioeconómico positivo en comunidades rurales dedicadas al cultivo de café de altura. El compromiso con la sostenibilidad mediante envases retornables, reducción de huella de carbono en procesos logísticos y apoyo a prácticas agrícolas responsables posiciona a Limonatto como emprendimiento que equilibra objetivos de rentabilidad financiera con responsabilidad social y ambiental. La capacidad del proyecto para transformar café verde en producto con valor agregado aumenta la rentabilidad de la cadena productiva y abre oportunidades para que otros emprendedores desarrollen derivados innovadores del café lojano.

Recomendaciones

Se recomienda establecer contratos de largo plazo con cinco productores cafetaleros de Vilcabamba, Malacatos y Quinara garantizando suministro constante mediante cláusulas de precio justo y pagos anticipados. Implementar códigos QR en cada botella permitiendo al consumidor conocer la historia del café, organizar excursiones trimestrales a fincas para clientes VIP y destinar dos por ciento de utilidades a proyectos de desarrollo comunitario en zonas cafetaleras proveedoras.

Expandir gradualmente el portafolio validando nuevas referencias mediante lotes piloto de quinientas unidades, desarrollando variantes sin azúcar, versión con leche vegetal, edición con panela y canela, y presentación concentrada. Implementar lanzamientos estacionales de ediciones limitadas en lotes numerados máximo mil unidades y establecer proceso de creación donde clientes propongan sabores mediante encuestas digitales.

Formalizar convenio con Asociación de Productores de Café de Loja y alianza con Prefectura para integrar Limonatto en Ruta del Café. Desarrollar colaboraciones con universidades estableciendo convenios de pasantías y acceso a laboratorios. Formar parte de Cámara de Comercio y Clúster de Cafés Especiales para ampliar red de contactos.

Implementar sistema de monitoreo mensual de indicadores clave financieros, operativos y de marketing. Realizar reuniones mensuales de revisión estratégica analizando 2dashboard integrado y contratar consultoría externa durante sexto mes para auditar estrategias implementadas.

Planificar escalabilidad documentando procesos y realizando durante segundo año estudio de mercado en Cuenca, Quito y Guayaquil. Priorizar Cuenca como primera plaza de expansión desarrollando modelo de franquicias con manual de operaciones completo y regalías del cinco por ciento sobre ventas netas.

Bibliografía

- (INEC), I. N. (2023). Censo de Población y Vivienda 2022: Resultados. Instituto Nacional de Estadística y Censos.
- Aleksej, H., Gordon, F., & Ana, C. (2020). Marketing digital y en redes sociales . Londres: Routledge.
- Anecacao. (2025). *Informe del sector cacaotero ecuatoriano 2025: Producción, comercialización y tendencias de consumo*. Obtenido de Asociación Nacional de Exportadores de Cacao del Ecuador: <https://anecacao.com/wp-content/uploads/2025/08/Revista-digital-Anecacao-30-Espanol.pdf>
- Anecafé. (2024). Café en Ecuador.
- Armstrong, K. y. (2012). Dirección de Marketing.
- Armstrong, P. K. (2017). *Fundamentos de marketing*. Pearson Educación.
- Baca Urbina, G. (2013). Evaluación de proyectos.
- Banco Central del Ecuador. (2022). Boletín de análisis Agropecuario.
- Bayas, T. F. (2019). El modelo de negocio: metodología canvas como innovación estratégica para el diseño de proyectos empresariales. *Journal of science and research, 4(CIEIS2019)*, .
- Betancourt, D. (2019). Análisis pestel para describir el contexto organizacional.
- Betancourt, D. F. (2016). *Ingenioempresa*. Obtenido de Diagrama de Afinidad: El método KJ paso a paso con ejemplo detallado: <https://www.ingenioempresa.com/diagrama-de-afinidad/>
- Brealey, R. A. (2010). Principios de finanzas corporativas .
- Buzan, T. (2018). Mind Map Mastery: The Complete Guide to Learning and Using the Most Powerful Thinking Tool in the Universe.

- Cancillería del Ecuador. (2014). *Ecuador, Cuna Del Origen del Cacao y La Experiencia Chocolatera*. Obtenido de Cancillería del Ecuador: <https://www.cancilleria.gob.ec/valencia/2022/10/05/ecuador-cuna-del-origen-del-cacao-y-la-experiencia-chocolatera/>
- Casanova C., C. O. (2021). La gestión de costos como herramienta de control en las organizaciones. *Revista Universidad y Sociedad*, 13(5), 319–326., <https://www.redalyc.org/journal/280/28065533025/html/>.
- Casanova C., C. O. (2021). La gestión de costos como herramienta de control en las organizaciones. *Revista Universidad y Sociedad*, <https://www.redalyc.org/journal/280/28065533025/html/>.
- Charles W. Lamb, J. F. (2011). *Marketing*. México D.F., México: Cengage Learning.
- CILED. (2023). *Design Thinking: "¿Cómo podríamos...?"*. Obtenido de CILED: https://ciled.udd.cl/recursos_ciled/design-thinking-como-podriamos/
- Confitexpo informa.com . (08 de 04 de 2025). *¿Qué Viene para el Chocolate en 2025? Cambios en el Mercado, Innovación y Sustentabilidad* . Obtenido de Confitexpo informa.com : <https://www.confitepxoinforma.com/2025/04/08/que-viene-para-el-chocolate-en-2025-cambios-en-el-mercado-innovacion-y-sustentabilidad/>
- Consultoría, A. (2020). Estudio sobre la Generación del Bicentenario en el Perú.
- Crónica. (2025). Loja conquista podio en la Taza Dorada 2025.
- Dave Gray, S. B. (2010). *Gamestorming: A Playbook for Innovators, Rulebreakers, and Changemakers*. Sebastopol, California: O'Reilly Media.
- Design Thinking España. (2024). *Fase de Definir en Design Thinking: qué es y cómo se aplica en un proceso de Design Thinking*. Obtenido de Design Thinking España: <https://xn--designthinkingespaa-d4b.com/definir-segunda-etapas-design-thinking>
- Díaz, L. &. (2022). Innovación sostenible en la cadena de valor del café latinoamericano.

- Durán, E. G. (2024). *Cacao fino de aroma: Comercio interno en el Ecuador*. Obtenido de researchgate:
https://www.researchgate.net/publication/388061147_Cacao_fino_de_aroma_Comercio_interno_en_el_Ecuador/fulltext/6788dd90f8b7bf1abcbe5f32/Cacao-fino-de-aroma-Comercio-interno-en-el-Ecuador.pdf?origin=publication_detail&_tp=eyJjb250ZXh0Ijp7ImZpcnN0UGFnZSI6Il
- E.Wendel. (2024). *Tendencias de consumo en el mercado del chocolate 2024*. Obtenido de E.Wendel: <https://wedel.com/o-firmie/aktualnosci/consumer-trends-in-the-chocolate-market-in-2024>
- Ecuador, A. N. (2020). Ley Orgánica de Emprendimiento e Innovación. Registro Oficial Suplemento 151.
- Ekos. (2020). *Pacari inició la transición hacia los empaques biodegradables*. Obtenido de Ekos: <https://ekosnegocios.com/articulo/pacari-inicio-la-transicion-hacia-los-empaques-biodegradables>
- Encalada-Córdova, M., Benavidez-Silva, C., Urgiles-Gómez, N., & Chamba-Caillagua, K. (2025). Sistemas agroforestales cafetaleros: aproximaciones para la caracterización de sombra y microclima en Loja, Ecuador. *Agronomía Mesoamericana*.
- Euromonitor International. (2024). Coffee in Ecuador Report.
- Euromonitor International. (2025). Top global consumer trends 2025.
- European Commission, E. (2023). Regulation on Deforestation-free Products.
- F., D. P. (1985). *The discipline of innovation*. *Harvard Business Review*. Obtenido de <https://www.scirp.org/reference/ReferencesPapers?ReferenceID=2292929>
- Flavio, J. (2023). *Elaboración y distribución de productos de chocolates artesanales*. Obtenido de <https://dspace.uazuay.edu.ec/bitstream/datos/13294/1/18821.pdf>

- Foodcom Experts, F. (27 de 11 de 2025). *Panorama del mercado del cacao 2026 [Informe Global]*. Obtenido de <https://foodcom.pl/es/panorama-del-mercado-del-cacao-informe-global/>
- Galdon, J., & Lull J. (2024). *El mapa de empatía*. Obtenido de Universitat Politècnica de Valencia: <https://riunet.upv.es/handle/10251/204686>
- Galdon, J., & Lull J. (04 de 06 de 2024). *El mapa de empatía*. Obtenido de Universitat Politècnica de Valencia: <https://riunet.upv.es/handle/10251/204686>
- Ganadería, M. d. (2020). Acuerdo Ministerial No. 147: Creación y lineamientos del Programa Nacional de Café y Cacao Fino de Aroma. MAG.
- García, J. &. (2021). Gestión de ideas y proyectos innovadores. Alfaomega.
- García, P. &. (2022). Evolución de las exportaciones de café ecuatoriano: oportunidades en el mercado de especialidad.
- Gitman, L. J. (2012). Principios de Administración Financiera.
- Gobierno Autónomo Descentralizado Provincial de Loja. (2022). *Informe de Competitividad agriproductiva de la provincia de Loja*. <https://www.loja.gob.ec>.
- González Urbán, M. G. (2022). Reconocimiento del customer journey mapping como clave para generar estrategias de mercadotecnia precisas, innovadoras y centradas en el cliente.
- González-Muñoz, L. V.-C.-E. (2023). Árbol de problemas como base en la investigación. *Educación y Salud Boletín Científico Instituto de Ciencias de la Salud Universidad Autónoma del Estado de Hidalgo*, 125-129.
- González-Muñoz, S., Luisa, S.-P. M., & Rocío, H.-B. (2023). Árbol de problemas como base en la investigación. *Educación y Salud Boletín Científico Instituto de Ciencias de la Salud Universidad Autónoma del Estado de Hidalgo*, 125-129.
- GourmetPro. (2025). Coffee Market Trends: Expert Insights [2025].

- Gómez Arreaga, L. A. (2025). Modelo conceptual para la trazabilidad del proceso del café basado en tecnología Blockchain.
- Guzmán, A. A. (2020). *Desarrollo de un plan de negocio para elaboración de chocolate artesanal con alto contenido de cacao y empaque sostenible*. Obtenido de <https://dspace.espol.edu.ec/xmlui/bitstream/handle/123456789/61684/T-14365.pdf?sequence=-1&isAllowed=y>
- Halder, L., Nilba, F., Tito, F., & Walter, N. (06 de 02 de 2024). *Comercialización de Productos Derivados de Cacao en Manabí, Ecuador*. Obtenido de Scielo: <http://scielo.sld.cu/pdf/rus/v16n1/2218-3620-rus-16-01-302.pdf>
- Hernández-Sampieri, R. M. (2021). *Metodología de la investigación*. McGraw-Hill.
- Hoja Verde. (s.f.). *El Chocolate de la Mitad del Mundo*. Obtenido de Hoja Verde: <https://hojaverdechocolate.com/historia/>
- Hora, L. (2025). Café lojano vuelve a brillar en la Taza Dorada 2025.
- Hora, L. (2025). Loja Sabor a Café regresa con lo mejor del café lojano y ecuatoriano.
- Horngren, C. T. (2006). *Contabilidad administrativa*.
- Horngren, C. T. (2012). *Contabilidad de costos: Un enfoque gerencial*.
- IDEO. (2015). *The Field Guide to Human-Centered Design*.
- Industry Research. (29 de 12 de 2025). *Tamaño del mercado de cacao orgánico, participación, crecimiento y análisis de la industria, por tipo (licor de cacao, cacao en polvo, manteca de cacao), por aplicación (confitería, alimentos y bebidas), información regional y pronóstico para 2034*. Obtenido de Industry Research: <https://www.industryresearch.biz/es/market-reports/organic-cocoa-market-112532>
- INEC. (2022). *Resultados del Censo de Población y Vivienda 2022: Loja*. Instituto Nacional de Estadística y Censos del Ecuador. <https://www.ecuadorencifras.gob.ec>.
- INEC. (2024). *Índice de Precios al Consumidor*.

INEN. (2023). CAFÉ, TÉ, HIERBAS AROMÁTICAS Y BEBIDAS ENERGÉTICAS.

Intelectual, I. E. (2014). «Denominación de origen.» Identidad Ecuatoriana en productos propios. .

Interaction Desing Foundation. (2020). *Desing Thinking* . Obtenido de Interaction Desing Foundation: https://www.interaction-design.org/literature/topics/design-thinking?srsltid=AfmBOoptpGVRsMjvbF19tF93ZK.gB_EADV525515z_nuSbPOIjumV02Gw

InterAmerican Coffee. (2024). InterAmerican Coffee Ecuador.

International Coffee Organization. (2024). “Sustainability & resilience of the coffee global value chain: towards a global investment vehicle”.

Kanuk, L. G. (2010). *Comportamiento del consumidor*. México: Pearson Educación.

Kotler, P., & Keller, K. L. (2016). *Marketing management* (15th ed.). Pearson Education.

La Hora. (13 de 10 de 2022). *Ecuador está entre los mayores productores de cacao, pero los ecuatorianos son de los que menos consumen chocolate*. Obtenido de La Hora: <https://www.lahora.com.ec/archivo/Ecuador-esta-entre-los-mayores-productores-de-cacao-pero-los-ecuatorianos-son-de-los-que-menos-consumen-chocolate-20220913-0071.html>

La Nación. (2025). *Café que cruza fronteras: Análisis de la expansión internacional del café ecuatoriano*.

LaHora. (2025). *Récord en comercio andino: Ecuador impulsa el auge a través de más productos con valor agregado*.

Luker Chocolate. (30 de 04 de 2025). *Entendiendo el mercado del chocolate organico: claves para las marcas* . Obtenido de Luker Chocolate: <https://lukerchocolate.com/es/base-de-conocimiento/insights-organic-chocolate-brands>

- Maurya. (2022). *Running Lean: Iterate from Plan A to a Plan That Works* (3rd ed.). O'Reilly Media.
- MindTools. (2023). *Prioritization Matrix: Making better decisions with limited resources.*
- Ministerio de Agricultura Ganadería y Pesca. (2024). Ecuador presenta su primer café libre de deforestación.
- Ministerio de Agricultura y Ganadería . (19 de 06 de 2025). *Ministerio de Agricultura y Ganadería* . Obtenido de Ministerio de Agricultura y Ganadería : <https://www.agricultura.gob.ec/mag-impulsa-el-desarrollo-rural-en-loja-con-mas-de-1-100-titulos-de-tierras-riego-tecnificado-y-asistencias/>
- Ministerio de Agricultura y Ganadería. (2024). Rendimientos de café 2024.
- Ministerio de Agricultura, Ganadería, Acuacultura y Pesca. (17 de 02 de 2014). *Instructivo de la Normativa General para Promover y Regular la Producción Orgánica Ecológica biológica en el Ecuador.* Obtenido de Ministerio de Agricultura, Ganadería, Acuacultura y Pesca: <https://www.kiwa.com/globalassets/latam/normativa-de-produccion-organica-del-ecuador.pdf>
- Ministerio de Industrias y Productividad. (05 de 05 de 2015). *Visión agroindustrial 2015.* Obtenido de Ministerio de Industrias y Productividad: https://servicios.produccion.gob.ec/siipro/downloads/temporales/8_Vision%20Agroindustrial%202025.compressed.pdf
- Miro. (2025). *Lluvia de ideas.* Obtenido de Miro: <https://miro.com/es/lluvia-de-ideas/que-es-lluvia-ideas/>
- Montilla, R. G. (2024). Valor agregado y resiliencia en cadenas productivas cafeteras en América Latina.

- Mordor Intelligence. (2024). *Tendencias y segmentación del mercado del chocolate - Análisis de la industria*. Obtenido de Mordor Intelligence: <https://www.mordorintelligence.com/es/industry-reports/chocolate-market>
- Moreira, J. (2023). Competitividad y calidad en la industria cafetalera ecuatoriana.
- Moreno-Miranda, Carlos; Molina, Isaac; Miranda, Zoila; Moreno, Raúl; Moreno, Pablo;. (2020). La cadena de valor de cacao en Ecuador: una propuesta de estrategias para coadyuvar a la sostenibilidad. *Bioagro*, 205-214.
- Olarte, R. (05 de 05 de 2025). *Claves Ipsos*. Obtenido de Ipsos: https://www.ipsos.com/sites/default/files/ct/news/documents/2025-05/Ipsos%20Claves%20Consumidor%20-Abril%202025%20_0.pdf?_gl=1*x0clod*_up*MQ.*_ga*NzQ4NDI2OTMwLjE3NjM2MTI1MDM.*_ga_X263VWZR69*czE3NjM2MTI1MDIkbzEkZzAkdDE3NjM2MTI1MDIkajYwJGwwJGgxNzQwOTQ2NzY.
- Osborn, A. F. (1953). *Applied Imagination*. Charles Scribner's Sons.
- Osterwalder. (2020). *Business Model Canvas: ¿qué es un lienzo BMC y cómo se usa?* <https://www.unir.net/revista/empresa/business-model-canvas/>.
- Osterwalder, A. &. (2010). *Business model generation: A handbook for visionaries, game changers, and challengers*. John Wiley & Sons.
- Pacari. (17 de 12 de 2020). *Sobre Pacari*. Obtenido de Pacari: <https://chocolatpacari.fr/sobre-pacari/>
- Prefectura de Loja. (2024). Prefectura de Loja obtiene Primer Lugar en la máxima categoría del Premio Verde BDE.
- Prefectura de Loja. (2025). Prefectura presenta Ruta del Café de la provincia de Loja.
- Primicias. (2024). La producción de café está en declive y abastece el 50% del consumo nacional .

Primicias. (2024). La producción de café está en declive y abastece el 50% del consumo nacional.

PROEcuador. (2020). Café de Loja: calidad y prestigio internacional.

Puratos . (s.f.). *Las tendencias de chocolate para 2025*. Obtenido de Puratos : <https://www.puratos.es/es/blog/taste-tomorrow/tendencias-de-chocolate-para-2025>

República del Cacao . (16 de 01 de 2025). *Memoria de Sostenibilidad Republica del Cacao* . Obtenido de República del Cacao : <https://republicadelcacao.com/wp-content/uploads/2025/01/Memoria-de-Sostenibilidad-2023-Republica-del-Cacao-ESP.pdf>

República del Cacao. (s.f.). *Sobre Nosotros* . Obtenido de República del Cacao: <https://republicadelcacao.com/sobre-nosotros/>

Revella, A. (2015). *uyer Personas: How to Gain Insight into your Customer's Expectations, Align your Marketing Strategies, and Win More Business*. Hoboken, New Jersey: John Wiley & Sons.

Riquelme Leiva, M. (2016). FODA: Matriz o Análisis FODA Una herramienta esencial para el estudio de la empresa.

Rocío, S. E., Maribel, V. C., & Amelia, S. E. (15 de 09 de 2022). *Modelo Design Thinking*. Obtenido de <http://cimogsys.espoeh.edu.ec/direccion-publicaciones/public/docs/books/2022-09-15-143158-Modelo%20Design%20Thinking%20para%20emprendimiento%20e%20innovaci%C3%B3n.pdf>

Sánchez, A. P. (2019). *Metodología para la elaboración de un Plan de Marketing Integral* . Sevilla : Universidad de Sevilla .

Sánchez, A., & Oña, J. (2021). *Tendencias del consumidor hacia productos naturales y alimentarios de valor agregado*.

- Sánchez, J. R. (03 de 2021). *Elaboración de chocolate Artesanal con Saborizantes Naturales en el Cantón Shushufindi Provincia de Sucumbíos*. Obtenido de <https://repositorio.utc.edu.ec/server/api/core/bitstreams/bd386dbb-0d9f-49de-b04a-2cc8e9378207/content>
- Salón del Chocolate Ecuador. (2025). *Bienvenidos al Salón del Chocolate, Cacao y Café Ecuador*. Obtenido de Salón del Chocolate Ecuador: <https://www.salondelchocolateecuador.com/>
- Samsó, R. (2019). *Mapas Mentales acelera tu creatividad*. Obtenido de <https://www.facilitadores-alfa.org/wp-content/uploads/2020/10/Mapas-Mentales.-Acelera-tu-creatividad.-Raimon-Samso.pdf>
- Scupin, R. (1997). The KJ Method: A Technique for Analyzing Data Derived from Japanese Ethnology. 233-237.
- Solomon, M. R. (2018). *Comportamiento del consumidor* (7ª ed.). Pearson Educación.
- Spanish Boosting . (11 de 03 de 2024). *Últimas tendencias en el mercado global del chocolate orgánico*. Obtenido de Spanish Boosting : <https://spanishboosting.com/es/ultimas-tendencias-en-el-mercado-global-del-chocolate-organico/>
- Stepanets, A. (2024). *Cómo crear una matriz de priorización efectiva*. Obtenido de <https://blog.ganttpro.com/es/matriz-de-priorizacion-para-proyectos/>
- Torres, C. A. (2010). *Metodología de la investigación: administración, economía, humanidades y ciencias sociales*. Bogotá, Colombia: Pearson Educación.
- Torres, D., Jorge, T., Mendieta, K., Martínez, M. J., & Chávez, V. (2023). Creación de una microempresa dedicada a la elaboración y comercialización de café pasado lojano en bolsitas biodegradables ubicada en la ciudad de Quito en el año 2023.
- Trenza, A. (2025). *Análisis PESTEL: qué es, cómo se hace y ejemplos*. Obtenido de Ana Trenza: <https://anatreza.com/analisis-pestel/>

- UNDP. (2023). Deforestation-Free Coffee.
- United Nations Development Programme, U. (2022). Ecuador's new deforestation-free certificate scheme turns coffee n cocoa.
- Univeridad Técnica Particular de Loja, U. (2024). Innovación tecnológica en la producción y sostenibilidad del café.
- Universidad del Desarrollo. (S.f de S.f de S.f). *¿QUÉ DEBO SABER PARA POSTULAR MI PROYECTO DE INVESTIGACIÓN?* Obtenido de Universidad del Desarrollo: <https://innovaciondocente.udd.cl/files/2021/12/1.planteamiento-del-problema.pdf>
- Universidad San Sebastian. (2021). *Punto de Vista*. Obtenido de Universidad San Sebastian: <https://emprende.uss.cl/biblioteca/punto-de-vista/>
- Vásquez, M., Bendezú, C., & Pomareda, R. (s.f de s.f. de 2021). Redalyc. *Redalyc*, 304-323. Obtenido de Redalyc: <https://www.redalyc.org/journal/5711/571167877003/movil/>
- Van Horne, J. C. (2010). Fundamentos de administración financiera.
- Vargas, A. &. (2021). Café de especialidad como estrategia de diferenciación para Ecuador.
- Vela, S. (23 de 08 de 2013). *Convenio Internacional del Cacao*. Obtenido de Asamblea Nacional Republica del Ecuador: https://www.asambleanacional.gob.ec/es/contenido/convenio_internacional_del_cacao
- Velez, R. (2021). *Qué debo saber para postular mi proyecto de investigación*. Obtenido de Universidad del Desarrollo: <https://innovaciondocente.udd.cl/files/2021/12/1.planteamiento-del-problema.pdf>
- Verhoef, K. N. (2016). Understanding Customer Experience Throughout the Customer Journey. *Journal of Marketing*, 69-96.

- Vistazo. (18 de 03 de 2024). *Consumo de chocolate ecuatoriano busca crecer*. Obtenido de Vistazo: <https://www.vistazo.com/enfoque/consumo-de-chocolate-ecuatoriano-busca-crecer-DX7033995>
- Vistazo. (2024). El sector de bebidas de Ecuador enfrenta un entorno desafiante.
- William J. Stanton, M. J. (2007). *Fundamentos de marketing*. México D.F., México: McGraw-Hill Interamericana.
- World Economic Forum. (18 de 11 de 2024). *La innovación y la sostenibilidad son fundamentales para garantizar el futuro de la industria del chocolate*. Obtenido de World Economic Forum: <https://www.weforum.org/stories/2024/11/ensuring-future-of-chocolate-industry/>
- World Economic Forum. (2025). *Más allá del grano: Construyendo un futuro resiliente para el cacao a través de cadenas de suministro complementarias*. Obtenido de World Economic Forum: <https://www.weforum.org/stories/2025/10/beyond-the-bean-building-a-resilient-cocoa-future-through-complementary-supply-chains/>
- Zamora Karen, Z. T. (2021). *CAPÍTULO IV. ANÁLISIS E*. Obtenido de <https://repositorio.usam.ac.cr/xmlui/bitstream/handle/11506/2349/LEC%20MET%200007%202021.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

Anexos

Encuesta:

SECCIÓN 1: DATOS SOCIODEMOGRÁFICOS

1. Edad

- 20-25 años
- 26-30 años
- 31-35 años
- 36-40 años

2. Sexo

- Masculino
- Femenino
- Prefiero no decir

3. Parroquia de residencia

- El Valle
- Sucre
- San Sebastián
- El Sagrario

4. Ocupación

- Estudiante
- Empleado sector público
- Empleado sector privado
- Emprendedor/negocio propio

SECCIÓN 2: HÁBITOS DE CONSUMO

5. ¿Con qué frecuencia consume bebidas frías?

- Diariamente

- 3-4 veces por semana
- 1-2 veces por semana
- Ocasionalmente
- Nunca

6. ¿Consume café regularmente?

- Sí
- No

7. ¿Ha consumido café frío?

- Sí, frecuentemente
- Sí, algunas veces
- Solo una vez
- Nunca

SECCIÓN 3: PREFERENCIAS

8. Nivel de dulzor preferido:

- Muy dulce
- Moderado
- Poco dulce
- Sin azúcar

9. Sabores adicionales preferidos:

- Vainilla
- Caramelo
- Chocolate
- Cítricos
- Ninguno

10. ¿Qué tan importante es que el café sea de origen local (Loja)?

- Muy importante
- Importante
- Poco importante
- Nada importante

11. ¿Prefiere productos artesanales o industriales?

- Artesanales
- Industriales
- Indiferente

SECCIÓN 4: INTENCIÓN DE COMPRA Y PRECIO

12. ¿Compraría un café frío artesanal hecho con café 100% lojano?

- Definitivamente sí
- Probablemente sí
- No estoy seguro
- Probablemente no
- Definitivamente no

13. Precio que estaría dispuesto a pagar (300 ml):

- Menos de \$2,00
- \$2,00 - \$2,50
- \$2,51 - \$3,00
- \$3,01 - \$3,50
- Más de \$3,50

14. Frecuencia de compra si estuviera disponible:

- Varias veces por semana
- Una vez por semana
- Cada 15 días

- Una vez al mes
- Ocasionalmente

SECCIÓN 5: CAFÉS Y MARCAS EN LOJA

15. ¿Dónde preferiría comprar un café frío artesanal?

- Cafeterías
- Supermercados
- Tiendas de barrio
- Tiendas naturales/orgánicas

16. ¿Conoce lo que es el café de especialidad?

- Sí
- No

17. ¿Cuál considera la marca más reconocida de café en Loja?

- Loja Café
- Café Río Inti
- Zarumeño
- Café Lojano

¡Muchas gracias por su colaboración!

Sus respuestas contribuirán al desarrollo de una propuesta que busca rescatar y promover el café lojano a través de productos innovadores y de calidad.

Entrevistas

ENTREVISTA A UN CONSUMIDOR POTENCIAL (20-40 AÑOS)

Presentación y consentimiento

Hola, buenas tardes. Somos Emilia y Paola,

Bloque 1: Hábitos de consumo

1. ¿Consumes café regularmente? ¿Cómo te gusta tomarlo?

2. ¿Has probado café frío? ¿Qué te parece en comparación con el café caliente?
3. ¿Con qué frecuencia consumes bebidas frías en general (jugos, smoothies, té helado, etc.)?

Bloque 2: Experiencias y preferencias

4. Cuando compras una bebida fría, ¿qué es lo que más te importa: el sabor, el precio, la marca, el empaque?
5. ¿Dónde sueles comprar este tipo de bebidas? ¿Por qué en esos lugares?
6. ¿Prefieres productos artesanales o industriales? ¿Qué diferencias notas entre ellos?

Bloque 3: Percepción sobre el café lojano

7. ¿Conoces o has probado el café que se produce en Loja? ¿Qué opinas de él?
8. ¿Te parece importante que un producto esté hecho con ingredientes locales? ¿Por qué?
9. ¿Consideras que comprar productos locales tiene algún beneficio especial?

Bloque 4: Intención de compra

10. Si existiera un café frío artesanal hecho con café 100% lojano, ¿te interesaría probarlo? ¿Por qué sí o por qué no?
11. ¿Cuánto estarías dispuesto/a a pagar por una botella de este producto (de unos 300 ml)?
12. ¿Qué sabor o características te gustaría que tuviera? (dulce, amargo, con sabores adicionales, etc.)

Bloque 5: Canales y comunicación

13. ¿Cómo te enteras generalmente de productos nuevos? (redes sociales, recomendaciones, publicidad, etc.)
14. ¿Qué redes sociales usas más? ¿Te influyen para comprar algo?
15. Si vieras este producto en una tienda o cafetería, ¿qué haría que te llame la atención?

Bloque 6: Expectativas y sugerencias

16. ¿Qué esperarías de un café frío artesanal en términos de calidad?

17. ¿Hay algo que consideres que no debe faltar en un producto así?

18. ¿Tienes alguna otra idea o comentario que quieras compartir?

Cierre

Muchas gracias por tu tiempo y por compartir tu opinión. Tus respuestas son muy útiles para este proyecto.

Anexo Financiero

Tabla de Depreciaciones

Concepto	Depreciación	Costos FyV	Diferencia
Depreciación maquinaria y equipo	\$495,00	\$495,00	\$0,00
Depreciación herramientas, muebles y enseres de producción	\$162,50	\$162,50	\$0,00
Depreciación equipos de computación	\$149,00	\$149,00	\$0,00
Depreciación equipos de oficina	\$53,00	\$53,00	\$0,00
Depreciación muebles y enseres de administración	\$71,50	\$71,50	\$0,00
TOTAL DEPRECIACIÓN ANUAL	\$931,00	\$931,00	\$0,00
TOTAL DEPRECIACIÓN MENSUAL	\$77,58		

Nota: depreciación lineal calculada sobre el costo histórico y la vida útil definida en la hoja

Inversión Inicial.