



NEGOCIOS INTERNACIONALES

Plan de negocios previo a la obtención del título de Licenciado en Negocios Internacionales

Autores:

Talía Pamela Castro Vargas

Naomi Nicole Lecaro Silva

Emily Anahy Mejia Rosado

Vanessa Valentina Villao Moreno

Tutor:

Mgtr. Fabricio Alfonso Vasco Mora

Pavikitos: Propuesta de nuggets

saludables a base de pavo con vegetales para niños

Índice

Índice.....	2
Índice de Ilustraciones.....	12
Tabla Índice de Tablas	14
Resumen.....	16
Abstract	17
Dedicatoria	18
Agradecimientos	23
Certificación de Autoría	27
Aprobación del tutor.....	28
Introducción	29
Objetivo General	30
Objetivos Específicos.....	30
Marco Teórico.....	30
Resumen de los Hallazgos de la Investigación	36
Resumen relevante de las necesidades y características del segmento estudiado.....	38
Customer Profile	40
Clasificación de Trabajos (Importancia), Frustraciones (intensidad) y Alegrías (relevancia)	40
Trabajos – Importancia.	41
Frustraciones – Intensidad.....	41
Alegrías - Relevancia	42

Identificación de la Problemática.....	43
Problemática Central Seleccionada.....	45
Causas/sub-causas.	45
Efectos/sub-efectos.	46
Idea de Negocio.....	47
Producto o servicio.....	47
Características de la propuesta	47
Propuesta de Valor	48
Modelo de monetización.....	49
Competencia.....	51
Nuggets de Beyond Meat.	51
Nuggets VeggieDeli de PRONACA.	51
Nuggets de Pavo Mr. Cook de PRONACA.	52
Nuggets Vegetales B-Getal.	53
Dino Nuggets.	53
Tabla comparativa de los competidores.	54
Prototipaje	56
Prototipo funcional.....	56
Prototipo Interactivo.....	56
Lean Canvas	57
Problema.	58

Solución.....	59
Propuesta de Valor Única.....	59
Ventaja Especial.....	61
Segmento del Cliente.	61
Métricas Clave.	61
Canales.	62
Estructura de Costos.....	62
Estructura de Ingresos.	63
Análisis PESTEL	63
Político.	63
Económico.....	65
Sociocultural.	66
Tecnológico.....	67
Ecológico.....	67
Legal.....	68
5 fuerzas de Porter.....	69
Rivalidad entre competidores.....	70
Poder de negociación de los proveedores.	70
Poder de negociación de los clientes.....	71
Amenaza de nuevos competidores.	72
Amenaza de productos sustitutos.	73

Análisis FODA.....	73
Fortalezas.	74
Oportunidades.	75
Debilidades.....	76
Amenazas.	77
Fase 5	79
Mercado Objetivo.....	79
TAM: Mercado Total.	80
SAM: Mercado Disponible.	80
SOM: Mercado Objetivo.....	81
Investigación de Mercado	82
Guion de entrevista a profundidad con Especialista	84
Guion de entrevista a profundidad con padre/madre de familia	85
Guión de Grupo Focal.	87
Criterio de selección de los participantes.....	89
Validación de segmento de mercado.....	90
Testing (Designing Strong Experiments).....	91
Encaje de la Propuesta de Valor con Perfil del Cliente (Product-Market Fit).....	93
Problemas del cliente.	93
Beneficios esperados.....	94
Solución propuesta.....	94

Prototipo 2.0 (Mejora del prototipo)	95
Medir datos y análisis de resultados de investigación de mercado	97
Resultados de investigación cualitativa	98
Focus group.	98
Entrevista a madre con niño típico.	103
Entrevista a madre con hijo dentro del Espectro Autista.	105
Entrevista con Nutricionista clínica pediátrica especializada en neurodivergencia..	106
PMV (Producto Mínimo Viable)	107
Video comercial	109
Monetización.....	110
Estudio técnico	111
Localización del emprendimiento	111
Enlace referencial.....	111
Mapa de procesos	113
Mapa de procesos generales.....	113
Proceso productivo (Flujograma).....	117
Recolección de materia prima.	117
Producción.....	117
Calidad y empaque.....	117
Transporte.	118
Flujograma del proceso de comercialización.....	118

Camino de Compra Directa.....	119
Camino de Impulsación y Degustación.....	119
Fidelización y Modelo de Suscripción.....	120
Organigrama.....	120
Conformación Legal.....	122
Aspectos societarios.....	122
Aspectos marcarios.....	124
Aspectos tributarios.....	126
Patentes y permisos municipales.....	127
Notificación Sanitaria.....	128
Aspectos de Internacionalización.....	128
Marco comercial Ecuador – Perú.....	129
Aduana y regulaciones aplicables.....	130
Procedimiento general de importación.....	130
Entidades involucradas en el proceso.....	131
Documentación requerida para la importación.....	131
Impuestos y aranceles aplicables.....	132
Regulaciones sanitarias.....	132
FDA 21 CFR.....	133
Regulaciones ambientales.....	134
Plan Estratégico de Marketing	135

Establecimiento de objetivos.....	135
Objetivo Principal de Marketing.....	135
Objetivos Específicos de Marketing y Métricas de Control.	135
Mercado Meta	137
TAM – Mercado Total.	138
SAM – Mercado Disponible.	138
SOM – Mercado Objetivo.....	139
Segmentación del mercado.	140
Competencia.....	142
Tendencias del mercado.....	142
Propuesta estratégica del Marketing Mix y propuesta comunicacional.....	143
Producto.	143
Precio.....	144
Política de precios.	145
Plaza.	147
Promoción.	148
Vinculación de la propuesta con los objetivos SMART	152
Estrategias de diferenciación del plan de Marketing	153
Campañas en redes sociales.	153
Promover Contenido Educativo.	154
Marketing de Influencers.	155

Impulsaciones.....	155
Elaborar el Presupuesto de marketing requerido.....	156
Fase 1. Introducción al mercado.	156
Fase 2. Posicionamiento.....	158
Fase 3. Fidelización.....	160
Análisis financiero	162
Inversión Inicial	162
Equipos de producción.....	162
Mobiliario.....	163
Equipos de oficina.....	163
Equipos de Cómputo.	164
Constitución.	164
Marketing.	165
Depreciación.	165
Financiamiento	166
Proceso productivo.....	166
Resumen de costos por paquete.	167
Precio.....	167
Punto de equilibrio	168
Estados financieros y supuestos	171
Estado de Costos – Conservador.....	171

Estado de Costos – Optimista.	174
Estado de Costos – Pesimista.....	177
Estado de P&G.....	179
Estado de P&G – Conservador.	179
Estado de P&G – Optimista.	181
Estado de P&G – Pesimista.....	183
Estado de Flujo de Caja.....	184
Flujo de Caja – Conservador.....	184
Flujo de caja – Optimista.	185
Flujo de caja – Pesimista.....	187
Indicadores Financieros	188
CAPM– Escenario Conservador.	189
WACC– Escenario Conservador.....	190
VAN – Escenario Conservador.....	192
TIR– Escenario Conservador.	193
PR– Escenario Conservador.....	194
Selección del escenario más probable y conclusión financiera.....	195
Conclusiones	197
Recomendaciones.....	198
Bibliografía	199
Anexos.....	226

Anexo A	226
Contrato constitutivo de la sociedad por acciones simplificadas.	226
Anexo B	231
Modelo de Nombramiento S.A.S.	231
Anexo C	232
Control de calidad alimentaria.	232
Anexo D	234
Procedimiento de preparación.	234

Índice de Ilustraciones

Figura 1. Customer Profile.....	40
Figura 2. Clasificación de trabajos, dolores y ganancias	41
Figura 3. Árbol de problemas	44
Figura 4. Nuggets Beyond Meat	51
Figura 5. VeggieDeli Nuggets	52
Figura 6. Nuggets de Pechuga de Pavo.....	52
Figura 7. Nuggets B-Getal	53
Figura 8. Dino Nuggets.....	54
Figura 9. <i>Lean Canvas</i>	57
Figura 10. Análisis PESTEL.....	63
Figura 11. Fuerzas de Porter.	69
Figura 12. Análisis FODA	73
Figura 13. Localización.....	111
Figura 14. Localización.....	111
Figura 15. Mapa de Procesos	113
Figura 16. Flujograma proceso productivo	117
Figura 17. Flujograma del proceso de Comercialización	118
Figura 18. Organigrama	120
Figura 19. Estado de Costos - Conservador.	171
Figura 20. Resumen de estado de costos.....	172
Figura 21. Estado de Costos - Optimista.....	174
Figura 22. Resumen de Costos - Optimista.....	175
Figura 23. Estado de Costos - Pesimista	177
Figura 24. Resumen de Costos - Pesimista	178

Figura 25. Estado de P&G - Conservador.....	180
Figura 26. Estado P&G - Optimista	181
Figura 27. Estado P&G - Pesimista	183
Figura 28. Flujo de Caja - Conservador.....	184
Figura 29. Flujo de caja – Optimista.....	185
Figura 30. Flujo de caja – Pesimista	187

Tabla Índice de Tablas

Tabla 1. Tabla comparativa de competidores.....	55
Tabla 2. Comparecientes.	123
Tabla 3. Acciones por Accionista.....	124
Tabla 4. Resumen mercado objetivo.....	140
Tabla 5. Introducción al mercado.....	156
Tabla 6. Actividades diferenciadoras en la fase 1.....	158
Tabla 7. Posicionamiento.....	158
Tabla 8. Actividades diferenciadoras de fase 2.....	159
Tabla 9. Fidelización.....	160
Tabla 10. Resumen de Inversión Final.....	162
Tabla 11. Equipos de Producción.....	162
Tabla 12. Mobiliario.....	163
Tabla 13. Equipos de oficina.....	164
Tabla 14. Equipos de Cómputo.....	164
Tabla 15. Constitución.....	165
Tabla 16. Marketing.....	165
Tabla 17. Depreciación.....	165
Tabla 18. Financiamiento.....	166
Tabla 19. Proceso Productivo.....	167
Tabla 20. Costos por paquete.....	167
Tabla 21. Presupuesto de Ventas - Conservador.....	169
Tabla 22. Presupuesto de ventas - Optimista.....	170
Tabla 23. Presupuesto de Ventas - Pesimista.....	170
Tabla 24. CAPM– Escenario Conservador.	189

Tabla 25. WACC – Escenario Conservador..... 190

Tabla 26. VAN – Escenario Conservador..... 192

Tabla 27. TIR– Escenario Conservador 193

Tabla 28. PR– Escenario Conservador..... 194

Resumen

El presente trabajo de titulación desarrolla un plan de negocios para la presentación al mercado de PAVIKITOS S.A.S. una propuesta de Nuggets de pavo y vegetales pensada en los niños durante la primera infancia para su comercialización dentro de la ciudad de Guayaquil. La problemática identificada se basa en el consumo creciente de alimentos ultraprocesados en niños que genera deficiencias en la cantidad de vitaminas y minerales que sus organismos necesitan, a su vez, los padres de familia o cuidadores relacionan este factor con la falta de tiempo o limitación de opciones prácticas y saludables que existen en el mercado. Metodológicamente se usó un enfoque cualitativo que permitió llevar a cabo tres entrevistas en profundidad y una sesión de grupo focal para analizar el mercado, técnica que permitió replantear el Product- Market Fit tanto en el proceso de desarrollo del producto como en el análisis financiero. Los resultados arrojaron una aceptación clara por parte de los compradores (Padres de familia) quienes resaltan de manera positiva la opción saludable y práctica de la propuesta, de igual manera la validación técnica indicó que existe una producción factible que va de la mano con los indicadores financieros que detallan rentabilidad en el supuesto establecido. El Marketing Mix enfatiza el posicionamiento como producto premium apoyándose en campañas digitales con realidad aumentada y activaciones en el punto de venta. Para finalizar el presente trabajo de titulación representa una viabilidad productiva, técnica y financiera con un presupuesto de \$23.380,05 financiándose el 60% con un crédito para microempresas y 40% con aporte de capital por parte de los socios, posicionándose, como una estrategia innovadora en el mercado alimenticio de los alimentos congelados.

Palabras Clave: Nugget saludable; Nutrición en la primera infancia; Sin conservantes; Sin preservantes; Selectividad alimentaria; Niños con Trastorno del Espectro Autista (TEA).

Abstract

This undergraduate thesis presents a business plan for launching PAVIKITOS S.A.S., an innovative line of turkey-and-vegetable nuggets designed for children in early childhood and intended for commercialization in the city of Guayaquil. The research problem arises from the growing consumption of ultra-processed foods among children, which contributes to insufficient intake of essential vitamins and minerals. Parents and caregivers often associate this issue with limited time and the scarcity of convenient yet nutritious alternatives in the current market. Methodologically, a qualitative approach was used, allowing for three in-depth interviews and a focus group session to analyze the market. This technique enabled a reassessment of the Product-Market Fit in both the product development process and the financial analysis. The results showed clear acceptance from buyers (parents), who positively highlighted the healthy and practical nature of the proposed product. Similarly, the technical validation indicated feasible production, aligned with the financial indicators that detail profitability under the established assumptions. The marketing mix emphasizes positioning as a premium product, supported by digital campaigns with augmented reality and in-store activations. In conclusion, this thesis demonstrates productive, technical, and financial viability with a budget of \$23,380.05, financed 60% through a microenterprise loan and 40% through capital contributions from the partners. This positions the project as an innovative strategy in the frozen children's food segment.

Keywords: Healthy nugget; Early childhood nutrition, Preservative-free; Additive-free; Food selectivity; Children with Autism Spectrum Disorder (ASD).

Dedicatoria

Emily Mejía

Con profunda gratitud y el corazón lleno de alegría, dedico esta tesis a Dios y a mi familia, quienes han sido el pilar fundamental en cada paso de mi formación académica y personal. Me siento inmensamente feliz y agradecida por haber tenido la oportunidad de estudiar esta carrera y culminar este proyecto tan importante, siempre acompañada del amor, la guía y el apoyo incondicional de quienes más amo.

A mi mami Sandy, a mi papi Fernando, a mi mami Sirley, a mi tía Katty, a la tía Mafer y a mi abuelita Mercy, gracias por sostenerme en todos los sentidos, por su apoyo económico, físico y emocional, y por enseñarme con el ejemplo el valor del esfuerzo, la responsabilidad y la fe. En especial a mi mamá, la Ing. Sandy Rosado, persona que más amé, amo y amaré en toda mi vida, quien con su exigencia y firmeza siempre ha buscado lo mejor para mí, hoy entiendo que cada consejo y cada corrección fueron actos de amor que me impulsaron a ser una mujer de estudios y de carácter.

Me siento orgullosa de la calidad humana y la preparación de cada uno de ustedes, porque con su ejemplo me han enseñado que el estudio, la disciplina y la sabiduría son herramientas para construir una vida con propósito.

Asimismo, una de las experiencias más inolvidables de mi vida universitaria fue haber vivido en Alemania como estudiante internacional. Esa etapa representó crecimiento, valentía y aprendizaje de todas las experiencias que viví estudiando en “SRH University Heidelberg” y de los países que visité. Gracias por todo el apoyo económico y emocional que me brindaron durante ese tiempo, hoy en día soy capaz de hablar, entender, leer y escuchar más de dos idiomas, sin ustedes no habría sido posible cumplir ese sueño y superar cada desafío lejos de casa.

A mis hermanitos, Fernandito Sebastián y Emmanuel, los amo profundamente. Ustedes son una de mis mayores motivaciones para seguir creciendo y dar siempre lo mejor de mí. Espero que cada logro y metas cumplidas también sea un ejemplo y una inspiración para sus propias metas.

A mi perrita Keki, mi gordita y compañera fiel desde el inicio de esta carrera. Gracias por acompañarme en cada desvelo, en cada momento de estrés y también en cada pequeño triunfo. Eres una de las razones por lo que me esfuerzo cada día, porque deseo darte una vida hermosa y próspera durante todo el tiempo que estés a mi lado.

Todo lo que he logrado hasta hoy ha sido gracias a la guía, el amor y las enseñanzas de ustedes. Mi mayor deseo es seguir compartiendo buenas noticias y nuevos logros con mi familia, y que en nombre de Dios lleguen más bendiciones, más oportunidades enriquecedoras de sabiduría y conocimiento, y nuevos proyectos que me permitan seguir creciendo personal y profesionalmente junto con ustedes, las personas más importantes en mi vida. Los amo con todo mi corazón. Esta meta alcanzada también es de ustedes.

Vanessa Villao

Dedico con todo mi corazón este trabajo a Dios y a mi familia, ya que fueron parte esencial de este proceso lleno de aprendizaje, retos y desarrollo personal.

A mi mamá, la Mgtr. Angélica Vanessa Moreno Plaza, por años de amor, sacrificio, apoyo, fortaleza y entrega incondicional. Por mostrarme que la disciplina, la perseverancia y la responsabilidad son virtudes esenciales para el desarrollo personal, académico y profesional.

A mi hermano, Jesús Romero, por ser mi mayor fuente de alegría y motivación. Por acompañarme y alegrarme durante los días más pesados. Aspiro que este logro te enseñe el poder de la disciplina y la determinación.

A mi papá, Julio César Villao Coello, por sus consejos, enseñanzas y paciencia los cuales representaron un respaldo fundamental durante este proceso de titulación. Anhele que este logro demuestre que todo el esfuerzo emocional y económico que ha derramado sobre mí no fue en vano.

Y finalmente, me lo dedico a mí misma, por no rendirme y seguir adelante aún con cansancio y cuando el camino parecía incierto. Esta tesis refleja mi responsabilidad, resiliencia y pasión por cumplir mis objetivos.

Talía Castro

Dedico este proyecto a Dios; toda la Gloria y la Honra sean para Él, porque definitivamente cuando mis fuerzas parecían agotarse, las suyas comenzaban a obrar en mi vida.

A mi papá, Pedro Castro, por enseñarme con su ejemplo que la perseverancia es el camino para alcanzar nuestros sueños. A mi mamá, Cecilia Vargas, quien con su amor, cuidados y palabras de aliento ha logrado impulsarme cada día.

A mi hermano, Pedro Javier, como muestra de constancia y motivación, recordándole que con disciplina y determinación todo es posible.

Y a Francisco, por ser apoyo y sostén en cada momento desafiante y también en los más gratificantes que esta etapa universitaria me ha permitido vivir.

Naomi Lecaro

Con el corazón lleno de gratitud dedico esta tesis a Dios, por su fidelidad, bondad y respaldo infinito y por poner la sabiduría en cada paso que di para tomar las decisiones que impactaron en mi vida.

A mi abuelo, Freddy Lecaro, el hombre que más creyó en mi durante sus días en la tierra, amado Belota, pude cumplir la más grande promesa que te hice, llevo tu apellido con orgullo y recuerdo con amor cada palabra que me alentaba e impulsaba a creer que sí era capaz de lograr cualquier cosa que me propusiera. Anhelaba tenerte conmigo, aplaudiendo el logro del que más hablamos, sin embargo, atesoro como uno de los más bellos recuerdos, la última vez que te vi de pie aplaudiéndome y diciéndome: Nico, lo hiciste muy bien. Te amé con lo que fui y te amaré con todo lo que seré.

A mi mamá, Johanna Silva, la mujer más valiente y amorosa que conozco, quién pausó sus sueños para formar a la mujer en la que me convertí cuyo ejemplo llevo conmigo como uno de los mayores actos de amor. A mi papá, Omar Lecaro, el hombre esforzado que me enseñó desde niña a trabajar por lo que quiero y quién siempre priorizó mi conveniencia a los anhelos de su corazón. Que sus apellidos resuenen en un auditorio será parte de la gratitud que siento por su amor y apoyo desmedido.

A Joan y Betsaida Lecaro, mis hermanos, que este logro les recuerde que pueden hacer cosas inimaginables mientras mantengan en claro su identidad, convicciones y enfoques, sepan que siempre podrán recurrir a mí cuando su mundo se torne caótico. Los amo con todo lo que soy.

A mi perrita, Elif, mi amada pequeña, empezaste este camino conmigo, pero, no lo pudiste terminar, tu mirada entre la multitud al irme a dejar y a recoger de la universidad, tu presencia en la cama esperando pacientemente a que apagara la luz y la manera en la que buscabas mi regazo en las noches de desvelo o cuando sabías que no me sentía emocionalmente bien me mantuvieron de pie todos estos años porque me demostraste tu amor de la manera más pura posible. Te merecías esto tanto como yo.

A mi gato, Lewis, mi amado Lewis, me acompañaste desde la mitad de este camino, pero no pudiste ser parte del final, la manera en la que buscabas mis caricias, tu presencia a mi lado en la cama por las noches y la capacidad única que tenías para recostarte sobre todas las carpetas, computadora y cuadernos tornaban el caos de mi mente en un alivio para mi alma. Finalmente, terminé la lista de pendientes que te repetía cada noche antes de dormir.

Para culminar, dedico esta tesis a las generaciones que vendrán después de mí, mis hijos y nietos, que el amor y la sabiduría que viene de Dios nunca se aparten de ustedes, sepan siempre quiénes son, vivan cada etapa sin afanarse, rían lo que más puedan y nunca olviden que son ustedes mismos los que deciden su futuro.

Agradecimientos

Emily Mejía

Expreso mi más profundo agradecimiento a Dios por permitirme culminar esta etapa tan importante de mi vida académica y por brindarme la fortaleza necesaria para superar cada desafío en el camino.

A mi familia, por su apoyo incondicional durante toda mi formación profesional. Gracias por el respaldo emocional, económico y moral que me brindaron en cada momento. Su confianza en mí ha sido el motor que me impulsó a seguir adelante incluso en los momentos más difíciles.

Agradezco especialmente el apoyo recibido durante mi experiencia como estudiante internacional en Alemania, una de las etapas más significativas de mi crecimiento personal y académico. Gracias por acompañarme a la distancia, por su apoyo constante por creer en mis sueños tanto como yo creo en que se harán realidad, por enseñarme a enfocarme en lo positivo, en ser amable, respetuosa, amorosa, valores que persistiré y mantendré en mi forma de ser.

Asimismo, agradezco a mis docentes y a mi institución por los conocimientos impartidos, la orientación académica y el acompañamiento brindado a lo largo de la carrera. Cada enseñanza ha contribuido a mi formación como profesional y como persona.

Finalmente, gracias a todas las personas que, de una u otra manera, formaron parte de este proceso y aportaron a la culminación de esta meta.

Vanessa Villao

La finalización de esta tesis representa tanto el cierre de una etapa académica como el resumen de años de empeño, aprendizaje y crecimiento personal. Por ello, expreso mis más profundos agradecimientos a todas las personas que hicieron posible este logro.

A Dios, por iluminar mi camino y darme la inteligencia necesaria para superar todos inconvenientes presentados durante este proceso.

A mis padres y hermano, los principales pilares de mi vida, por su apoyo indeleble, confianza y años de sacrificio. Gracias por impulsarme a seguir adelante y por enseñarme que el trabajo duro y constante son la clave para el éxito.

A nuestro tutor de tesis, por su guía y paciencia durante la elaboración de este proyecto, aportando Insights relevantes para perfeccionar esta tesis.

A la SRH University, por otorgarme una oportunidad de realizar un intercambio académico que marcó profundamente mi formación profesional y personal, fortaleciendo mis habilidades y desarrollando una perspectiva intercultural que hoy se refleja en mi trabajo y en la elaboración de este proyecto.

A los docentes y personal administrativo de la UIDE, por darme tanto las habilidades académicas como el soporte económico para cursar de manera exitosa mi carrera universitaria.

Para finalizar, este logro no es únicamente el resultado de un esfuerzo individual, sino la suma del apoyo y la guía de cada persona que formó parte de este camino.

Talía Castro

Mi más profundo agradecimiento a Dios, quien en su infinito amor y misericordia me ha otorgado fortaleza, sabiduría y perseverancia para culminar este proceso. Aunque no ha sido fácil, con su guía y bendición hoy concluye satisfactoriamente esta etapa de formación y crecimiento.

A mis padres, Pedro y Cecilia, por su apoyo incondicional, su confianza y sus constantes palabras de ánimo en cada etapa de mi vida. Su esfuerzo y amor han sido pilar fundamental a lo largo de estos años.

A mi hermano, Pedro Javier, quien con sus ocurrencias alegraba cada noche de desvelo. Y, por supuesto, a mi familia, especialmente a quienes comparten mi día a día, gracias por su apoyo, su paciencia y palabras de aliento en todo momento.

Finalmente, a Francisco, cuya compañía ha sido fundamental en este camino. Gracias por sostenerme en los momentos más complejos, por impulsarme a confiar en mí misma y por motivarme a seguir adelante, aun cuando el camino se volvía desafiante.

Naomi Lecaro

Expreso mi mayor agradecimiento a mi Padre Celestial, Dios, por ser mi mayor consuelo, fortaleza, refugio y respuesta a todas las promesas de mi vida, sobre todo durante la etapa universitaria.

A mi madre, Johanna Silva quién con su amor y sabiduría supo escucharme, calmar el caos y cuyos abrazos y caricias me impulsaron a continuar en cada noche de desvelo, recordándome que nunca debemos mirar el ahora sino, el camino terminado.

A mi padre, Omar Lecaro, por ser mi apoyo constante desde que inicié mi vida estudiantil y recordarme que la resiliencia se trabaja, sin importar las condiciones que pasemos, cada día es nuestra obligación levantarnos y trabajar por lo que queremos.

A mi hermano Joan Lecaro, uno de mis mayores confidentes, cuyas ocurrencias y bromas me sacaron una sonrisa cuando las cosas parecían desmoronarse y quién siempre me recordaba que el camino ya estaba casi culminado. A mi hermana, Betsaida Lecaro, mi otra mitad, gracias por esperarme cada noche sin importar la hora para contarme de tu día y mostrarme algo que me sacaría una sonrisa, gracias por pedirles a todos silencio para que yo pudiera descansar y gracias por cada dibujo que ponías en mi escritorio antes de irte a dormir. Sus actos de amor me dieron la fortaleza para continuar.

A mi gato Simba, mi mejor amigo, quién se desveló conmigo cada noche, esperando pacientemente que apagara la luz y cuya presencia a un lado del escritorio era más que suficiente para sentirme plena.

A mi mejor amiga, Dayana Franco, el ser humano con el corazón más hermoso que conozco, quién me sigue enseñando que la lealtad, el respeto y la admiración no se miden por la cercanía, sino desde el amor. Gracias por alentar cada sueño, reír y llorar conmigo, por tus palabras que me han levantado desde los 11 años y me siguen recordando todo lo que soy capaz de lograr y gracias por aplaudir mis logros como si fueran tuyos.

A los amigos que la Universidad me permitió conocer y a mis compañeras de tesis, este logro no hubiera sido posible sin su apoyo.

A mis maestros, que fomentaron la excelencia desde que inicié la formación académica.

Finalmente, a mis compañeros de trabajo y a todas las personas que sembraron una semilla en mí, este galardón es el compendio de los consejos que algún día recibí y espero me acompañen en cada reto que emprenda.

Certificación de Autoría

Yo, CASTRO VARGAS TALÍA PAMELA, NAOMI NICOLE LECARO SILVA, EMILY ANAHY MEJIA ROSADO, VANESSA VALENTINA VILLAO MORENO; declaramos bajo juramento que el trabajo aquí descrito, PAVIKITOS: PROPUESTA DE NUGGETS SALUDABLES A BASE DE PAVO CON VEGETALES PARA NIÑOS, es de nuestra autoría; que no ha sido presentado anteriormente para ningún grado o calificación profesional y que se ha consultado la bibliografía detallada.

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



CASTRO VARGAS TALÍA PAMELA

CI: 0952629665



NAOMI NICOLE LECARO SILVA

CI: 0956422737



EMILY ANAHY MEJIA ROSADO

CI: 0962529788



VANESSA VALENTINA VILLAO MORENO

CI: 0955420914

Aprobación del tutor

Yo, Fabricio Alfonso Vasco Mora, certifico que conozco al(los) autor(es) del presente trabajo siendo el(los) responsable(s) exclusivo(s) tanto de su originalidad y autenticidad, como de su contenido.



.....

Fabricio Alfonso Vasco Mora
DIRECTOR DE TESIS

CI 1202967095

Introducción

El presente proyecto desarrolla un plan de negocios sobre ‘Nuggets saludables’ a base de pavo y vegetales, cuyo segmento objetivo son los padres, madres y principales cuidadores de niños en primera infancia, basándose en que los niños se encuentran altamente expuestos al consumo de alimentos ultraprocesados y a los efectos negativos de los mismos. Por lo tanto, la idea surge con la finalidad de ofrecer una opción alimenticia nutritiva libre de alérgenos comunes, sin preservantes dañinos y que mantengan una textura controlada para favorecer la aceptación sensorial.

La visión está enfocada en la construcción de una marca referente en alimentación infantil, influyendo positivamente en los hábitos alimenticios de los niños. El plan establece como objetivo principal, la elaboración del producto y objetivos específicos que engloben las necesidades nutricionales del segmento de mercado mediante la creación de una técnica para la fabricación y el análisis del patrón de compra de los cuidadores, evaluando la aceptación del producto mediante pruebas. Se sustenta la oportunidad de mercado mediante demostraciones científicas en las cuales se comprobó que entre el 50% y 60% de la carga energética diaria que consumen los menores provienen de alimentos ultraprocesados ocasionando deficiencias nutricionales, afectaciones a la salud, información incompleta y limitaciones por el factor tiempo en los hogares, principalmente en la escasez de opciones saludables listas para preparar.

En dicho contexto, la propuesta presenta ventajas competitivas claras, como la composición llena de nutrientes, la cual está basada en proteína magra de pavo, su textura homogénea adecuada para la primera infancia, la facilidad de preparación y el enfoque inclusivo hacia niños que presentan sensibilidades sensoriales o alimentarias. Finalmente, el plan se estructura de manera que guía al lector desde el análisis del mercado y también, la problemática central hasta la propuesta de valor, la competencia y el modelo de

monetización, el cual establece una base sólida y coherente, permitiendo respaldar la viabilidad del proyecto y su aporte al bienestar infantil.

Objetivo General

Desarrollar un plan de negocios para el lanzamiento al mercado de ‘Nuggets’ saludables con base de pavo y vegetales, que atienda las necesidades de los padres con hijos en primera infancia.

Objetivos Específicos

1. Analizar las necesidades nutricionales y alimentarias de los niños en primera infancia para poder determinar los requerimientos técnicos del producto, y elaborarlo de manera que los ingredientes satisfagan las necesidades de dicho segmento.
2. Analizar las necesidades nutricionales y sensoriales de los niños durante la primera infancia, estableciendo una formulación técnica y óptima para el desarrollo del producto garantizando un contenido altamente nutritivo.
3. Identificar las preferencias y patrones de compra de los padres de familia, proponiendo estrategias para la producción y comercialización del producto en el segmento de alimentos nutritivos.
4. Evaluar la aceptabilidad del producto por parte de los padres y cuidadores a través de la aplicación de pruebas piloto y kits de prueba, y así, facilitar el proceso de evaluación de los consumidores.

Marco Teórico

El concepto de los alimentos ultraprocesados (AUPs) ha tenido un impacto significativo como un tema central de preocupación en relación con la salud pública a nivel mundial. La clasificación NOVA se refiere a un sistema en el cual se agrupan alimentos e ingredientes

dependiendo del grado de procesamiento industrial que aquel producto posee, y no por el contenido nutricional (Ellis, 2025).

De acuerdo con la clasificación NOVA, los AUPs son aquellas preparaciones industriales producidas a partir de compuestos derivados de alimentos e ingredientes y aditivos de procesos industriales (Pomeranz et al., 2023). Desde un enfoque nutricional, la revisión sistemática, (De Amicis et al., 2022) señala que los AUPs se identifican comúnmente por ser densos en energía, altos en grasa, azúcar, sal y deficientes en fibra. En distintas regiones del mundo, dichos alimentos brindan la mayor parte del contenido energético en la dieta regular. Por ejemplo, en la dieta estadounidense, los alimentos ultraprocesados representan la mayoría del contenido energético total (Juul et al., 2021).

Para poder comprender dicho tema, es necesario considerar el siguiente ejemplo de estudio, en el cual a partir del 2007 al 2016, más de 16,000 participantes provenientes de 9 países europeos, formaron parte de un estudio, I.Family, el cual tuvo como objetivo confirmar si sus estilos de vida cambiaron en los años transcurridos, y si aquellos cambios han provocado algún impacto en el bienestar. El estudio consistió en responder un listado de preguntas relacionadas a los hábitos alimenticios, horarios de sueño, que tan a menudo veían películas o series, las condiciones de vida y medicación (ifamily, 2024). A partir de esto, (Lauria et al., 2021) enfatizan que alrededor de la mitad de la ingesta energética diaria de los participantes en dicho estudio realizado, provino de AUPs.

En Francia, la participación dietética de los AUPs representó alrededor del 44% del consumo total de energía tanto en niños como en adolescentes (Andrade et al., 2023). En la ciudad de Portugal, se analizó que la mediana del consumo de AUPs correspondía aproximadamente al 23.8% de la energía total ingerida (Magalhães et al., 2021). Pese a que Juul et al. (2021) registraron una disminución en el consumo de AUPs en una cohorte

estadounidense entre 1991 y 2008 (alrededor de 7.5 a 6.0 porciones/día), dichos hallazgos dieron a conocer su presencia de larga data en la dieta americana.

El patrón de consumo de AUPs resalta variaciones considerables según la edad y también en los factores socioeconómicos. De acuerdo con (Manson et al., 2021) la dieta que los niños australianos poseen recalcó que durante las horas escolares fue complicado alinearse a las recomendaciones nacionales, ya que las elecciones discrecionales (incluidos alimentos procesados como galletas y carne procesada) influyeron en el 44% de la ingesta energética en la escuela. De manera constante, Chamarthi et al. (2025) indican que la ingesta de AUPs ha aumentado drásticamente en la primera infancia, aportando el 47% y 59.4% de las calorías diarias en niños pequeños y en edad escolar, correspondientemente. Igualmente, Andrade et al. (2022) documentaron una severa reducción en la calidad de las prácticas de alimentación infantil en Brasil durante los dos primeros años de vida, con una considerable disminución en la lactancia materna y un aumento en el consumo de alimentos no saludables y a su vez ultraprocesados. En el marco europeo, Lauria et al. (2021) descubrieron que la participación de los AUPs a la energía diaria disminuía progresivamente con la edad, aunque contribuían con más del 50% de la ingesta diaria de grasa total y saturada, carbohidratos, y alrededor del 70% de la ingesta de azúcares en niños y adolescentes. En Portugal, Magalhães et al. (2021) identificaron a los adolescentes como el grupo con el mayor consumo mediano de AUPs.

Distintos factores sociales y ambientales determinan un rol de suma importancia en la selección de AUPs, según Lopes Da Rocha et al. (2021) los niños con Diabetes Tipo 1, el menor número de niveles de educación y los menores niveles de ingreso per cápita en el núcleo familiar por parte de los padres de familia o cuidadores determinan las elecciones por los AUPs a base de la frescura de los alimentos menos procesados. Por otro lado, en Portugal se visualizó que un nivel socio educativo bajo, minimiza el consumo de los AUPs (Magalhães et al., 2021). Otro factor de un riesgo elevado es la cercanía que tienen las tiendas

de alimentos ultraprocesados Athavale et al. (2020), observaron que en Mumbai el 80% de los niños vivía cerca de alguna tienda de comida chatarra. Ahora bien, un entorno adicional a considerar es el escolar, según Parnham et al. (2022) la mayoría de las comidas o loncheras escolares en Reino Unido se podían considerar como AUPs, siendo el consumo de estos alimentos ultraprocesados los mayormente empacados desde el hogar por los padres de familia, tutores o cuidadores, claro está, realizando un comparativo con la mayoría de las loncheras saludables reguladas en el sistema educativo. Los autores también señalaron que al igual que en Brasil el consumo de ultraprocesados en horarios de almuerzo está asociado al nivel de ingresos. Las afirmaciones nutricionales que realizan McCann et al. (2022) define que la percepción de la salubridad de los diferentes snacks e incluso bebidas lácteas está relacionada de manera discreta con los niños pequeños o de primera infancia, lo que significa que se debería tener un mayor control sobre la publicidad que se realiza en los empaques y la clase de etiquetados que estos poseen.

Está comprobado que la ingesta elevada de alimentos ultraprocesados se asocia de manera directa con la calidad de la dieta o rutina alimenticia y qué tanta deficiencia nutricional posee la misma. Lauria et al. (2021) concluye que el consumo en exceso de AUPs está determinado por una dieta poco confiable, avalado por la Puntuación de Adherencia a la Dieta Saludable (HDAS). Asimismo, Andrade et al. (2023) contemplaron que en niños franceses la ingesta de AUPs tiene una asociación positiva con el valor energético y el contenido de azúcares libres, en contraste, se asocia de manera negativa con el contenido de proteínas, potasio y componentes ricos en fibras. Maldonado-Pereira et al. (2022) indica que existe una correlación entre la ingesta de alimentos ultraprocesados y el consumo de vitaminas y minerales. El estudio realizado en Polonia Koziół-Kozakowska et al. (2020) sobre niños con obesidad reveló que la dieta era rica en productos ultraprocesados y en grasas saturadas y sumamente bajo en frutas, vegetales, productos integrales, vitaminas A y D, calcio, yodo y

hierro en los niños polacos observados con obesidad y peso normal. Las fórmulas infantiles también son otro factor identificado ya que se evidenció que las bolsas de estos alimentos infantiles de por sí ultraprocesados contenían un total de 8.4g/100 g más que otra clase de alimentos infantiles comerciales, con un 2.3g/100g. (Katiforis et al., 2021).

Dentro de los estudios poblacionales generales también se identifican a los niños con trastorno del espectro autista y sus preferencias alimentarias, en relación con la presente tesis lo observado en los hábitos y la selectividad alimenticia que se ve reflejada de manera directa en su dieta. Los estudios cualitativos y descriptivos señalan que los niños con Trastorno del Espectro Autista tienden a consumir una cantidad considerable de alimentos ultraprocesados, acompañados de negatividad y rechazo a la hora de comer (Magagnin et al., 2021). Una investigación realizada en preescolares italianos con TEA reveló que los menores consumían mayor cantidad de azúcares, carbohidratos y ultraprocesados, pero, menores cantidades de frutas y verduras (Raspini et al., 2021). Las dificultades sensoriales y selectividad alimenticia funcionan como un determinante que canaliza la elección de ultraprocesados, considerando que los menores con Trastorno del Espectro Autista son altamente rutinarios.

En este contexto de alimentación selectiva en niños pequeños, es importante considerar estrategias basadas en la evidencia para mejorar la aceptación de ciertas verduras. Un estudio experimental (de Wild et al., 2017) titulado “Uso de diferentes productos vegetales para aumentar la preferencia y el consumo de un vegetal objetivo en niños en edad en preescolar”, evaluó mediante un ensayo clínico controlado aleatorizado, la posibilidad de mejorar la aceptación de una verdura específica, como la espinaca, mediante la exposición repetida y su incorporación en diferentes preparaciones culinarias.

Los resultados demostraron que cuando los niños en edad preescolar eran expuestos repetidamente a una verdura específica, ya sea sola o incluida en recetas habituales, su

preferencia por dicha verdura y su posterior consumo aumentaban significativamente. Este hallazgo es especialmente importante para las verduras amargas o aquellas que inicialmente resultaban menos atractivas, como la espinaca, cuya inclusión estratégica puede ayudar a modificar patrones tempranos de rechazo alimentario.

El estudio sugiere que la repetición, la familiarización sensorial y la adaptación gradual a la textura son medios eficaces para mejorar la aceptación de alimentos naturalmente ricos en nutrientes. En el contexto de esta investigación, este enfoque es particularmente importante porque los niños con trastornos alimentarios especialmente aquellos con Trastorno del Espectro Autista, pueden beneficiarse de intervenciones estructuradas que faciliten la transición de alimentos altamente tratados a alternativas más nutritivas y menos procesadas.

En el ámbito de salud, existe incertidumbre por el creciente riesgo en niños por desarrollar enfermedades cardiometabólicas y obesidad, estas originadas por la ingesta de AUPs (Chamarthi et al., 2025). Ribeiro et al. (2023) coinciden y por su parte argumentan que el consumo de AUPs en niños con sobrepeso es proporcional a un aumento de la circunferencia de la cintura y al porcentaje de grasa corporal, los cuales son indicadores de riesgo cardiometabólico. Asimismo, De Amicis et al. (2022) señala que para que los AUPs tengan un impacto en el estado nutricional de los infantes, estos deberían haber sido ingeridos de forma constante. Por otro lado, Vilela et al. (2022) destaca que los niños que consumen alimentos no procesados se relacionaban con un menor IMC, circunferencia de la cintura y baja masa grasa. Adicionalmente, es imperativo señalar que según Cortes et al. (2023) el consumo de alimentos procesados tiene un impacto relevante en la presión arterial diastólica en menores con obesidad.

Por el lado de la salud dental, Athavale et al. (2020) reconoce que el consumo de comida ‘chatarra’ y bebidas azucaradas de manera continua se asocia con una prevalencia de caries

severas y desnutrición en la primera infancia. Mientras que, en el ámbito cognitivo, Nguyen et al. (2025) comenta que a mayor consumo de AUPs, el rendimiento cognitivo será más pobre en la juventud. Cunha et al. (2023) confirman este hecho con un estudio realizado en niñas donde se determina que, a mayor ingesta de alimento no procesados, mayores las probabilidades de lograr una puntuación elevada en evaluaciones sobre el desarrollo neurológico. Adicionalmente, en niños con condiciones cognitivas como el autismo o el TDAH, el consumo de alimentos ultraprocesados tiene un impacto mucho mayor ya que afectan al microbioma, que, a su vez, afecta a la plasticidad sináptica y la inflamación de este (Jiang & Li, 2025).

Todos estos obstáculos deben ser abordados de varias maneras, Chamarthi et al. (2025) señala que se deben implementar políticas restrictivas en el marketing de AUPs, presentando etiquetas nutricionales claras y transparentes, así como también la definición de mejoras en comidas escolares. Por su parte, Pomeranz et al (2023) destaca que las regulaciones de EE.UU. y sus políticas internacionales han permitido el reconocimiento de las pautas de consumos para alimentos ultraprocesados a nivel nacional y en alimentos escolares.

Resumen de los Hallazgos de la Investigación

La revisión bibliográfica muestra que los alimentos ultraprocesados (AUPs), definidos por Pomeranz et al. (2023) como productos industriales elaborados principalmente con ingredientes refinados y aditivos, constituyen una parte significativa de la ingesta energética en varios países. Estudios como los de Juul (2021), Lauria (2021) y Andrade (2023) confirman que los AUPs contribuyen significativamente a la ingesta diaria especialmente en niños y adolescentes, y se han convertido en un componente dominante de sus dietas.

La literatura señala que el consumo de AUPs es significativamente mayor en la infancia. Chamarthi (2025) demuestran que estos productos pueden cubrir más de la mitad de las

necesidades calóricas diarias de niños y adolescentes en edad escolar. Además, factores socioeconómicos y ambientales, como los bajos ingresos o la proximidad a tiendas/comercios que ofrecen alimentos ultraprocesados, contribuyen al consumo de estos productos, como demuestran Lopes Da Rocha (2021) y Athavale (2020). El entorno escolar también desempeña un papel importante, ya que, en algunos países, las comidas de los estudiantes se componen principalmente de AUPs (Parnham et al., 2022).

En cuanto a la calidad nutricional, los resultados son consistentes: un mayor consumo de alimentos procesados se asocia con una menor calidad nutricional. Lauria et al. (2021) y Andrade et al. (2023) indican que estos alimentos aumentan la densidad energética y la ingesta de azúcar, a la vez que reducen la ingesta de proteínas, fibra y micronutrientes esenciales. De hecho, un estudio realizado en niños italianos en edad preescolar con Trastorno del Espectro Autista (TEA) reveló una dieta desequilibrada, caracterizada por un mayor consumo de azúcares, carbohidratos y alimentos ultraprocesados, y un menor consumo de frutas y verduras (Raspini et al., 2021). Estos hallazgos se relacionan con dificultades sensoriales y una marcada selectividad, factores que influyen en la preferencia por los alimentos ultraprocesados, especialmente en la vida diaria de los niños con TEA. Estas observaciones coinciden con las de koziol-kozakowska (2020), quienes encontraron deficiencia de vitaminas y minerales en niños con dietas ricas en alimentos procesados.

Los efectos sobre la salud son preocupantes. Chamarthi et al. (2025) y Ribeiro et al. (2023) vinculan el consumo elevado de ultraprocesados con la obesidad infantil, el aumento de la grasa corporal y un mayor riesgo de enfermedades cardiometabólicas. Otros estudios muestran consecuencias para la salud bucal (Athavale et al., 2020) y el desarrollo cognitivo: un mayor consumo de AUPs se ha asociado con una reducción en el rendimiento neurocognitivo en jóvenes (Nguyen et al., 2025). Además, algunos aditivos presentes, como

el colorante Rojo 40, pueden causar efectos biológicos adversos, como daño celular e inflamación (Zhang et al., 2023).

Considerando los efectos documentados, la investigación destaca la importancia de promover el consumo de alimentos frescos o mínimamente procesados, especialmente en la primera infancia, una etapa crucial para el desarrollo neurológico y la formación de hábitos alimentarios. Cunha-Rodríguez (2023) destacan que una mayor variedad y mejor calidad de alimentos poco procesados se asocian con mejores resultados en el desarrollo infantil.

Así también, se destaca la necesidad de medidas gubernamentales más estrictas para proteger a los niños de los alimentos poco saludables. Autores como Chamarthi et al. (2025) y Pomeranz et al. (2023) recomiendan reforzar los requisitos de etiquetado, regular la publicidad dirigida a los niños y mejorar las comidas escolares para promover un entorno alimentario más saludable.

En definitiva, los hallazgos sugieren que los alimentos procesados no solo son nutricionalmente inadecuados, sino también potencialmente dañinos cuando constituyen una parte sustancial y frecuente de la dieta. Por lo tanto, es urgente promover el acceso a alimentos naturales y mínimamente procesados, fortalecer las políticas de nutrición infantil y mejorar el entorno alimentario, especialmente en el hogar y la escuela. Fomentar el consumo de alimentos limpios desde una edad temprana es una de las estrategias más eficaces para garantizar crecimiento saludable y prevenir enfermedades en la edad adulta.

Resumen relevante de las necesidades y características del segmento estudiado

El grupo analizado incluye niños y adolescentes expuestos a un alto consumo de alimentos ultraprocesados (AUPs), especialmente durante la primera infancia, un periodo crucial para su desarrollo físico y cognitivo. La literatura muestra que estos niños presentan las siguientes características:

- **Alto consumo de AUPs desde la infancia**, que representa entre el 50% y 60% de la ingesta energética diaria (Chamarthi et al., 2025).
- **Hábitos alimentarios influenciados por factores socioeconómicos**: los bajos ingresos de los padres y el bajo nivel educativo se asocian con un mayor consumo de AUPs (Lopes da Rocha et al., 2021).
- **Entornos alimentarios poco saludables**, como escuelas donde el almuerzo se compone principalmente de AUPs (Parnham et al., 2022) o barrios con alta disponibilidad de comida chatarra (Athavale et al., 2020)
- **Deterioro en la calidad nutricional**: existe una ingesta insuficiente de proteínas, fibra y micronutrientes esenciales, así como un exceso de azúcar y calorías vacías (E. D. de O. Andrade et al., 2022).
- **Riesgos a la salud**, mismos que incluyen obesidad infantil, aumento del porcentaje de grasa corporal (Chamarthi et al., 2025) enfermedades cardiometabólicas (Nguyen et al., 2025), caries dentales graves (Ribeiro et al., 2023) y efectos negativos en la función cognitiva (Athavale et al., 2020).
- **Mayor vulnerabilidad biológica**, ya que algunos aditivos en alimentos altamente procesados pueden causar inflamación, enfermedades intestinales y daño celular (Zhang et al., 2023).
- **Necesidad crítica de alimentos limpios y poco procesados**, especialmente en la primera infancia, ya que esta fase determina el desarrollo neurológico y físico, así como la formación de hábitos alimentarios a largo plazo (Cunha-Rodrigues et al., 2023).

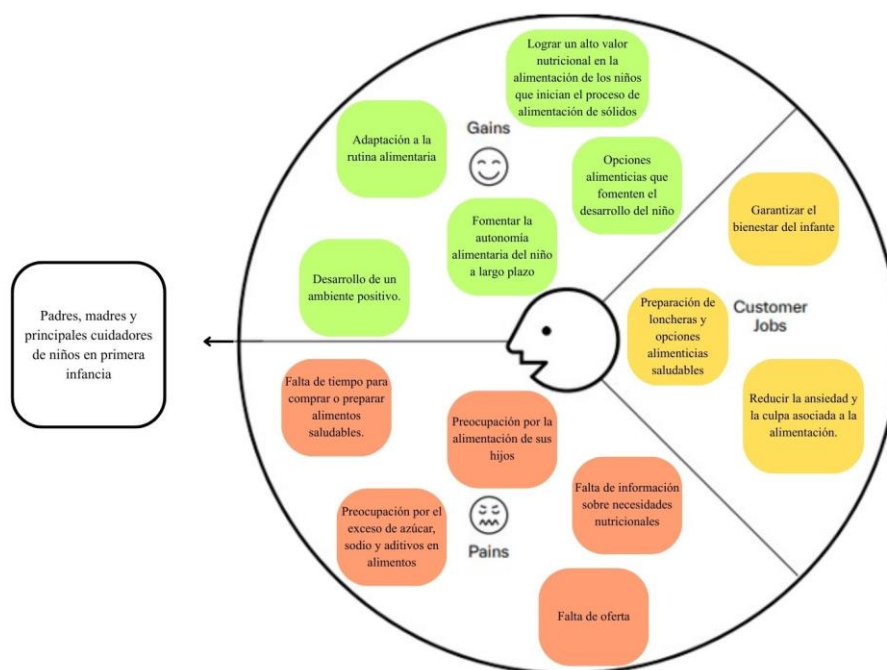
En síntesis, este segmento necesita alternativas alimentarias saludables, de fácil acceso y culturalmente apropiadas, así como educación nutricional y un entorno alimentario que reduzca el consumo de alimentos altamente procesados.

Customer Profile

El perfil del consumidor objetivo definido por la investigación realizada se presenta como ‘Padres, madres y principales cuidadores de niños en primera infancia’.

Figura 1.

Customer Profile

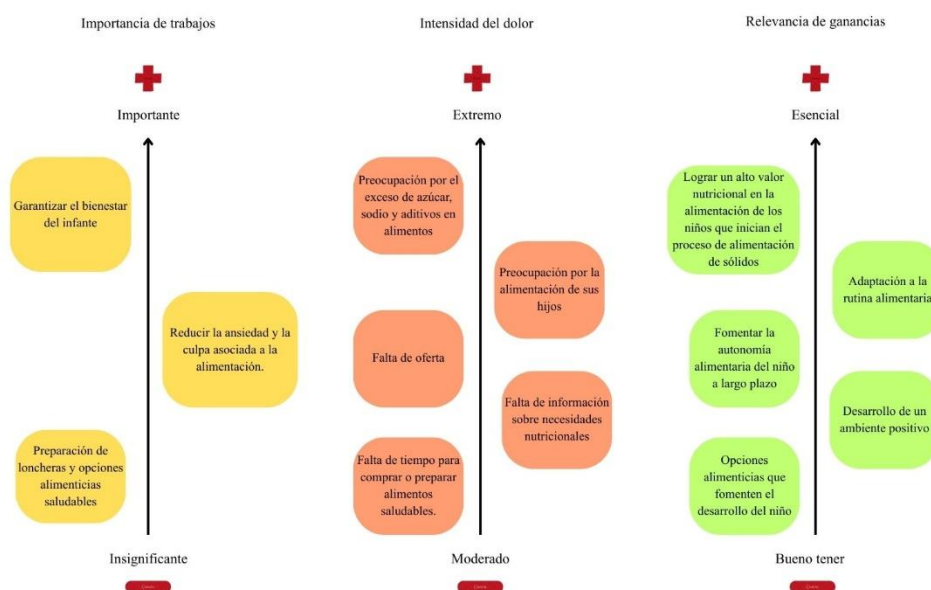


Clasificación de Trabajos (Importancia), Frustraciones (intensidad) y Alegrías (relevancia)

Si bien las situaciones individuales de los miembros del segmento objetivo pueden afectar la importancia que las preposiciones presentadas tengan para ellos, se presentan en orden de relevancia promedio, siendo el ‘1’ las variables más importantes y el ‘5’ las de menor impacto.

Figura 2.

Clasificación de trabajos, dolores y ganancias



Trabajos – Importancia.

1. **Trabajo social:** Desarrollar un plan de comidas semanales para poder anticiparle al niño o adolescente los alimentos que se le van a presentar en determinado día, considerando la rutina como importante aliado.
2. **Trabajo emocional:** El padre de familia o cuidador deberá mantener una postura fuerte para evitar la culpa por el rechazo del niño o adolescente por el alimento.
3. **Trabajo funcional:** Elaboración de loncheras y opciones alimenticias saludables que los menores puedan consumir ya sea en el desayuno, almuerzo, merienda o snack puesto que cumplirá con el valor nutricional.

Frustraciones – Intensidad.

1. **Falta de tiempo:** Los padres de familia o cuidadores presentan falta de tiempo para comprar ingredientes saludables o productos terminados saludables, por lo

- cual, optan por opciones rápidas y sencillas, incluyendo ultraprocesados en la dieta de los infantes (McCausland et al., 2026).
2. **Padres y cuidadores con preocupación por la alimentación de sus hijos:** La posibilidad de que los niños rechacen los alimentos ya sea por su sabor, textura, color o forma es alta durante la primera infancia, lo que genera en los infantes un riesgo al no estar desarrollando hábitos saludables.
 3. **Falta de información sobre necesidades nutricionales:** Tanto padres de familia como cuidadores expresan confusión y desinformación sobre temas nutricionales (Dello Russo et al., 2023), puesto que diariamente los alimentos son clasificados de manera errónea y se omiten los verdaderos beneficios de vitaminas y nutrientes.
 4. **Preocupación por el exceso de azúcar y sodio:** El exceso de azúcares, sodio y componentes perjudiciales a la salud de los niños posee efectos a largo plazo (Vieira et al., 2025), reflejados en el desarrollo cognitivo y en niños con Trastorno del Espectro Autista, en su neurodesarrollo.
 5. **Falta de oferta:** Los productos que cumplen con el valor nutricional necesario para los niños son limitados; por ello, la mayoría de los padres o cuidadores con capacidades financieras y disponibilidad de tiempo adecuadas optan por fabricarlos ellos mismos, con menús diseñados por nutricionistas o recomendaciones terapéuticas.

Alegrías - Relevancia

1. **Lograr un alto valor nutricional en la alimentación de los niños que inician el proceso de alimentación de sólidos:** Los padres, madres y principales cuidadores de niños en primera infancia buscan alimentos que beneficien a los menores tanto a nivel físico como a nivel cognitivo, con ingredientes naturales con altos valores nutricionales. Asimismo, este segmento toma en consideración los componentes

- que tienen las comidas y las afectaciones o impactos puedan llegar a tener en los infantes.
2. **Adaptación a la rutina alimentaria:** Las rutinas son sumamente importantes para los niños, ya que la repetición constante de múltiples acciones contribuye a su crecimiento sensorial y bienestar en general (Kittisakmontri & Fewtrell, 2025). Lograr establecer una rutina alimenticia basada en alimentos que contengan lo esencial para su día a día se traduce como una victoria para el progreso del infante.
 3. **Fomentar la autonomía alimentaria del niño a largo plazo:** Lograr que el niño no solamente se alimente de manera correcta, sino establecerlo como parte de la rutina de manera que ellos mismos opten por consumir alimentos saludables sin necesidad de que los padres de familia o tutores se lo impongan (Mazzocchi et al., 2022).
 4. **Desarrollo de un ambiente positivo:** La hora de comer debe significar un ambiente seguro y positivo para los niños, si ellos se sienten en confianza durante cada desayuno, almuerzo, cena o entre comida (Mazzocchi et al., 2021), demostrarán el accionar con una aceptación total de los alimentos que se llevan a su boca.
 5. **Opciones alimenticias que fomenten el desarrollo del niño:** Ofrecer alimentos que se vean atractivos ante los niños y que sobre todo poseen un alto valor nutricional que aporte a su desarrollo mental y físico.

Identificación de la Problemática

5 principales problemas identificados del segmento seleccionado:

1. Dificultad de los cuidadores para ofrecer comidas nutritivas por falta de productos prácticos.
2. Dependencia de alimentos ultraprocesados en la primera infancia.

3. Limitada oferta de productos infantiles que combinen proteínas y vegetales.
4. Escasa disponibilidad de alimentos saludables y listos para preparar para niños pequeños.
5. Alto consumo de alimentos ultraprocesados por falta de opciones saludables y prácticas para los cuidadores.

En este apartado, se realizó una síntesis de la información hallada durante la investigación de mercado para poder identificar las problemáticas que viven los padres, madres y cuidadores, junto con sus causas y efectos.

Figura 3.

Árbol de problemas



Problemática Central Seleccionada

El problema “Alto consumo de alimentos ultraprocesados en niños por falta de opciones saludables y prácticas” fue seleccionado, ya que, actualmente la probabilidad que los niños en la primera infancia consuman AUPs es bastante alta, debido a la variedad de productos ultraprocesados disponibles en el mercado. Además, los padres, madres y cuidadores tienen diferentes actividades y deberes, los cuales, tienen que cumplir diariamente, siendo esta una de las razones principales por las que el consumo de AUPs de los niños, se ha convertido en una costumbre normal.

Para poder evaluar la problemática propuesta, se elaboró un árbol de problemas, que permite identificar las causas, sub-causas, efectos y sub-efectos de dicho desafío que se experimenta en la actualidad relacionado a la alimentación infantil.

Causas/sub-causas.

1. **Escasa disponibilidad de productos saludables listos para preparar**, en el mercado alimenticio existe una gran variedad de productos ultrapocados fáciles de preparar, por lo que, eso produce que el consumo de dichos alimentos sea una actividad normalizada e inclusive forme parte de la rutina diaria.
2. **Poco conocimiento de los cuidadores sobre nutrición infantil**, desafortunadamente ciertos cuidadores no poseen suficiente conocimiento acerca de las consecuencias de consumir constantemente AUPs, por lo que, influyen directamente en que los niños no tengan una alimentación saludable y adecuada.
3. **Rutina diaria y falta de tiempo de padres y cuidadores**, debido a las obligaciones y actividades que los padres de familia tienen que hacer y cumplir, los niños son los más propensos a recibir las consecuencias sobre la falta de tiempo que sus cuidadores tiene. Por ejemplo, no poder comer alimentos saludables y frescos, debido a que es más sencillo comprar comida chatarra a domicilio.

4. **Preferencia de los niños por sabores de ultraprocesados**, dichos alimentos poseen ingredientes altamente calóricos y con una gran variedad de preservantes y colorantes, que hace que los niños ingieran dichos productos con mayor periodicidad, debido a sus componentes.

Efectos/sub-efectos.

1. **Dieta infantil desequilibrada**, cuando los infantes se alimentan de productos ultraprocesados, no consumen los alimentos necesarios enriquecidos en vitaminas, proteínas y fibra, por dicha razón, es altamente probable que tengan deficiencia en la ingesta de comida saludable para la vitalidad de su cuerpo.
2. **Riesgo de obesidad y enfermedades relacionadas con mala alimentación**, el consumo excesivo de AUPs, produce enfermedades en el corto plazo como el síndrome cardiometabólico que engloba; obesidad, diabetes, hipertensión, altos niveles de glucosa, entre otras.
3. **Dificultad para desarrollar hábitos alimentarios saludables**, debido a la facilidad al conseguir y comprar alimentos ultraprocesados, puede que exista una dependencia sobre dichos productos. Además, el sabor que poseen produce que los niños presenten resistencia al consumir opciones saludables, y tengan preferencia por los AUPs.
4. **Mayor carga para padres y cuidadores**, ya que, cuando desean que sus niños tengan una alimentación adecuada, tienen que pensar en opciones saludables, fáciles de elaborar y que al mismo tiempo sean atractivos para que el infante tenga interés en consumir el alimento saludable. Por lo que, esto puede generar estrés y más responsabilidades a los padres y cuidadores, debido a que empezarán la búsqueda exhaustiva de productos que satisfagan las necesidades alimentarias que los niños presenten.

Idea de Negocio

Producto o servicio

‘Nugget’ saludable a base de pavo y vegetales, libre de alérgenos comunes (lácteos, gluten y soya), con textura controlada, desarrollada para niños en la primera infancia, los cuales cuentan con necesidades nutricionales específicas.

Características de la propuesta

Los nuggets de pavo con vegetales son una opción cárnica sumamente saludable para los niños durante la primera infancia, asegurando que las normas de inocuidad y las restricciones alimenticias estándar, poseen las siguientes características que aportarán ese factor diferenciador;

- **Saludable:** El pavo es una proteína magra que no aporta grasas saturadas y posee un alto valor biológico, a esto se le suma la espinaca como vegetal funcional, la cual es una fuente natural de hierro, fibra, antioxidantes y vitaminas A, C y K, contribuyendo al fortalecimiento del sistema inmunológico y al desarrollo adecuado en la etapa infantil. Adicionalmente, el producto presenta un bajo contenido en sodio que se alinea a las dietas adecuadas para el grupo poblacional infantil, los puntos detallados resaltan la diferencia existente entre los nuggets cárnicos convencionales y garantiza un alimento libre de gluten, soya y los demás alérgenos.
- **Sensorial:** Para asegurar una aceptación por parte del público objetivo, las características sensoriales deben resaltar, por lo cual, se presenta una textura uniforme, cohesiva, masticable y de fácil ingesta, punto fundamental para conectar con los niños durante la primera infancia y descartar un rechazo por los alimentos. El sabor sutil, natural y sin componentes perjudiciales a excepción de la sal, resaltará el contenido del producto y será bien aceptado por los paladares de los infantes, es decir, los productos se integrarán de manera óptima formando el nugget.

- **Funcional y versátil:** Diseñado bajo el modelo Ready to go, precocido y congelado, minimizando el tiempo de preparación para los padres de familia o tutores ocupados o con espacios de tiempo reducido. Su versatilidad culinaria permitirá que el producto se adapte a los diferentes horarios del día (Desayuno, almuerzo, merienda o snack) incluyendo la proteína magra necesaria en la dieta de los infantes.

Propuesta de Valor

Esta propuesta se basa en el desarrollo de un alimento nutricionalmente optimizado: Nuggets de pavo y vegetales, elaborados con ingredientes naturales y libres de alérgenos comunes. El producto ofrece una opción práctica sin comprometer el valor nutricional ni la seguridad alimentaria. Su principal ventaja reside en su composición limpia: no contiene gluten, lácteos, soja, aditivos artificiales, colorantes ni conservantes innecesarios. Esta receta responde a la creciente demanda de las familias por alimentos más limpios y menos procesados, adecuados para diversas necesidades, intolerancias e incluso, sensibilidades alimentarias.

Combina proteína magra de pavo con vegetales, aportando energía, nutrientes esenciales y apoyo al desarrollo digestivo, inmunológico y al crecimiento saludable en la primera infancia. Otra de las características especiales de este producto es su consistencia controlada. Esto garantiza una textura homogénea y fácil de masticar, ideal para niños que comienzan con alimentos sólidos. Esta peculiaridad también es beneficiosa para niños con sensibilidades sensoriales o dificultades para alimentarse, como aquellos con Trastorno del Espectro autista (TEA) que a menudo prefieren una textura predecible y consistente.

En definitiva, esta propuesta ofrece valor social al brindar una alternativa alimentaria inclusiva que aborda las necesidades nutricionales y sensoriales de niños en primera infancia.

Por lo tanto, su desarrollo satisface una necesidad en el mercado local y contribuye a mejorar los hábitos alimentarios y la calidad de vida de niños y familias.

Modelo de monetización

El modelo de monetización establecido para la producción de Nuggets de pavo y vegetales se basa en una venta directa del producto alimenticio a los cuidadores responsables de la alimentación de niños en primera infancia, principalmente padres, madres, tutores y centros educativos. Dicho grupo será quien asuma el costo del producto debido a que buscan alternativas que ofrezcan y promuevan una alimentación más saludable, práctica y adecuada a las necesidades nutricionales de los niños pequeños.

Aporte nutricional superior en comparación con productos ultraprocesados tradicionales, los cuidadores, estarán dispuestos a pagar por un producto que integre proteína magra de alto valor biológico, el cual es el pavo, y vegetales incorporados en una formulación aceptada por los niños. El valor nutricional se convierte en un atributo diferenciador frente a los productos convencionales dirigidos a esta población.

Solución práctica para la rutina diaria familiar, la primera infancia requiere alimentos de preparación rápida, especialmente en hogares donde las responsabilidades laborales y, también domésticas limitan el tiempo disponible. Los nuggets propuestos ofrecen una alternativa lista para cocinar, disminuyendo el esfuerzo requerido para preparar comidas nutritivas.

Atractivo sensorial adecuado para niños en primera infancia, muchos niños presentan selectividad alimentaria, rechazo a ciertas texturas o preferencia por sabores simples. El producto está diseñado para ser sensorialmente aceptable, lo cual facilita la introducción del verde como fuente de vitaminas y fibra en la dieta infantil. Los cuidadores pagan por un alimento que combina nutrición y aceptación infantil, una necesidad difícil de cumplir.

Percepción de seguridad y confianza alimentaria, el mercado actual evidencia una alta presencia de productos ultraprocesados con altos niveles de sodio, harinas refinadas y aditivos. Los cuidadores valoran alternativas más naturales, con ingredientes reconocibles y procesos más limpios, lo que motiva su disposición a pagar por un producto que proyecta mayor seguridad alimentaria.

Prototipo explicativo, está compuesto por muestras gratis del producto que será entregado por impulsadoras presentes en los supermercados y un sistema de suscripción mensual, dirigido principalmente a padres, madres y cuidadores de niños en la primera infancia que buscan alternativas alimentarias más saludables, prácticas y con respaldo técnico-nutricional.

En primera instancia, las muestras gratis permiten que las familias puedan experimentar el producto en un formato accesible y de bajo riesgo económico. Dichas muestras funcionan como un mecanismo de introducción sensorial y nutricional que permite facilitar la evaluación de la aceptación o rechazo del niño hacia el producto. Los consumidores podrán degustar de los nuggets de pavo en los supermercados donde se encuentre el producto disponible para la venta, y asimismo recibirán pequeños empaques, los cuales, contendrán un par de unidades para que ellos puedan experimentar los beneficios que el producto tiene.

Posteriormente, el mecanismo de suscripción mensual garantiza un suministro continuo del producto, ajustado a las necesidades de consumo presentes en el hogar. Dicha modalidad agrega valor en relación con la carga logística del cuidador, también asegura disponibilidad constante de alimentos saludables y evita la sustitución no planificada por opciones ultraprocesadas. Asimismo, la suscripción se justifica por la conveniencia, ahorro en tiempo, estabilidad en el presupuesto familiar y la capacidad de planificar la alimentación infantil con mayor anticipación.

Competencia

En el mercado ecuatoriano hay algunas alternativas compitiendo directamente con el desarrollo de la presente propuesta. Estas opciones incluyen productos internacionales como Beyond Chicken Nuggets y productos nacionales como los VeggieDeli Nuggets de PRONACA, Nuggets de Pavo Mr. Cook, Nuggets Vegetales B-Getal y los Dino Nuggets.

Nuggets de Beyond Meat.

Se venden en Ecuador en cadenas como Supermaxi. El producto se compone principalmente de harina de trigo, gluten, proteína, aceites vegetales, almidones vegetales y especias naturales (Kenko Foods, 2025). Contiene 14G de proteína y se comercializa como “Libre de organismos genéticamente modificados”. Sin embargo, la receta incluye tres tipos de soja, lo cual termina siendo inadecuado para los niños. Además, su composición no está específicamente adaptada a las necesidades nutricionales del grupo objetivo (Proteína Foods, 2025).

Figura 4.

Nuggets Beyond Meat



Nuggets VeggieDeli de PRONACA.

Estos representan una alternativa líder a nivel nacional. Elaborados con proteínas vegetales derivadas de trigo, guisantes y soya, junto con aceites vegetales y empanizado vegetal, aportando 12G de proteína por porción. Se posiciona dentro de la categoría plant-

based (VeggieDeli, 2025). No obstante, su contenido de gluten y soya, no se relacionan a un perfil nutricional apropiado para menores.

Figura 5.

VeggieDeli Nuggets



Nuggets de Pavo Mr. Cook de PRONACA.

Se componen principalmente de carne magra de pavo, agua, almidón, sal, especias y empanizado. Aunque se anuncian como libres de conservantes, son un producto procesado que contiene aditivos como potenciadores del sabor y estabilizantes. Una porción de 100 gramos aporta aproximadamente de 12 a 15 gramos de proteína, por lo que un paquete de 315G contiene aproximadamente de 38 a 47 gramos de proteína, dependiendo de la proporción de carne y empanizado (Open Food Facts, 2025). Se venden congelados y listos para freír, con vida útil de 180 días a -18G. Debido al contenido de sodio, las grasas añadidas y la textura no son una opción que promueva el desarrollo nutricional.

Figura 6.

Nuggets de Pechuga de Pavo



Nuggets Vegetales B-Getal.

Producto se comercializa como una alternativa puramente vegetal y contiene ingredientes como proteína de guisante, fibra de bambú y empanizado de quinua y Panko (B-Getal, 2025). Esto lo convierte en una opción atractiva para vegetarianos y veganos con una porción que aporta 13 g de proteína. Se ofrecen paquetes de 12 unidades listas para freír y aunque se interpreta como una buena opción su etiquetado frontal advierte “Exceso de sodio”.

Figura 7.

Nuggets B-Getal



Dino Nuggets.

Se componen principalmente de filetes de pechuga de pollo, agua, almidón, sal, especias yapañadura. Se comercializan como libre de conservantes y grasas trans, se encuentran disponibles en Supermercados como Supermaxi. Además, su colorido empaque con temática de dinosaurios y su rápida preparación (ya que en solo en 4 minutos se puede freír o calentar)

la hacen atractiva tanto para padres como para niños, pero nutricionalmente no pueden formar parte de la dieta habitual debido al empanizado, sodio, almidones y textura (Pronaca, 2025).

Figura 8.

Dino Nuggets



Tabla comparativa de los competidores.

Para facilitar el análisis de los competidores se presenta una tabla comparativa donde se evalúan variables relevantes para el segmento objetivo de consumidores.

Tabla 1.

Tabla comparativa de competidores

Producto	Ingredientes Principales	Proteína Aprox.	Comercialización	Desventajas para los niños	Propuesta
Beyond Meat Nuggets	Harina de trigo, gluten, tres tipos de soya, aceites vegetales, almidones, especias	14 g por porción	Supermaxi, congelados	Contienen múltiples derivados de soya y gluten	Elimina soya y gluten, con proteína magra de pavo y vegetales.
Veggie Deli PRONACA	Proteínas vegetales de trigo, guisantes y soya; aceites y empanizado	12 g por porción	Nacional, categoría plant-based	Gluten y soya	Libre de alérgenos comunes y con bajo sodio
Mr. Cook Nuggets de Pavo	Pechuga de pavo, agua, almidón, sal, especias y empanizado	28-47 g por paquete	Congelados, vida útil 180 días	Procesados con aditivos, alto sodio y grasas añadidas	Pavo magro sin aditivos, con vegetales.
B-GETAL Nuggets Vegetales	Proteína de arveja fibra de bambú, empanizado de quinua y panko	13 g por porción	Paquete de 12 unidades, congelados	Etiquetado frontal advierte exceso de sodio	Controla sodio y asegura textura uniforme para niños
Dino Nuggets Mr. Cook	Pechuga de pollo, agua, almidón, sal, especias, empanizado	12-14 por 100g	Supermaxi, listos en 4 minutos	Empanizado, sodio y textura	Ofrece textura homogénea y fácil de masticar

Prototipaje

Prototipo funcional

El prototipo consiste en un Nugget hecho a base de proteína de pavo sin grasa junto con verde y vegetales, y sin el uso de preservantes artificiales ni alérgenos comunes como lo son los lácteos, la soya y el gluten. Adicionalmente, es imperativo mencionar que la presentación de venta al público será como congelado para una fácil y rápida preparación por parte de los padres, madres y cuidadores principales de los niños en primera infancia.

El prototipo funcional de los Nuggets a base de pavo con verde y vegetales se desarrolló con el fin de evaluar de manera real las características sensoriales y de aceptación del producto, especialmente porque está dirigido al consumo infantil. La elección de estos ingredientes responde a la necesidad de ofrecer un alimento más saludable, lo que amplía su accesibilidad y seguridad para los consumidores más sensibles. El color café claro, es derivado naturalmente del uso del verde y del proceso de cocción, además brinda una apariencia cálida que favorece la disposición de los niños a consumirlo.

Asimismo, se eligió la forma tradicional de los Nuggets porque resulta familiar, fácil de manipular y genera una mayor disposición de los niños a probar el alimento al asemejarse a un producto que ya reconocen. Finalmente, su presentación congelada está pensada para ofrecer versatilidad a padres, madres y cuidadores, permitiendo una preparación rápida y segura, lo cual refuerza el propósito de crear una alternativa nutritiva, conveniente y adecuada para la alimentación cotidiana de los niños.

Prototipo Interactivo

Además, este tipo de prototipo permite la integración de elementos sensoriales indirectos, como colores, texturas visuales y ritmo narrativo, que influyen en la percepción del consumidor. Un video puede destacar la frescura de las verduras, la calidad de la proteína

magra y su idoneidad para el consumo diario, aspectos esenciales para el público objetivo y relevantes para destacar la propuesta de valor (Haro Sosa et al., 2024). De este modo, el prototipo proporciona una forma eficaz de presentar el producto sin depender de degustaciones o demostraciones de preparación.

Asimismo, este tipo de prototipo destaca por su versatilidad, eficiencia y capacidad para comunicar valor de inmediato (Dolby, 2025). Como recurso digital puede presentarse en diversos contextos, compartirse y adaptarse sin necesidad de logística adicional. Una presentación corta, clara y atractiva puede demostrar la funcionalidad del producto y sus atributos esenciales combinando bajo costo, claridad visual y facilidad de distribución (Vermeir, 2020).

Lean Canvas

Según Flores y Aguilar (2019), citados en un caso de estudio acerca de la evolución de los modelos de negocios, desarrollado por Varga y Galindo (De la Varga-Salto & Galindo-Reyes, 2025), el Lean Canvas es un modelo simplificado que permite representar los elementos de un emprendimiento. Su estructura se orienta a identificar el problema, la propuesta de solución, los segmentos de clientes y las métricas clave, facilitando así la validación temprana de hipótesis y la reducción de riesgos. Este enfoque ágil lo convierte en una herramienta práctica para diseñar y comunicar proyectos en contextos académicos y empresariales.

Figura 9.

Lean Canvas

Problema El mercado infantil está saturado de alimentos ultraprocesados (AUPs), que representa entre el 50% y 60% de la ingesta diaria en niños, por falta de alternativas saludables, prácticas y sensorialmente aceptables para la primera infancia.	Solución Desarrollo de Nuggets nutritivos listos para preparar, libre de alérgenos comunes y con ingredientes controlados para garantizar calidad y aceptación Métricas clave - Nivel de aceptación en pruebas piloto - Número de kits de pruebas convertidos en clientes recurrentes - Rotación de producto congelado por punto de venta	Proposición de valor única Nuggets de pavo y vegetales con: - Alto valor nutricional - Textura homogénea adaptada a primera infancia - Libre de alérgenos comunes y preservantes dañinos - Facilidad de preparación	Ventaja Especial Diseño único en su categoría, sin gluten, lácteos, soja, bajo sodio y sin conservantes. Además, textura adaptada a las necesidades sensoriales de la primera infancia, niños con TEA o con sensibilidad alimentaria. Canales - Supermercados, mediante espacio en congelados. - Degustaciones en puntos de venta - Distribución directa para suscripción mensual - Kits de prueba para validación inicial y fidelizar clientes.	Segmento de Cliente Primario: Niños a partir de los 2 años, cuyos padres buscan reemplazar ultraprocesados por alternativas más nutritivas y listas para preparar. Secundario: Hogares donde los niños representan selectividad, dificultades sensoriales o transiciones de alimentación.
Estructura de costos Producción: Materia Prima Logística: Empaque importado, transporte internacional y almacenamiento Operación: Pruebas piloto, marketing y distribución			Flujo de ingresos - Venta directa en empaques familiares o porciones individuales en supermercados - Kits de pruebas para nuevos clientes - Suscripción mensual de abastecimiento regular para hogares	

Problema.

El mercado infantil ecuatoriano presenta una alta dependencia de alimentos ultraprocesados (AUPs) que ocupan entre el 50% y 60% de la ingesta diaria en niños (Chamarthi et al., 2025). Diversas investigaciones sostienen que el consumo temprano de AUPs condiciona preferencias alimentarias a largo plazo, incrementa el riesgo cardiometabólico y desplaza el consumo de alimentos frescos o mínimamente procesados. Esta situación se ve agravada por cuatro factores interconectados:

- La falta de alternativas saludables, prácticas y aceptables para los niños pequeños. Los cuidadores recurren con frecuencia a alimentos precocinados debido a la falta de opciones nutritivas y de preparación rápida.
- Los hábitos alimenticios selectivos y las sensibilidades sensoriales de los niños a partir de los 2 años, en particular aquellos con trastorno del espectro autista (TEA) o del procesamiento sensorial, dificultan la introducción de proteínas magras y verduras.

- Las limitaciones de tiempo de los cuidadores los llevan a elegir los alimentos basándose en la comodidad en lugar del valor nutricional.
- La falta de productos que combinen una nutrición adecuada, atractivo sensorial y facilidad de uso para las familias con niños pequeños representa una brecha significativa.

Solución.

Para abordar este problema, se propone el desarrollo de Nuggets saludables a base de pavo y vegetales, especialmente formulados para niños pequeños. Este producto presenta las siguientes características:

- Combinación de proteína magra y vegetales en proporciones adaptadas para promover el crecimiento y desarrollo, de acuerdo con las recomendaciones de la FAO/OMS.
- Libre de alérgenos comunes (gluten, soja, lácteos), dada la alta prevalencia de alergias alimentarias en niños, lo que mejora la seguridad y accesibilidad del producto.
- Ingredientes naturales y controlados, bajo contenido en sodio y sin conservantes químicos, en línea con el enfoque Clean Label que ha cobrado importancia en la nutrición infantil.
- Precocinados y congelados, garantizan la seguridad microbiológica, la facilidad de preparación y la conservación de los nutrientes.

Esta propuesta busca satisfacer las necesidades nutricionales, el tiempo limitado de los padres y las expectativas sensoriales de los menores.

Propuesta de Valor Única.

La propuesta de valor se centra en ofrecer un alimento nutritivo, seguro, sensorialmente aceptable y listo para preparar. De manera específica, con:

- **Alto valor nutricional:** La formulación del producto se basa en proteína magra de pavo y vegetales seleccionados, lo que ofrece un perfil nutricional superior frente a los ultraprocesados tradicionales. Esta composición responde directamente a las deficiencias identificadas en la dieta infantil, como la baja ingesta de proteínas, fibra, potasio y vitaminas esenciales (Lauria et al., 2021;koziol-kozakowska, 2020). Además, se alinea con las recomendaciones de Cunha-Rodríguez (2023), quienes destacan que una dieta rica en alimentos poco procesados mejora el desarrollo neurológico y físico en la primera infancia.
- **Textura homogénea adaptada a primera infancia:** La textura de los Nuggets es diseñada para promover la aceptación sensorial en niños a partir de los 2 años, aún aquellos con trastorno del espectro autismo (TEA) o alimentación selectiva. Estudios como los Raspini et al., (2021) y Magagnin et al., (2021) demuestran que la textura es un factor clave en la aceptación de los alimentos en niños con dificultades sensoriales.
- **Libre de alérgenos comunes y preservantes dañinos:** Este producto no contiene gluten, lácteos, soja ni conservantes artificiales, lo que lo hace apto para niños con alergias alimentarias o intolerancias digestivas. Esta decisión responde a la necesidad de una nutrición segura y fiable, especialmente en un entorno donde los padres se preocupan por los ingredientes en alimentos altamente procesados y aditivos que se han relacionado con la inflamación y el daño celular en niños (Zhang et al., 2023).
- **Facilidad de preparación:** Este producto se desarrolló como una solución práctica, rápida y fácil de preparar que aborda una de las frustraciones del grupo objetivo: la falta de tiempo para preparar comidas saludables. Debido a esto, el producto busca

ser más fácil de integrar incluso en las loncheras escolares, que actualmente contiene una gran cantidad de alimentos procesados (Parnham et al., 2022).

Ventaja Especial.

El proyecto posee una ventaja competitiva debido a su diseño único para la primera infancia, mientras que la mayoría de los productos del mercado están destinados al consumo general. Además, su fórmula libre de alérgenos comunes, en línea con las tendencias actuales en seguridad alimentaria infantil y una textura adecuada a las necesidades sensoriales, basada en la literatura sobre patrones de alimentación en niños con TEA, enfatizan la importancia de texturas predecibles y consistentes (Hernández Fernández et al., 2023).

Segmento del Cliente.

El segmento primario incluye niños a partir de los 2 años cuyos padres o cuidadores desean sustituir los alimentos altamente procesados por alternativas ricas en nutrientes y listas para preparar (Rhodes et al., 2025). El segmento secundario incluye a familias con niños que presentan conductas alimentarias selectivas, se encuentran dentro del espectro autista o están en transición alimentaria. Los padres y cuidadores toman decisiones de compra motivados por la preocupación del bienestar del niño, promoviendo la independencia alimentaria y reduciendo la ansiedad relacionada con la comida.

Métricas Clave.

Los indicadores clave de rendimiento incluyen métricas y variables relacionadas con el comportamiento del consumidor, tales como:

- Aceptación sensorial en estudios piloto con niños
 - Porcentaje de niños que califican positivamente sabor, textura y color.
 - Índice de preferencia frente a productos competidores en pruebas comparativas.

- Conversión y fidelización del cliente
 - Tasa de conversión de kits de muestra a compra frecuente (ejemplo: porcentaje de hogares que repiten la compra en 30 días).
 - Porcentaje de padres que declaran intención de recompra tras degustación.
 - Nivel de recomendación entre padres y cuidadores.
- Rotación y desempeño en punto de venta
 - Velocidad de rotación del producto congelado en supermercados.
 - Porcentaje de reposición semanal, como indicador de demanda real.

Canales.

El producto se comercializará a través de:

- Supermercados: área de congelados, un canal de distribución que garantiza visibilidad ante los padres.
- Distribución directa a hogares mediante suscripción: Garantiza la disponibilidad constante minimiza el riesgo de volver a consumir alimentos ultraprocesados
- Kits de prueba para validación inicial y fidelizar clientes.

Estructura de Costos.

Los costos principales se dividen en tres categorías:

- Producción: Materias primas locales (pavo y vegetales) y precocción, congelación y empaquetado.
- Logística: El empaque será importado, por ende, incluye el transporte internacional, trámites aduaneros, almacenamiento y transporte a fábrica.
- Operaciones: Pruebas piloto con familias, marketing responsable orientado a nutrición infantil y distribución en cadena de frío.

Estructura de Ingresos.

Los ingresos de la presente propuesta se componen por:

- Venta directa en supermercados, en presentaciones familiares o porciones individuales.
- Kits de prueba, con el objetivo de fomentar adopción y conversión.
- Suscripción mensual, modalidad que resulta ideal para hogares con necesidades constantes de alimentos nutritivos y rápidos.

Análisis PESTEL

Figura 10.

Análisis PESTEL.



Político.

- **Normativa estricta sobre los Ultraprocesados:** El entorno político es uno de los más importantes para determinar el éxito de una empresa y sobre todo cuando se trata del

entorno alimenticio, en este caso, de los alimentos ultraprocesados, productos en los cuales se centra el foco de investigación de los entes regulatorios de cualquier país. Durante los últimos años varios países han implementado políticas restrictivas en la publicidad, en especial la que va direccionada a los niños siendo la más importante la ley del etiquetado, en la cual se debe detallar el contenido nutricional de manera clara y específica, así como también las regulaciones (Chamarthi et al., 2025).

- **Etiquetado transparente:** Las autoridades gubernamentales están reforzando la importancia de que los etiquetados posean una justificación real en cuanto a su contenido nutricional, es decir, incluir el contenido de azúcar, grasas, grasas saturadas y así mismo las vitaminas y minerales. En el caso existente es de suma importancia que se incluya el contenido de sodio (Pomeranz et al., 2023).
- **Normativas sobre alérgenos:** Según la Agencia Nacional de Regulación Control y Vigilancia Sanitaria, las empresas dedicadas a la fabricación de cualquier tipo de alimento deben declarar en el etiquetado de carácter obligatorio los 14 tipos de alérgenos que existen (Leche, huevos, gluten, etc.) sobretodo por el efecto de la contaminación cruzada que pueden tener en el producto que llega al consumidor final (Ministerio de Salud Pública, 2013).
- **Reglamento sobre la alimentación escolar:** En muchos países del continente americano, europeo y asiático diferentes estudios han resaltado el alto índice de alimentos ultraprocesados en las loncheras escolares y en los comedores, esto se tendría que regular para que no tenga el efecto negativo en la salud de los menores, por lo que, diferentes ministerios de salud y educación han designado límites o políticas a las cuales las escuelas y colegios deben regirse (Parnham et al., 2022).
- **Entes internacionales impulsan la mejora de los alimentos ultraprocesados:** Grandes organismos internacionales como la ONU y la OMS han impulsado políticas

y marcos para que los países de la región comiencen a colocar restricciones o salvaguardas para evitar el consumo de excesivo de alimentos ultraprocesados, ya que está comprobado que esto interfiere con el desarrollo físico y neurológico de los menores.

Económico.

- **Ingresos familiares:** Según el boletín emitido por el Gobierno Nacional en enero del año pasado, la canasta familiar se ubicó en \$789,57 con un ingreso mensual de \$858,67 por familia en el cual se resaltó que la capacidad de cumplimiento por canasta familiar es un poco limitada y las familias podrían preferir el consumo de los ultraprocesados por su precio más accesible (Lopes da Rocha et al., 2021).
- **Disposición de Pago:** A pesar de que los productos ultraprocesados pueden considerarse más baratos, cada día existen más padres de familia o cuidadores se interesan más, esto por supuesto, es un buen indicador de que en los hogares ecuatorianos hay una importante presencia adquisitiva, los padres buscarán ofertas en el mercado que garanticen el valor nutricional y mostrarán un interés en adquirirlos.
- **Tiempo – un costo minoritario con gran impacto:** El factor tiempo juega un papel de suma importancia en cualquier grupo focal, en el presente caso, poseemos padres de familia que buscarán las opciones alimenticias que les ahorren más tiempo, es decir, las más prácticas en cuanto a preparación.
- **Kits de prueba como estrategia económica:** Los kits de prueba funcionan como un factor clave bajo dos principios, el primero, tantear el mercado y qué tan interesados están en adquirir el producto y el segundo, reduce la barrera o la aversión a la primera compra que suelen tener los consumidores cuando deciden probar o adquirir un producto nuevo.

- **Un mercado con oportunidades, pero, desatendido:** En el mercado existen ya Nuggets y productos similares o que cumplen con las cualidades, sin embargo, en su mayoría, estos productos son altamente procesados y no cumplen con los estándares nutricionales.

Sociocultural.

- **Consumo de alimentos ultraprocesados alto:** Según estudios sobre la alimentación durante la primera infancia en los últimos años se ha visto un incremento de la normalización de productos considerados no saludables siendo una concentración del 50% al 60% (Chamarthi et al., 2025).
- **Falta de tiempo:** Los cuidadores expresan la falta de tiempo como uno de los principales motivos por el cual se limitan a preparar alimentos frescos apoyando e impulsando la compra de productos prefabricados cuyo valor nutricional es dudable.
- **Desarrollo cognitivo y físico de los menores:** Los padres de familia o tutores se muestran cada vez más preocupados por el desarrollo complementario que tienen los niños en estas áreas conociendo que los azúcares añadidos, sodio y los aditivos juegan un papel crucial en la alimentación puesto que, no aportan las vitaminas y nutrientes necesarios (Vieira et al., 2025).
- **Interés por la alimentación con productos menos procesados y más naturales:** Durante los últimos años las redes sociales han promovido el estilo de vida consciente y saludable, esto por supuesto, ha tenido un impacto positivo en los padres de familia, puesto que, están optando por considerar una crianza libre de alimentos procesados.
- **Necesidad latente de rutinas alimenticias:** Es de suma importancia que los niños durante la primera infancia creen hábitos o rutinas, en especial los niños con

Trastorno del Espectro Autista, Síndrome de Down y TDH, una rutina crea una disciplina y reduce el rechazo de ciertos alimentos.

Tecnológico.

- **Incorporar tecnologías en los procesos manufactureros:** Automatización en los procesos de precocidos y congelados, tornándolos prácticos y alineándolos a las necesidades principales de los shoppers.
- **Apoyo de herramientas tecnológicas para conseguir una textura homogénea:** Mediante diferentes maquinarias y sitios web se puede obtener información necesaria para conseguir la textura adecuada, mediante métodos o maquinarias, de manera que los menores acepten el producto.
- **Desarrollo de la fórmula del producto:** Obtener información primaria para la incorporación de materia prima que no contengan gluten, lácteos, aditivos o soya que le quitan la veracidad al producto.
- **Infraestructura tecnológica:** Incorporación de las herramientas tecnológicas en el proceso de venta del producto, incorporando sistemas de suscripción mensual, kits de prueba y una cadena logística que influya de manera directa en la distribución del producto.

Ecológico.

- **Promoción de alimentos frescos o procesados de manera mínima:** El impacto ambiental que generan los alimentos menos procesados es mínimo y se alinea a las nuevas formas de protección del medio ambiente que los gobiernos buscan imponer.
- **Evitar lo artificial:** La propuesta busca evitar el uso de artificiales de manera que la contaminación industrial disminuye y se torna prácticamente inexistente.

- **Implementación de ingredientes naturales:** El ingrediente principal y los complementarios provienen de cadenas de producción más limpias a diferencia de los ultraprocesados que utilizan procesos contaminantes empezando desde la materia prima.
- **Promoción de buenos hábitos alimenticios:** Si se fomentan las prácticas de alimentación saludable desde la primera infancia, se enseña a los menores la importancia de la sostenibilidad y el impacto a futuro que esta puede tener.
- **El producto reduce residuos:** Las industrias de ultraprocesados son altamente contaminantes, puesto que dependen de empaques y procesos más complejos, el producto a comercializarse posee procesos limpios e impulsa al aprovechamiento de todos los recursos.

Legal.

- **Data científica complementaria:** Existe evidencia clara que expresa el daño metabólico y cognitivo que producen los alimentos ultraprocesados, por lo cual, los gobiernos generarán mayor presión legal a las empresas para que reduzcan estas prácticas (Nguyen et al., 2025).
- **Organizaciones que impulsan al no consumo de AUPs:** Diferentes organizaciones sin fines de lucro que apoyan a causas en contra de la obesidad infantil y la desnutrición solicitan que se fortalezcan las normativas legales en los alimentos que consumen los niños.
- **Aditivos usuales muestran mayor contaminación:** El aditivo rojo 40 produce inflamación y genotóxico, por lo cual, las autoridades han optado por prohibirlo o aumentar las regulaciones de su uso (Zhang et al., 2023).

- **Normas de inocuidad:** Las regulaciones de inocuidad en la alimentación infantil son rigurosas a nivel mundial, por lo cual, mientras menos procesado sea un alimento, menos barreras tendrá al comercializarlo.
- **Alta vigilancia:** En Ecuador, entes como el ARCSA, MSP y Agrocalidad dedican mayor foco y esfuerzos a estudiar la composición de productos que contienen azúcares, sodios y otros componentes no saludables, por lo cual, el producto a comercializarse es efectivo puesto que su contenido de sodio es bajo.

5 fuerzas de Porter

El modelo de Porter es una herramienta de análisis estratégica que se usa en las estrategias de acciones de la compañía, el cual ayuda a entender el comportamiento de los competidores, y también su modalidad de acción. En dicho sentido, es necesario evaluar correctamente el ambiente competitivo con el objetivo de poder identificar una estrategia con objetivos inteligentes basados en las fortalezas de la actividad de la empresa, pero también en la mejora de los puntos débiles identificados durante la actividad (Ecobici, 2024).

Figura 11.

Fuerzas de Porter.



Rivalidad entre competidores.

1. En el mercado actual existe una presencia fuerte de marcas consolidadas en Nuggets de pollo tradicionales y Nuggets de pechuga pavo, como Pronaca y Mr. Pollo. Además, se identifican competidores que comercializan alternativas a base de vegetales, como B-Getal y Beyond Meat.
2. La competencia en precios es alta, ya que las marcas existentes consideran cuidadosamente los valores dirigidos al segmento infantil, debido a que estos mismos suelen ser altamente sensibles al costo.
3. Los supermercados ofrecen una oferta variada de productos congelados que compiten directa e indirectamente por el mismo espacio, lo que produce una saturación de oferta para el consumidor al momento de realizar las compras.
4. En la actualidad es común el poder observar campañas agresivas de marketing de marcas grandes, como por ejemplo pancartas de gran tamaño, imágenes en buses, pantallas pequeñas en la parte superior de los taxis, fotos del producto en los pasillos de los centros comerciales, videos publicitarios en YouTube u otros medios, lo cual genera presión por visibilidad entre los competidores existentes.
5. Hay competidores artesanales o locales que ofrecen alimentos saludables, lo cual aumenta el número de opciones de productos saludables para niños, generando así una competencia más tensa para tener presencia en la mente del consumidor.

Poder de negociación de los proveedores.

1. En la propuesta de negocio, se puede analizar que existe una alta dependencia del pavo como materia prima, debido a que es el ingrediente principal de los Nuggets. En contraste con los proveedores existentes del pollo, los cuales son más, y esto hace que se genere un aumento del poder.

2. Variaciones en el precio de verde, debido a diversas razones como por ejemplo cambio climático, desastres naturales, plagas, protestas, entre otros, es altamente probable que existan variaciones en los precios del verde, lo que podría afectar el costo de producción.
3. Proveedores de empaques, pueden tener control sobre los precios si se llega a requerir material especial o dibujos para los niños, lo que provoca que ellos decidan los valores.
4. Calidad de materias primas, si se requiere una alta calidad en los ingredientes utilizados, como por ejemplo el pavo, verde, espinaca, entre otros, es posible que se le de poder a proveedores de productos de alta calidad.
5. Mayor exigencia en transporte refrigerado es obligatorio tener cadena de frío, lo cual es fundamental para preservar los productos en buen estado, y eso generaría poder a empresas logísticas especializadas.

Poder de negociación de los clientes.

1. Padres con alta sensibilidad a la salud y nutrición, debido a la responsabilidad que los padres tienen con respecto a los alimentos consumidos de sus niños, hace que ellos comparen constantemente entre las posibles opciones saludables para que ellos se alimenten de forma óptima y apropiada (Kurbanova, 2023).
2. Facilidad de cambiar a Nuggets de pollo tradicionales, varios competidores usualmente disponen de dicho producto, en el cual tienen diferentes presentaciones y precios establecidos, lo que suele hacer que los Nuggets sean una de las opciones más comunes de comprar.
3. Disponibilidad de muchas marcas en el supermercado, el cliente tiene el poder de elegir entre la gran variedad de Nuggets en el mercado y a su vez esto genera más exigencia de parte del consumidor.

4. Expectativa de precios accesibles en productos para niños, lo que hace que ciertos clientes esperen precios relativamente económicos para su bolsillo.
5. Clientes más informados, cada vez hay más padres de familia que se preocupan y son conscientes de lo que consumen los niños, por lo que esto hace que ellos investiguen los componentes, conservantes y colorantes de cada producto para ellos (C. Almeida et al., 2021).

Amenaza de nuevos competidores.

1. Industria de alimentos procesados, ellos tendrían una entrada moderada en el mercado ya que requieren de maquinaria, pero no es imposible que logren competir con los otros productores.
2. Emprendedores locales, los cuales están pendientes de los productos que se venden en Ecuador, y si tienen buena acogida empezarán a copiar la idea e inclusive agregar variaciones.
3. Nuevos fabricantes extranjeros que estén interesados en generar presencia en el mercado ecuatoriano, y empiecen a importar productos saludables.
4. Tendencia creciente de alimentos saludables, actualmente las personas se interesan más por la dieta que tienen, lo que genera que tengan concientización sobre los alimentos consumidos diariamente. Por lo que, cada vez hay más empresas que observan este comportamiento en los consumidores y elaboran productos saludables apropiados para que las personas se interesen y compren (Raza et al., 2021).
5. Bajas barreras tecnológicas, la elaboración de Nuggets no posee procesos altamente sofisticados, por lo que hace que aprender cómo hacer Nuggets sea sencillo.

Amenaza de productos sustitutos.

1. Otros snacks saludables para niños, cada vez aumenta el número de productos saludables para niños, como por ejemplo palitos de verduras, galletas y helados bajo en azúcar, por lo que esto hace que exista una gran variedad para seleccionar.
2. Alimentos caseros hechos por los padres, en las redes sociales existen muchos videos en los cuales enseñas cómo elaborar snacks saludables para los niños, por lo que ciertos padres de familia prefieren seguir estas recetas, ya que además de saber los ingredientes que posee el alimento, también tiene conocimiento de la frescura del snack.
3. Nuggets de pollo o pescado, son opciones muy conocidas para que los niños consuman.
4. Comidas listas de otro tipo, en los supermercados existe un aumento de alimentos listos para preparar como hamburguesas, pasteles, entre otros, los cuales es posible que puedan reemplazar los Nuggets de pavo.
5. Tendencia hacia alimentos frescos, ciertos consumidores prefieren que su comida sea 100% fresca, generando así un rechazo a los alimentos que vienen listos para preparar (Rahman et al., 2021).

Análisis FODA

El análisis FODA, también conocido como SWOT, es una herramienta utilizada por las empresas para determinar que tanto un producto, servicio o la misma organización se posiciona en el mercado (Fessenden, 2025).

Figura 12.

Análisis FODA



Fortalezas.

1. **Propuesta saludable y diferenciada:** El producto cuenta con proteína magra y vegetales, y no cuenta con el uso de ningún tipo de alérgeno ni preservante, convirtiéndolo en una opción nutritiva y sin grasa en comparación de las alternativas ya existentes en el mercado sobre todo para un segmento infantil.
2. **Aprovechamiento de ingredientes nacionales:** Con el uso del verde como uno de los ingredientes principales, se plantea que el producto presentado en este documento represente la identidad local y logre alinearse con la alta tendencia de consumo a nivel nacional (Armijos Medrano, 2025). Asimismo, en un contexto global, el verde ecuatoriano se posiciona como uno de los principales productos de exportación de Ecuador lo que permitiría incurrir en el interés por parte de un mercado internacional (Mendoza Saltos, 2024).
3. **Practicidad del producto:** Al ser Nuggets congelados previamente cocidos los métodos de preparación se resumen en poner en un sartén, una freidora de aire o un

horno, lo que reduce el tiempo que el consumidor debe necesitar para preparar una porción.

4. Facilidad de producción con equipamiento estándar: La línea de producción del producto requiere maquinaria fácilmente adquirible a nivel nacional, así como también existen variantes más avanzadas a nivel internacional lo que podría indicar una reducción en la inversión inicial para este rubro.
5. Fuerte impacto social: Al ser un producto completamente natural y sin ningún tipo de preservantes ni alérgenos comunes, se puede afirmar que son aptos para el consumo de niños neurodivergentes los cuales siguen dietas bastante estrictas debido a que ciertos componentes como el gluten al ser consumidos en exceso pueden generar reacciones que afectan a su desarrollo neuronal (A. De Almeida, 2023). Siendo que esta es una problemática que no ha sido atendida realmente por el mercado actual.

Oportunidades.

1. Creciente demanda por productos saludables y sencillos de preparar: Según un estudio realizado por el Grupo Acosta (2025), se estima que un 58% de los consumidores es más propenso a buscar productos considerados naturales y/u orgánicos con el objetivo de mantener una alimentación sana. Adicionalmente, Multianálityca, laboratorio de análisis y aseguramiento de calidad, comenta que el consumo de alimentos saludables y libre de gluten se encuentra en un auge debido a la existencia de una mayor conciencia sobre la importancia de una dieta equilibrada para la salud y bienestar (Multianálityca, 2024).
2. Oportunidad de alianzas con pediatras y nutricionistas infantiles: Se plantea establecer relaciones con estos especialistas para dar a conocer el producto propuesto

a una mayor cantidad de personas teniendo como referencia la aceptación y recomendación de profesionales calificados.

3. Establecer lazos con productores agrícolas locales: Impulsar lazos con productores agrícolas para establecer una línea de abastecimiento fija teniendo en consideración la capacidad de producción, los costos, las temporadas de producción y la logística.
4. Planes de ayuda gubernamentales para nuevos negocios: El estado ecuatoriano ha implementado diferentes programas en conjunto con BanEcuador que fomentan e impulsan programas de crédito a microemprendedores o PYMES, constan de créditos preferenciales, fondos o asesorías gratuitas para que los nuevos negocios reciban ese apoyo o impulso para arrancar su negocio (BanEcuador, 2022).
5. Crecimiento del mercado de alimentos congelados: Según datos del 2025, el consumo de alimentos congelados aumentó un 22% en comparación a años anteriores principalmente impulsado por la practicidad de preparación (C. Almeida, 2025).

Debilidades.

1. Vida útil reducida: Por el carácter del producto al no tener ningún tipo de preservante artificial la vida en percha del producto es muy inferior a los productos competidores ya existentes en el mercado, lo que podría plantear un límite en la cantidad vendida.
2. Desconocimiento de beneficios: Si bien existe una creciente demanda por productos saludables para niños en primera infancia, es posible que la apariencia de Nuggets pueda generar cierto grado de escepticismo respecto a las propiedades que la propuesta ofrece a los consumidores.
3. Costo de producción elevado: Al ser un producto orientado a un público infantil, la materia prima debe ser de alta calidad lo que, por consiguiente, aumenta los costos de esta.

4. Dependencia de una cadena de frío: Debido a la naturaleza del producto es imperativo mantenerlo bajo una cadena de frío estrictamente controlada para no afectar la calidad del producto desde su producción hasta su entrega a los clientes. Asimismo, se considera relevante mencionar que una posible ruptura de la cadena de frío podría generar que los productos entren en un mal estado que, en el peor de los casos, podría afectar la salud del consumidor final (Bou, 2025).
5. Costo elevado de empaque: Si bien se plantea la importación de los empaques para reducir los costos y mejorar para los clientes objetivos, debido a la naturaleza del producto se propone utilizar empaque con sellado al vacío lo que supondría un aumento ligero del valor en este rubro.

Amenazas.

1. Variación en los precios de materia prima: Debido a diversos factores externos existe una fluctuación y elevación de materia necesaria para la producción. El factor principal es la reducción de subsidios al diésel, lo que genera un aumento en los costos logísticos sobre todo a nivel de la materia agrícola (Vásquez, 2025). Asimismo, otro factor son las enfermedades que el sector agrícola está pasando como lo es el caso del verde (Yépez, 2025) lo que reduce la oferta disponible en el mercado y, por lo tanto, el precio aumenta.
2. Incremento de la violencia a nivel nacional: Según datos del Banco Central de Ecuador, el elevado índice de violencia afecta exponencialmente a las empresas que ocupan hasta un 3% de sus ingresos en seguridad. Adicionalmente entiéndase que, violencia engloba no solamente extorsiones a locales comerciales, sino también secuestros a trabajadores, limita cadenas logísticas e incluso puede llegar a parar ciertas operaciones (Tapia, 2025).

3. Competencias emergentes: La posible aparición de competidores con una propuesta similar o innovadora podrían generar amenazas en el mercado (Gupta, 2024) de Nuggets congelados y afectar el alcance de la propuesta de producto presentada.
4. Regulaciones y normativas: Si bien al trabajar con alimentos se debe tener en consideración el alto control por instituciones regulatorias como el ARCSA, existen situaciones imprevistas en el cual se cambia la normativa lo que puede generar confusiones de gran escala dentro de una empresa donde se afecta toda la producción para terminar en multas por posibles errores y costos elevados por la necesidad de obtención de nuevos permisos sanitarios, muestreos y métodos de ensayo (Loza, 2025).
5. Inestabilidad política: Diversas situaciones han afectado la estabilidad política y económica a nivel nacional siendo el impacto más reciente el paro indígena durante el mes de octubre ya que esto dejó pérdidas económicas de alrededor de \$300 millones, cuyas áreas más afectadas fueron el turismo, el transporte y la agricultura, según el consultor José Xavier Orellana (Periódico La Hora, 2025). Aunque si bien no son situaciones cotidianas, una vez suceden pueden dejar estragos económicos durante meses.

Fase 5

Mercado Objetivo

El presente proyecto se orienta a la población infantil entre 2 y 5 años, cuyos padres y responsables de su cuidado buscan opciones alimenticias que resulten más seguras y nutritivas frente al consumo frecuente de productos ultraprocesados. Este rango etario presenta una alta susceptibilidad a problemas alimentarios (debido a su edad y el proceso transitorio que enfrentan a nivel nutritivo) y depende casi por completo de las decisiones que toman los adultos en relación con la adquisición y preparación de sus alimentos.

El *perfil de cliente* al que se orienta este proyecto corresponde principalmente a padres y tutores que tienen hijos pequeños. No existe una restricción de *género* ya que tanto madres como padres suelen involucrarse de manera activa en las decisiones relacionadas con la compra y preparación de alimentos.

En cuanto a la *ubicación*, se trata de familias que residen en zonas urbanas, donde la oferta de productos ultraprocesados es abundante y el ritmo de vida cotidiano impone limitaciones de tiempo significativas. Desde el punto de vista *socioeconómico*, el público objetivo se ubica entre los estratos medio y medio-alto, con acceso a opciones saludables, pero con dificultades para incorporarlas de forma constante, aunque muestran un interés creciente en alternativas prácticas y nutritivas.

Así también, en el plano *sociodemográfico y conductual*, se trata de padres que manifiestan preocupación por la alimentación de sus hijos, enfrentan *frustraciones* debido a la escasa información nutricional disponible y a la limitada oferta de comidas preparadas saludables, además de la dificultad que supone motivar a los niños para que acepten alimentos que si resulten beneficiosos para su salud.

De acuerdo con esto y dado el tamaño, así como la diversidad del mercado, se realiza el modelo TAM-SAM-SOM (ONE, 2024) para una caracterización más precisa y estratégica.

Esta metodología permite identificar los segmentos más relevantes, accesibles y prometedores para el desarrollo de proyectos dentro de la población infantil afectada por este consumo. Esta segmentación progresiva distingue el mercado general, el mercado actual y el mercado objetivo alcanzable.

TAM: Mercado Total.

El mercado total abraza a todos los niños, desde la infancia hasta la adolescencia, que consumen alimentos altamente procesados. La literatura muestra que este grupo de edad consume una cantidad significativa de estos alimentos que constituyen una parte sustancial de su ingesta energética diaria (Lauria et al., 2021 y G. C. Andrade et al., 2023). Por lo tanto, el mercado total, incluye a todos los niños (e incluso adolescentes) que podrían beneficiarse de alternativas más saludables a los alimentos altamente procesados presentes en su dieta habitual.

SAM: Mercado Disponible.

Este mercado se dirige a niños de 2 a 5 años, que dependen directamente de la nutrición que les proporcionan sus padres y cuidadores. Este segmento se caracteriza por una mayor vulnerabilidad a la desnutrición y un alto consumo de alimentos procesados desde una edad temprana, como lo demuestran estudios que documentan la alta ingesta diaria de estos alimentos durante la infancia (Chamarthi et al., 2025). Además, los padres de niños en este grupo de edad tienden a dar mayor importancia a los alimentos naturales y apropiados para su edad (Loth et al., 2026). Esto los convierte en un mercado ideal para introducir alternativas saludables, adecuadas para las comidas diarias o como opciones convenientes para loncheras.

SOM: Mercado Objetivo.

Niños de 2 a 5 años (en adelante) cuyos padres buscan alternativas más saludables para reemplazar los ultraprocesados que consumen habitualmente (Rhodes et al., 2025), ya sea en el hogar como parte de una de sus comidas diarias o en las loncheras. Este segmento es accesible y prometedor, ya que los padres son los decisores directos de compra y muestran un interés particular en alimentos más naturales, ricos en nutrientes y adecuados para el desarrollo infantil.

Dicho esto, este producto está diseñado para integrarse en la rutina diaria de las familias, especialmente en la preparación de loncheras, comidas rápidas en el hogar y refrigerios con valor nutricional (Singh Kelsall et al., 2023^a). Se presenta como una alternativa práctica y saludable, libre de alérgenos comunes y que resulta atractivo a nivel visual para los niños y así contribuya a reducir el consumo de alimentos ultraprocesados en su dieta cotidiana (Singh Kelsall et al., 2023^b).

El atractivo de este mercado se fundamenta en los siguientes aspectos que justifican su potencial:

- La posibilidad de generar ventas recurrentes ya que la alimentación infantil constituye una necesidad diaria y, por lo tanto, su consumo se mantiene de manera constante.
- La propuesta de valor de los Nuggets saludables responde directamente a las expectativas de los padres, al ofrecer proteína magra una textura adecuada para los niños y la ausencia de aditivos perjudiciales. Estos atributos se alinean con las preocupaciones más frecuentes en torno a la nutrición infantil.
- La magnitud del problema que se busca atender: los alimentos ultraprocesados representan el 50 y el 60% de la ingesta energética en la población infantil

(Mescoloto et al., 2024), lo que implica riesgos nutricionales y de salud ampliamente documentados en la literatura (Trasande et al., 2018).

- La accesibilidad del segmento constituye una ventaja, dado que los padres son quienes toman las decisiones de compra, lo que facilita la introducción y posicionamiento de productos con características más saludables en el mercado.

Las necesidades motivaciones y frustraciones de este grupo objetivo se pueden resumir de la siguiente manera:

- Necesidades: Alimentos nutritivos y prácticos, adaptados a las necesidades sensoriales y alimentarias de los niños pequeños.
- Motivaciones: Conciencia de salud, deseo de una nutrición saludable y conveniencia de consumo.
- Frustraciones: Falta de tiempo, rechazo infantil a ciertos alimentos por su sabor o textura, contenido excesivo de azúcar y sodio en los productos existentes y disponibilidad limitada de alternativas saludables y listas para preparar.

En definitiva, este grupo objetivo representa un nicho estratégico muy atractivo cuya propuesta de valor aborda directamente las necesidades esenciales de los consumidores y las tendencias globales en nutrición infantil saludable.

Investigación de Mercado

El estudio se llevará a cabo bajo un enfoque cualitativo y descriptivo, de carácter no experimental, sustentado en fuentes primarias. La recolección de datos se realizará mediante entrevistas en profundidad y grupos focales, lo que permitirá obtener información directa de los participantes y comprender sus experiencias de manera más detallada.

La investigación cualitativa se orienta a explorar y comprender fenómenos sociales desde la perspectiva de quienes los viven, privilegiando los significados, percepciones y

experiencias por encima de los datos numéricos (Creswell, 2009). Este enfoque resulta ideal para el presente proyecto, ya que permitirá analizar las motivaciones, frustraciones y expectativas de los padres y cuidadores en relación con la alimentación infantil, aportando una visión más completa de la problemática y de las posibles mejores/soluciones que pueden derivarse de la propuesta planteada.

El enfoque descriptivo resulta pertinente en este estudio ya que permite detallar y caracterizar las percepciones y comportamientos del grupo objetivo sin la necesidad de establecer relaciones de causalidad. A través de este método se busca identificar tendencias y patrones cualitativos que aporten una comprensión más amplia de la realidad analizada (González Mares, 2019).

Por su parte, el diseño no experimental, se fundamenta en la observación de los fenómenos en su contexto natural sin manipular las variables de estudio. Esta característica garantiza la obtención de información auténtica sobre las prácticas y percepciones de los participantes, lo que fortalece la validez de los hallazgos y permite un análisis más congruente a la realidad.

De acuerdo con Malhotra (2020), la información de carácter primario asegurará la validez como la pertinencia de los resultados alcanzados. Uno de los principales métodos empleados serán las entrevistas en profundidad ya que permitirán indagar de manera detallada en las experiencias y emociones de padres y cuidadores, generando datos relevantes. A su vez, la aplicación de grupos focales favorecerá el intercambio entre los participantes y posibilitará la identificación de coincidencias y discrepancias en torno a la nutrición infantil y la aceptación de productos saludables (Qualitative Research Methods Series, 2011).

Guion de entrevista a profundidad con Especialista

Técnica: Entrevista a profundidad semiestructurada

Perfil del entrevistado: Nutricionista con experiencia en atención a niños en primera infancia, incluyendo aquellos con neurodivergencia y sensibilidades sensoriales.

Objetivo: Analizar la perspectiva de un experto del sector respecto al problema identificado, las tendencias del mercado, las limitaciones y oportunidades existentes, y la viabilidad de la solución propuesta de acuerdo con su expertise, con la finalidad de fortalecer el sustento teórico y estratégico de la investigación.

Duración estimada: 60 minutos

Bloques temáticos y preguntas:

1. Consumo de ultraprocesados en primera infancia
 - ¿Cómo describiría el impacto del consumo frecuente de alimentos ultraprocesados en la salud de los niños en la primera infancia?
 - ¿Qué efectos observa en el desarrollo físico y cognitivo?
 - ¿Qué diferencias percibe entre niños con dietas altas en ultraprocesados y aquellos con acceso a alimentos más naturales?
2. Necesidades nutricionales críticas
 - ¿Cuáles considera que son los nutrientes esenciales que deben priorizarse en la alimentación de niños de 2 a 5 años?
 - ¿Qué riesgos se generan cuando estos nutrientes son reemplazados por calorías vacías provenientes de ultraprocesados?
 - ¿Cómo se relaciona la falta de fibra, proteínas y micronutrientes con el desarrollo infantil?
3. Textura y aceptación sensorial

- ¿Qué papel juega la textura en la aceptación de alimentos durante la primera infancia?
 - ¿Cómo influyen las sensibilidades sensoriales en la preferencia por ciertos alimentos?
 - ¿Qué estrategias recomienda para lograr que un producto saludable sea aceptado por niños con rechazo a texturas o sabores nuevos?

4. Riesgos y oportunidades

- ¿Cuáles son los principales riesgos que identifica en el consumo de ultraprocesados en este segmento?
 - ¿Qué consecuencias observa en la salud bucal, cognitiva y metabólica?
 - ¿Qué oportunidades considera que existen para introducir un producto como Nuggets de pavo y vegetales en este mercado?
 - ¿Qué atributos deberían destacarse para que los padres lo perciban como una alternativa confiable y atractiva?

5. Recomendaciones

- ¿Qué recomendaciones daría para fortalecer la propuesta de valor de un producto saludable dirigido a niños en primera infancia?
 - ¿Qué aspectos deberían cuidarse en la comunicación hacia los padres y cuidadores?

Guion de entrevista a profundidad con padre/madre de familia

Perfil del entrevistado: Padre o madre con un hijo de 2

Objetivo: Analizar en profundidad las percepciones, experiencias, necesidades y expectativas del cliente potencial respecto al problema identificado y la solución planteada en el proyecto.

Duración estimada: 60 minutos

Bloques temáticos y preguntas:

1. Hábitos de compra y alimentación

- ¿Cómo suele organizar la alimentación diaria de su hijo?
- ¿Qué tipo de productos compra con mayor frecuencia?
- ¿Qué factores influyen en su elección de alimentos (por ejemplo, ¿precio, nutrición, practicidad)?

2. Frustraciones y dolores identificados

- ¿Qué dificultades enfrenta al momento de preparar comidas saludables para su hijo?
- ¿Cómo influye la falta de tiempo en sus decisiones de compra?
- ¿Qué siente cuando su hijo rechaza alimentos por sabor, textura o apariencia?

3. Percepción sobre alimentos ultraprocesados

- ¿Qué opinión tiene sobre el consumo de alimentos ultraprocesados en niños pequeños?
- ¿Qué preocupaciones le generan en relación con la salud de su hijo?
- ¿Qué información considera que le falta para tomar mejores decisiones nutricionales?

4. Tiempo, practicidad y toma de decisiones

- ¿Qué tan importante es para usted que los alimentos sean fáciles y rápidos de preparar?
- ¿Cómo equilibra la practicidad con la nutrición en sus decisiones de compra?
- ¿Qué rol juega la publicidad o etiquetado en su elección de productos?

5. Aceptación del concepto del producto

- ¿Qué opinión le genera la idea de Nuggets saludables elaborados con pavo y vegetales?

- ¿Qué atributos le resultarían más atractivos (nutrición, textura, libre de alérgenos, facilidad de preparación)?
 - ¿Qué barreras cree que podrían existir para que los padres acepten este producto?
6. Confianza, información y disposición de compra
- ¿Qué tan importante es para usted la confianza en la marca al momento de comprar alimentos para su hijo?
 - ¿Prefiere marcas conocidas o estaría dispuesta a probar marcas nuevas si ofrecen beneficios claros?
 - ¿Qué tipo de información en el empaque le genera mayor confianza (ingredientes, sellos, certificaciones, origen del producto)?
 - ¿Qué tan influyente es la recomendación de otros padres o profesionales de la salud en su decisión de compra?
 - ¿Estaría dispuesta a pagar un poco más por un producto que considere más saludable para su hijo? ¿Por qué?
7. Cierre
- ¿Si pudiera diseñar el alimento ideal para su hijo, qué características tendría?
 - ¿Qué mensaje le gustaría recibir de una marca que ofrece alternativas saludables para la primera infancia?

Guión de Grupo Focal.

Perfil de los participantes: Padres, madres o cuidadores de niños de 2 a 5 años (adelante), responsables directos de la alimentación infantil.

Objetivo: Explorar de manera grupal las percepciones, actitudes, necesidades y expectativas del mercado objetivo respecto al problema identificado y la solución propuesta en el proyecto.

Duración estimada: 1 hora 30 minutos o 2 horas

Fases y preguntas

1. Introducción

- Presentación de los participantes
- Pregunta inicial: ¿cómo describirían la alimentación diaria de sus hijos en pocas palabras?

2. Exploración de hábitos actuales (20 minutos)

- ¿Qué tipos de alimentos suelen incluir en las comidas de sus hijos?
- ¿Qué factores influyen más en sus decisiones de compra?
- Actividad breve: cada participante menciona un alimento que considera saludables y otro que considera práctico.

3. Identificación de problemas y frustraciones (20 minutos)

- ¿Qué dificultades enfrentan al preparar comidas saludables para sus hijos?
- ¿Cómo manejan el rechazo de sus hijos hacia ciertos alimentos?
- ¿Qué sienten respecto a la falta de información nutricional en los productos?

4. Percepción de soluciones existentes (15 minutos)

- ¿Qué alternativas saludables conocen actualmente en el mercado?
- Qué ventajas y desventajas encuentran en esas opciones,

5. Evaluación del concepto del producto (25 minutos)

- Presentación del concepto: Nuggets saludables de pavo y vegetales, libre de alérgenos comunes, nutritivos y de textura homogénea.
- ¿Qué opinión les genera este producto?
- ¿Qué atributos consideran más relevantes para decidir su compra?
- ¿Qué barreras perciben para su aceptación en el hogar?

6. Cierre (10-15 minutos)

- ¿Qué mensaje des gustaría recibir de una marca que ofrece este tipo de producto?
- ¿Qué recomendaciones darían para que el producto tenga mayor aceptación en el mercado?
- Final: ¿Qué cambios esperan en el entorno alimentario infantil en los próximos años?

Criterio de selección de los participantes.

Estos criterios se establecerán considerando su vínculo directo con el grupo objetivo, es decir, padres y cuidadores de niños pequeños. Para garantizar una perspectiva amplia y representativa de la realidad, se espera incluir personas de distintos contextos socioeconómicos y urbanos. Esta diversidad permitirá obtener una comprensión más completa de las necesidades y desafíos comunes relacionados con la alimentación infantil.

Así también, se contempla la participación de un especialista en el área de la nutrición infantil, con experiencia en el acompañamiento de niños desde primera infancia, incluyendo aquellos que presentan sensibilidades alimentarias o condiciones de neurodivergencia. La inclusión de este perfil permitirá validar desde un enfoque profesional, los aspectos nutricionales, sensoriales y funcionales del producto propuesto.

Principales Insights

- *Patrones de comportamiento* que permitan evidenciar que debido a las limitaciones de tiempo y a la necesidad de soluciones prácticas, muchos padres recurren con frecuencia a alimentos ultraprocesados.
- *Percepción*, se podría identificar una idea generalizada de que los productos saludables disponibles en el mercado no resultan prácticos ni atractivos para los niños.

- *Opiniones*, existe la posibilidad de que manifiesten interés en contar con alternativas que logre combinar valor nutricional, facilidad de preparación y buen sabor.
- Plano *emocional*, se podría considerar que la alimentación de los niños se relaciona con sentimientos de responsabilidad, y en muchos casos con ansiedad, especialmente cuando los pequeños rechazan alimentos.
- Las *frustraciones* más destacadas como lo mencionó la literatura se podrían vincular con falta o inexactitud de información nutricional en los productos, así como la escasa disponibilidad de opciones saludables listas para consumir

Validación de segmento de mercado

En este apartado se explica la forma en que se validará las razones por las cuales el segmento seleccionado, los padres, madres y cuidadores principales de niños en primera infancia', es el más apropiado para el producto objetivo y la existencia de una demanda real de la propuesta (Trymata, 2024).

Loa razón principal de porque los niños en primera infancia son designados como los principales consumidores es porque mantienen hábitos alimenticios bastantes particulares los cuales pueden incluir consumo de texturas, formas, sabores, ingredientes y colores en específico. Según Magagnin (2021), la selectividad alimenticia también afecta a niños dentro de diversos trastornos como el TEA, en los cuales se ve reflejada como mayores probabilidades de desarrollar enfermedades cardiometabólicas y obesidad (Chamarthi et al., 2025).

El tipo de evidencia a buscar, se resumen gracias a los instrumentos de recolección de datos previamente detallados en datos cualitativos como lo son comentarios, opiniones sobre necesidades respecto a la alimentación en los menores, así como también frustraciones sobre la alimentación, opiniones sobre productos existentes y comportamientos reales (Faisal,

2025). Se considera imperativo dar degustaciones del producto propuesto en los últimos minutos de tanto los grupos focales como las entrevistas para identificar las reacciones que estos grupos tengan y detectar áreas de mejora.

En cuanto a los criterios de análisis se tomarán en consideración los datos demográficos, el comportamiento del cliente, el nivel de relevancia que sientan los padres, madres y cuidadores respecto al consumo de AUPs en niños en la primera infancia, el poder adquisitivo y la capacidad de decisión de compra. Siendo que en el comportamiento del cliente se va a tomar en consideración la frecuencia de compra, competidores recurrentes, motivadores psicológicos y que tanto los puede llegar a influenciar el marketing o situaciones del entorno.

Por su parte, para la comparación cualitativa con otros segmentos explorados se plantea dar degustaciones a padres con niños en otros grupos etarios y adultos con limitado tiempo que buscan opciones más saludables, para poder identificar el grado de interés de estos en el producto, sus dudas y sus comentarios, asimismo se plantea identificar el tamaño de estos segmentos y cuál es su media de crecimiento.

Finalmente, entre los posibles ajustes al prototipo se puede incluir la adición de algún ingrediente nuevo o, a su vez, la sustitución o eliminación de otro. Asimismo, se podrían modificar partes del proceso de producción lo cual podría mejorar la textura, el sabor o la apariencia o el tamaño para acercar el producto a la solución a las necesidades del segmento objetivo.

Testing (Designing Strong Experiments)

Para poder aprender las reacciones y saber con más detalle los comentarios del producto “Pavikitos”, se trabajará de la siguiente forma:

Degustaciones en centros educativos, estos representan una estrategia clave para evaluar la aceptación de los Nuggets de pavo con vegetales en el público infantil, que es uno de los segmentos objetivos del producto. Mediante pruebas controladas y con la debida autorización institucional, los niños pueden evaluar el sabor, la textura y la apariencia del Nugget, mientras que los padres de familia y docentes aportan una percepción adicional relacionada con la calidad nutricional y la conveniencia del producto. Dicho testing permite obtener retroalimentación directa sobre la experiencia de consumo y verificar si el producto cumple con las expectativas tanto de los niños como de los adultos responsables de la compra.

Por otro lado, la entrega de muestras gratuitas en supermercados permite evaluar la reacción inmediata de los consumidores en un entorno real de compra. La presencia de un puesto de degustación facilita que padres de familia prueben el producto y emitan una opinión espontánea sobre su sabor, textura y posible intención de compra. Además, dicha estrategia contribuye a poder generar visibilidad de marca y posicionamiento, al mismo tiempo que se recopila información valiosa mediante conversatorios breves que ayudan a identificar el nivel de aceptación del producto en el mercado masivo.

Finalmente, la participación en ferias de salud y ferias de emprendimiento, muy comunes en el contexto ecuatoriano (Ministerio de Desarrollo Humano, 2018), constituye una alternativa efectiva para realizar pruebas de producto y fortalecer el reconocimiento de la marca. En este tipo de eventos, los emprendedores suelen presentar sus productos tanto para la venta como para darse a conocer, lo que permite que el público pruebe los Nuggets y brinden una retroalimentación más consciente, especialmente enfocada en atributos con el valor nutricional, el uso de ingredientes naturales y la ausencia de alérgenos comunes. Asimismo, dichas ferias facilitan el contacto directo con un público interesado en propuestas innovadoras y saludables, favoreciendo la validación del producto dentro del mercado ecuatoriano.

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

El presente proyecto posee una justificación alineada entre la relación del problema identificado en el mercado y la solución que se busca darle considerando la importancia de una correcta alimentación infantil, los resultados de diferentes estudios y las opiniones de expertos en el tema. Recientemente se ha visto un incremento en el consumo de alimentos ultraprocesados por menores durante la primera infancia impulsado por la falta de tiempo de los cuidadores y padres de familia e incluso por el acceso ilimitado a los mismos (Chamarthi et al., 2025)

Problemas del cliente.

El producto posee dos perfiles importantes, el shopper, el padre de familia o cuidador que pagará por el producto y el consumer, el menor que degustará los Nuggets, para la presente propuesta de negocio la estrategia se basa en el shopper cuyo perfil radica en los siguientes puntos:

- Falta de tiempo para preparar opciones saludables y nutritivas que cumplan con la dosis de nutrientes y vitaminas que requieren los menores durante la primera infancia.
- Ofrecer seguridad alimentaria a sus hijos a través de alimentos que sean agradables de consumir.
- Los alimentos ultraprocesados son de fácil reconocimiento y accesibilidad, por lo cual, es la opción posicionada en la mente del consumidor, pero, no la opción eficaz para abarcar con el contenido nutricional necesario.
- Los menores durante la primera infancia son sumamente sensoriales, por lo cual, mientras un alimento tenga estas cualidades será mejor receptado, sin embargo, muchos de los productos disponibles en el mercado, poseen un buen contenido nutricional, pero, no son sensoriales (Ribeiro et al., 2023).

Estas problemáticas engloban la preocupación palpable y creciente de los padres o cuidadores sobre el efecto negativo que tiene en el organismo de los menores el consumo de sodio, azúcares añadidos y edulcorantes, sobretodo, el gran impacto en su desarrollo físico y neurossensorial.

Beneficios esperados.

- Incorporar el producto a la rutina alimenticia de los menores sin comprometer la calidad y carga nutricional del mismo. Los menores durante la primera infancia son sumamente costumbristas, por lo cual, es esencial crear estos hábitos que no solo favorezcan a sus organismos, sino que también sean agradables de consumir.
- Al presentar el alimento en forma de Nuggets se espera mayor aceptación por parte del público, ya que es una opción reconocida en el mercado.
- Los vegetales suelen ser alimentos que generan rechazo de manera casi inmediata por parte de los menores, tornándose un reto que estos los consuman, al mezclarlos con otros ingredientes su sabor se reduce y la textura se vuelve menos pesada, como resultado, se tendrá una aceptación y experiencia alimentaria positiva por parte de los consumidores.

Solución propuesta.

La propuesta de valor se basa en el desarrollo y comercialización de Nuggets a base de pavo y vegetales como opción saludable y con un alto valor nutricional enfocados en las preferencias de los menores durante la primera infancia.

- Se busca ofrecer el producto al mercado como una opción alimenticia práctica y de fácil preparación, precocida, cuyo factor de diferenciación radica en sus componentes, ya que los Nuggets tradicionales existentes en el mercado poseen un alto contenido de

sodio, grasas saturadas, edulcorantes y aditivos que le merman el factor saludable y lo torna más comercial.

- El producto incorporará elementos que lo hacen saludable y equilibran el valor nutricional necesario para el correcto funcionamiento del organismo de los menores, a su vez, su formulación está libre de alérgenos y preservantes que perjudican la salud.

Mediante los puntos descritos se consolidaron las variables que encajen el producto con la necesidad latente del mercado, asegurando que la propuesta responde al perfil del consumidor y que se valorará como una solución efectiva a las problemáticas planteadas. Mediante la observación del segmento objetivo se pudieron realizar ajustes que se basan directamente en el contenido del empaque y su presentación, esto por supuesto, se verá reflejado de manera progresiva en el prototipo.

Prototipo 2.0 (Mejora del prototipo)

Para el desarrollo del prototipo 2.0 se mantuvo una línea de desarrollo progresivo enfocado en la mejora continua basado en el producto, su funcionalidad, presentación al mercado y su validación conceptual.

Como idea principal se consideró el producto como una croqueta de pollo con vegetales, con una formulación medianamente sencilla, priorizando el sabor de la proteína, en este caso, del pollo y los vegetales en menor porción, sin la inclusión del verde, un producto primordial en la canasta de los ecuatorianos, se buscaba una aceptación general del producto por parte de los niños sin realzar el valor nutricional de los ingredientes y por supuesto, que sea de fácil consumo.

Sin embargo, luego de las diferentes lecturas e investigaciones, se identificaron oportunidades para mejorar la propuesta y elevar su valor nutricional. Los shoppers expresaron la urgencia de disponer de un producto que tenga los nutrientes, vitaminas y

minerales necesarios para una dieta equilibrada e incluya vegetales sin comprometer el factor sensorial que determina la aceptación por parte de los consumidores infantiles (Vieira et al., 2025). En este contexto, se evidenció que la presentación en forma de croqueta no cumplía con este factor atractivo ni familiar, ya que su textura, consistencia y presentación se perciben alineados a un público adulto con fines mucho más comerciales (Los sirven como snacks o bocados para reuniones o fiestas) que a menores cuyos padres buscan brindarles un producto de calidad nutricional y aceptación sensorial.

El prototipo evolucionó de manera que se pudo obtener una fórmula que contiene vegetales funcionales que contribuyen al crecimiento y desarrollo, por ejemplo, la implementación de espinaca que aporta una buena dosis de vitaminas y posteriormente el plátano verde que no sólo es un producto estrella en el mercado ecuatoriano, sino también aporta una dosis de energía, fortaleciendo músculos y huesos por su aportación con hidratos de carbono. Incluyendo estos vegetales a la receta original se evidenció un ajuste a la textura y al sabor obteniendo una experiencia gustativa y sensorial aceptable.

La presentación también se modificó, pasando de croquetas a Nuggets, los cuales poseen un formato mucho más reconocido y aceptado tanto para los padres de familia como para los niños. El cambio detallado mejoró de manera significativa el valor promocional del producto y su inclusión no forzada en la dieta diaria de los menores, reforzando el posicionamiento que se espera obtener y ofreciéndolo como una opción saludable y nutritiva en comparación con los Nuggets comerciales tradicionales que se caracterizan por ser alimentos ultraprocesados.

Las mejoras descritas respaldan la necesidad de priorizar el valor nutricional de los alimentos que consumen los menores, sobretodo, durante la primera infancia y la responsabilidad que tienen los cuidadores de incluir esta clase de productos en la dieta diaria generando una aceptación a nivel sensorial y no una imposición, por lo tanto, el Prototipo 2.0

representa una versión mejorada y más direccionada a la necesidad del mercado, que se alinea a las expectativas de ambos grupos con objetivos nutricionales bien establecidos y respaldados por opiniones de especialistas.

Medir datos y análisis de resultados de investigación de mercado

Para este segmento se propone un análisis sistemático que permita interpretar los datos cualitativos de forma óptima y obtener Insights valiosos para el desarrollo del producto y el proyecto en general. Adicionalmente, va a poder analizar si existe una demanda real de la propuesta planteada.

Para la sistematización de datos, se va a transcribir la información más relevante tanto de las entrevistas como los grupos focales, para luego agruparlas según ideas similares o entrelazadas, entre estas se podrían encontrar:

- Percepción del consumo de alimentos ultraprocesados en niños dentro la primera infancia.
- Preferencias alimenticias y barreras (texturas, color, presentación).
- Nivel de preocupación por el no consumo de alimentos no nutritivos.
- Nivel de sensibilidad al precio.

Entre los aprendizajes esperados, se buscan obtener Insight de los atributos mejor valorados o más buscados entre los productos ya existentes en el mercado o que, en su defecto, todavía no existan. Así como también buscar barreras reales al momento de entrar en el mercado como lo es el precio y el posicionamiento de la marca.

Los resultados podrían implicar cambios en el modelo de negocio o desarrollarlo, lo que se verá reflejado en:

- La formulación del producto y su empaque.

- Estrategias de marketing
- Modelos de introducción al mercado.
- Planteamiento del precio.

Resultados de investigación cualitativa

Focus group.

El grupo focal desarrollado tuvo una duración de 1 hora, 36 minutos y se llevó a cabo el 04 de Enero del 2026 con el fin de obtener un análisis y una retroalimentación en tiempo real de la aceptación que tendría el producto en el mercado en el que se busca incursionar, considerando únicamente usuarios que posean el perfil de compra del producto, es decir, padres y madres con niños cursando la primera infancia, siendo los siguientes usuarios:

- Jessenia – Hija de 3 años. (Niña con TEA).
- Marisela – Hijo de 2 años y medio.
- Fernando – Hija de 5 años.
- Wendy – Hija de 5 años.
- Ronald – Hijo de 5 años (Niño con TEA)
- Nelson – Hija de 5 años.
- Nayara – Hija de 5 años.
- Lady – Hija de 3 años.
- Harry – Hija de 3 años.

El grupo focal estuvo conformado por 5 fases de las cuales se buscaba conocer la percepción de los participantes acerca de la nutrición infantil y de su propia experiencia con niños en la primera infancia, los bloques se dividieron de la siguiente manera y se obtuvieron buenos resultados.

Exploración de hábitos alimenticios actuales

Para conocer acerca de los hábitos alimenticios de los niños dentro del núcleo familiar se realizaron preguntas relacionadas a los alimentos permitidos y no permitidos dentro del hogar, los padres de familia resaltaron que tratan de establecer prácticas saludables que incluyen: frutas en su mayoría en su estado natural, proteínas, carbohidratos, grasas saludables y con poca frecuencia alimentos ultraprocesados.

- Los padres de familia con niños con Trastorno del Espectro autista señalaron que antes del diagnóstico sus hijos comían cualquier clase de alimento incluyendo los procesados, luego del diagnóstico la alimentación se basaba netamente en una dieta alta en proteína y sin fritos.
- Una madre de familia resaltó que su hijo estaba cursando por un cuadro clínico bajo en hierro, por lo cual, al momento ella se encontraba dándole una dieta asignada por una nutricionista alta en alimentos que brinden este componente.
- Los padres de familia, también señalaron que prefieren darle carne no procesados y de animales más silvestres como gallina, pavo y pollo, y que los embutidos son por mucho, una opción descartada.

¿Qué es más importante para ellos a la hora de elegir alimentos: ¿Precio, Aceptación, Nutrición, Tiempo, otro?

La mayoría de padres de familia estuvieron de acuerdo con el factor de nutrición por temas alérgenos y saludables ya que buscan priorizar que sus hijos tengan un estado de salud favorable y por el tema del precio no tienen limitaciones puesto que mientras el producto sea lo que diga la etiqueta y tenga la carga nutricional que indica, es un producto que comprarían.

Identificación de problemas y frustraciones

Durante este bloque los participantes expresaron las diferentes problemáticas a las que se enfrentan para que sus hijos consuman los alimentos que ellos les brindan, ya que durante la primera infancia los niños son rutinarios y tienen alimentos favoritos que les gusta repetir con frecuencia, las dificultades fueron las siguientes:

- Presentación de los alimentos.
- Mariscos en general, por el olor, la textura y el sabor, los padres de familia optan por cambiar el nombre de los alimentos para que estos sean aceptados.
- La textura que perciben en los alimentos, si esta no es aceptable para los niños, ellos simplemente optan por no consumirlos. A su vez, estuvieron de acuerdo con que la mayoría de los niños gustan de alimentos crocantes o tostados.
- Los vegetales, ya que inclusive ellos como padres de familia no los consumen con frecuencia y para que ellos los acepten optan por incorporarlos en cremas.

¿Cómo manejan los padres de familia ante el rechazo de los alimentos por parte de sus hijos?

- Usan la comunicación y el razonamiento, en el cual buscan dialogar con sus hijos y hacerles entender que es prioridad que consuman dichos alimentos ya que le hacen bien a su organismo y tendrá un buen impacto a futuro.
- Los padres de niños con TEA expresaron que era sumamente difícil brindarles cualquier alimento ya que si lo rechazaba simplemente no lo iba a comer y tuvieron que optar por mezclarlos y preparar recetas hasta encontrar una que les guste.
- Enojo e incluso fuerza física en casos extremos, ya que expresaron que es muy frustrante que ellos se den el tiempo para preparar un alimento y estos lo rechacen.

- Preocupación de que a futuro se enfrente a problemas de salud por diferentes déficits, parásitos, falta de nutrientes y vitaminas.

A su vez durante el bloque, expresaron que la mayoría de las marcas no dicen la verdad sobre los valores nutricionales que poseen los productos que comercializan ya que, en realidad, al ser procesados ya están afectando a la salud de los consumidores.

Percepción de Soluciones Existentes

Los participantes expresaron diferentes alternativas que utilizan dentro del núcleo y que les resultan efectivas para que sus hijos acepten los alimentos, resaltando las siguientes:

- Brindar los alimentos naturales o criollos ya que generaciones pasadas han llevado un estilo de vida basado en la alimentación con productos directos desde el campo a la mesa.
- Alimentos que no posean conservantes, libres de glúten o azúcar y con el semáforo nutricional en el etiquetado para que no alteren su estado de ánimo.
- Alimentos orgánicos o distribuidoras que cosechen sus propios productos.
- Evitar snacks o envasados y tratar de que la mayoría de los alimentos que consumen sus hijos sean hechos en casa.
- Adicionar superalimentos.
- Optar por embutidos caseros, es decir, en lugar de la mortadela tradicional, fabricar opciones artesanales y caseras como mortadela de pollo.
- Presentaciones que resulten agradable a la vista del menor, con formas y texturas que a ellos les guste.

Evaluación del concepto del producto

Se sirvió el producto a los participantes en la forma que tendría y se obtuvo una buena retroalimentación en cuanto al sabor, mencionaron que era sumamente agradable e incluso

pudieron identificar parte de los ingredientes, la textura del producto fue bien aceptada, sin embargo, realizaron observaciones con respecto a la durabilidad que tendría una vez que se abriera el empaque, a su vez, mencionaron que la presentación mejoraría si los nuggets tuvieran diferentes formas ya que sería más atractivo para los niños. Finalmente mencionaron que, si el producto posee todas las cualidades descritas, sin edulcorantes, ni preservantes y un valor nutricional efectivo podrían ajustarse al precio de venta que tenga una vez que salga al mercado.

Otro de los factores que más resaltaron fue el de la practicidad del producto, ya que les agradó la idea principal que se busca establecer en la mente del consumidor, un producto práctico que se puede hacer en freidora de aire, horno, sartén, etc. Y que podrían servirlo como desayuno definitivamente, como snack ocasional y en el caso del almuerzo o cena acompañado de otros alimentos para fortalecer el plato.

Criterios del cierre final

Para finalizar el grupo focal, los padres de familia expresaron que sí estaban dispuestos adquirirlos, pero, tomando en consideración los puntos que señalaron para la mejora, el producto debía mantener su factor nutritivo y a su vez, tratar de extender la durabilidad y que durante este periodo se mantenga el sabor natural.

En conclusión, el grupo focal cumplió con su cometido y pudo evidenciar una aceptación favorable por parte de los posibles consumidores, destacando el interés de los padres de familia y cuidadores por brindar a sus hijos alternativas saludables, se pudo identificar a su vez que la composición nutricional, la textura y presentación son factores claves para decidir una compra y que el etiquetado también es primordial. Se pudo validar la relación entre el problema existente y la solución propuesta fortaleciendo el prototipaje, aumentando la credibilidad de la propuesta de valor y validando la necesidad del mercado.

Entrevista a madre con niño típico.

Para la validación de la propuesta del producto Pavikitos, se aplicó una metodología de análisis cualitativo mediante la realización de una entrevista en profundidad con duración de 30 minutos y 16 segundos el 06 de enero del 2026, a una ingeniera en alimentos y madre de dos hijos menores de 10 años, perfil que combina conocimiento técnico especializado y experiencia directa como consumidora del mercado objetivo. Dicha técnica permitió recopilar información relevante desde una doble perspectiva la cual es profesional y personal, aportando evidencia sólida para evaluar la factibilidad, viabilidad y deseabilidad del producto. La entrevista fue utilizada como herramienta principal para analizar el Product-Market Fit, mientras que el registro audiovisual funcionó como material de respaldo del levantamiento de información.

Desde el enfoque de deseabilidad, la entrevistada manifestó que la propuesta de un Nugget elaborado a base de pavo y vegetales resulta altamente atractiva para el mercado infantil, ya que combina ingredientes conocidos, culturalmente aceptados y percibidos más saludables. Al ser madre de dos niños menores de 10 años, indicó que existe una preocupación constante por ofrecer alimentos prácticos, nutritivos y que sean aceptados sensorialmente por los niños. En este sentido, destacó que Pavikitos responde a una necesidad real del mercado, al presentarse como una alternativa más saludable frente a los Nuggets ultrapocados tradicionales, incrementando así la probabilidad de aceptación y recompra por parte de los padres de familia.

En relación con la factibilidad técnica, la ingeniera en alimentos confirmó que el desarrollo del producto es viable desde el punto de vista productivo. Los insumos necesarios se encuentran disponibles en el mercado local y los procesos de elaboración corresponden a técnicas comunes dentro de la industria alimentaria. Además, señaló que el producto puede fabricarse en una etapa inicial a pequeña escala, siempre que se cumpla con los controles de

cocción, congelación y normas sanitarias correspondientes. Desde su experiencia profesional, concluyó que Pavikitos es técnicamente factible sin requerir tecnología altamente compleja.

Respecto a la viabilidad económica, la entrevistada indicó que la producción local del producto permitiría optimizar costos y reducir gastos logísticos. Asimismo, destacó que los padres están dispuestos a pagar un precio ligeramente superior cuando perciben beneficios reales en términos de calidad nutricional y seguridad alimentaria para sus hijos. Bajo este enfoque, Pavikitos podría posicionarse como un producto diferenciado, justificando su precio mediante una propuesta de valor clara y orientada al bienestar infantil, lo que favorecería la sostenibilidad económica del emprendimiento.

El análisis del Product-Market Fit evidencia una adecuada alineación entre la propuesta de valor de Pavikitos y las necesidades del mercado objetivo. La entrevista, en su rol de madre y profesional del sector alimentario, validó que el producto soluciona una problemática frecuente en los hogares, como la dificultad de encontrar alimentarios infantiles que sean saludables, prácticos y aceptados por los niños. Dicha convergencia entre la necesidad del consumidor, la funcionalidad del producto y su viabilidad técnica confirma un ajuste positivo entre el producto y el mercado.

Con base en el análisis cualitativo realizado, se concluye que el proyecto Pavikitos cumple con los criterios de factibilidad, viabilidad y deseabilidad. La evidencia obtenida demuestra que el producto puede ser elaborado técnicamente, es económicamente sostenible y es valorado positivamente por el mercado objetivo, especialmente por padres de familia con hijos en su primera infancia. En consecuencia, el proyecto presenta fundamentos sólidos para avanzar hacia su implementación y desarrollo en el mercado.

Entrevista a madre con hijo dentro del Espectro Autista.

La entrevista tuvo una duración de 32 minutos realizada el 06 de Enero a la madre de un niño de 4 años con trastorno del espectro autista permitió validar desde una perspectiva cualitativa, la deseabilidad y viabilidad del producto que se desarrolla en el presente proyecto. Durante la conversación, la entrevistada manifestó que actualmente atraviesa un proceso de transición alimentaria con su hijo, motivado por la recomendación de una especialista de eliminar productos ultraprocesados de su dieta. Esta decisión se sustenta en experiencias negativas previas, ya que el consumo de este tipo de alimentos ha generado efectos negativos en la microbiota, la piel y el comportamiento del niño.

La entrevistada señaló que el proceso de compra se ha vuelto complejo y demandante, dedicándole largas horas en supermercados sin encontrar opciones adecuadas que cumplan con criterios de naturalidad y seguridad alimentaria. Debido a esta limitación, actualmente opta por adquirir únicamente proteínas frescas y elaborar preparaciones caseras. Lo que evidencia una necesidad insatisfecha de productos prácticos y alineados a una alimentación limpia para niños.

En este contexto la propuesta de nuggets de pavo elaborados con ingredientes 100% naturales fue percibida de manera positiva. La entrevistada resaltó la importancia de que el producto mantenga coherencia entre su formulación y comunicación, enfatizando la necesidad de un etiquetado transparente con semáforo nutricional e información del proceso productivo inclusive.

Adicional, un aspecto clave identificado en la entrevista fue la importancia de la aceptación sensorial del producto. La madre destacó que su hijo acepta únicamente alimentos que cumplan con determinadas características de textura, forma y temperatura, por lo que el producto representa una ventaja significativa al alinearse con patrones de consumo y

aceptados por los niños, recalcando que la ausencia total de conservantes y preservantes es un factor decisivo, dado que estos componentes han causado experiencias negativas anteriormente.

En síntesis, la entrevistada reforzó la necesidad de que el producto mantenga coherencia en cuanto a su propuesta de valor honesta orientada al bienestar de los niños. Bajo estas condiciones, manifestó estar dispuesta a pagar un precio ligeramente superior el de productos convencionales, siempre que el alimento cumpla con su promesa de ser realmente saludable y beneficioso para la alimentación infantil.

Entrevista con Nutricionista clínica pediátrica especializada en neurodivergencia.

Gracias a una entrevista realizada el día 05 de Enero con una duración de 30 minutos a la nutricionista clínica pediátrica con especialización en neurodivergencia, Guadalupe Mena, se determinó la validez de la idea propuesta y, a su vez, como esta se alinea con el segmento objetivo del presente proyecto. Siendo que durante la serie de preguntas la especialista explicó el grave impacto del consumo excesivo de alimentos ultraprocesados, el cual afecta sobretodo a los infantes no solo a nivel físico sino también a nivel cognitivo siendo que entre ellas se encuentran la falta de concentración, mayor irritabilidad, desregulaciones emocionales, cambios marcados de energía, entre otros. Adicionalmente, también señaló que a nivel clínico las deficiencias de micronutrientes y alteraciones del intestino son bastantes relevantes en estos niños, por lo cual se plantearía una diferencia bastante pronunciada en niños que consumen AUPs y aquellos que siguen una dieta más real.

Asimismo, la nutricionista señaló la relevancia del consumo de fibras, proteínas y micronutrientes en la ingesta saludable para niños en primera infancia y adicional mencionó las grasas saludables y el hierro los cuales, en el caso de ser escasos, pueden fomentar el desarrollo de una menor capacidad de aprendizaje, mayor susceptibilidad a infecciones,

alteración de apetito y mayor inflamación. Por otro lado, destacó el tema de la microbiota que son organismos que nacen de una alimentación saludable y ayudan a regular el sistema digestivo e infecciones en piel.

Por su parte, la especialista identifica que los filtros sensoriales tienen un rol bastante importante durante la alimentación de niños en la primera infancia puesto que el refrán ‘la comida primero entra por los sentidos’ está en lo correcto. Ella comenta que niños, sobretodo aquellos con inmadurez neurológica o sensibilidad sensorial, van a ser más propensos a buscar alimentos conocidos para sentir cierto grado de seguridad, por lo tanto, aquellos alimentos con texturas homogéneas y consientes (lo que generalmente se relacionan con ultraprocesados) suelen ser más aceptados por los niños en dicho grupo etéreo.

Finalmente, se presentó la idea propuesta a la especialista, en la cual se le detallaron los ingredientes y sus medidas de acuerdo a porcentajes para su mejor entendimiento, a lo que ella señaló el óptimo alcance del producto al ser bastante completo y se obtuvieron dos insights relevantes:

- Uso de aceite de orégano (esencia) por sus propiedades antioxidantes sin comprometer el sabor y la calidad y, a su vez, va a ayudar a generar una vida útil del producto en tres meses cumpliendo su objetivo como opción alimenticia libre de conservantes o preservantes artificiales.
- Uso de empaque de sellado al vacío, puesto que en el contexto de la vida útil el hacer esto ayudará a reducir la descomposición por contaminación cruzada.

PMV (Producto Mínimo Viable)

El proceso de desarrollo de Producto mínimo viable comprende a una línea de aprendizaje cuyo objetivo principal es verificar que las hipótesis presentadas como solución a la problemática se validen y se desarrollen con la menor complejidad posible, claro está sin

comprometer la idea central de la propuesta, como resultado, se presenta la versión concreta de Nuggets a base de pavo con vegetales precocidos congelados y listos para cocinar, están fabricados de manera que puedan ser preparados fácilmente en el hogar.

Como parte de los componentes esenciales del producto se resalta la formulación limpia que, a su vez, se encuentra libre de gluten, lácteos, soya y que posee un bajo contenido de sodio, con una textura homogénea y una presentación agradable y variada como cada niño adaptado a sus necesidades de manera que la propuesta de valor se posicione trabajando con la necesidad existente y evaluando de forma directa la aceptación del producto por parte del consumidor.

La hipótesis que se busca validar con el producto mínimo viable es lograr que los compradores sustituyan los alimentos ultraprocesados que tienden a comprar con mayor frecuencia por opciones mucho más saludables, así como también, una recepción asertiva del alimento por parte de los menores, en el que resalten la inclusión de los vegetales como fuente de energía cuando se incorporan de manera adecuada junto con los demás ingredientes (Pomeranz et al., 2023).

Como parte del entorno real del producto, se presenta el hogar, en el cual, son los cuidadores o padres de familia adquieren el producto y lo incorporan a la rutina diario como parte del plan semanal de alimentación observando la respuesta asertiva por parte de sus hijos generando respuestas más directas sobre posibles mejores y puntos cualitativos relevantes. La interacción con el consumer y el shopper es clave para identificar las mejoras a ejecutarse que se pueden dar principalmente en la textura, el sabor, el empaque, la envoltura y de igual manera en el mensaje que se busca proyectar al consumidor.

Se plantea que la retroalimentación recibida sobre la aceptación de los menores al producto contenga la percepción de un consumo con un alto valor nutricional, agradable y

selectivo a la hora de comer, por otro lado, que los cuidadores lo vean como una opción de fácil preparación la cual, colocándola en el horno, cualquier plancha o freidora de aire se pueda servir como alimento o snack generando la posibilidad de obtener una clientela fija y no mariposa. Los resultados esperados permitirán generar decisiones respaldadas en la percepción del consumidor, el desarrollo que tenga el producto en el mercado, cómo se anteponga este ante la competencia y la propuesta de valor acertada por parte de los consumidores.

Video comercial

El video comercial de 30 segundos se inicia mostrando el problema del consumidor, representado por padres y cuidadores en su rutina diaria, con poco tiempo para preparar alimentos y preocupación por el alto consumo de productos ultraprocesados en la alimentación de sus hijos. Dicha escena busca generar identificación y empatía, evidenciando la dificultad de encontrar opciones prácticas, saludables y aceptadas por los niños en la primera infancia. A continuación, se realiza la presentación del producto, mostrando los Nuggets de pavo y vegetales como una alternativa innovadora y nutritiva. Se destacan visualmente sus ingredientes naturales, su preparación sencilla y su presentación congelada, resaltando que es un alimento elaborado sin preservantes ni alérgenos comunes, pensado especialmente para niños.

Posteriormente, el video enfatiza el beneficio principal, enfocándose en la tranquilidad que brinda a los padres al ofrecer una opción saludable y funcional, junto con una textura y sabor agradables para los niños. Finalmente, se muestra la reacción de los usuarios, evidenciado a niños disfrutando el producto y a padres satisfechos y tranquilos. El cierre del video refuerza el objetivo del mensaje, que es comunicar la propuesta de valor del producto y generar una conexión emocional basada en el cuidado, la confianza y el bienestar infantil.

Monetización

La monetización del proyecto se basa en un modelo de venta directa, principalmente a través de supermercados, ya que este canal permite un mayor alcance al consumidor final y facilita la introducción del producto en el mercado. La comercialización se realizará por paquetes que contienen ocho unidades de Nuggets, disponibles tanto en presentación individual como en packs familiares. El precio referencial por paquete se estima entre USD 5 y USD 7, acorde en función de productos similares y del valor agregado que ofrece la propuesta.

De manera complementaria, se implementará un modelo de suscripción con envío a domicilio, orientado a consumidores recurrentes. Dicho sistema consistirá en la entrega mensual de cajas que incluyen varios paquetes, cada uno con múltiples unidades, según el plan elegido por el cliente. Este modelo permite asegurar un consumo constante, facilita la planificación de la producción y ofrece mayor comodidad a las familias, manteniendo el precio dentro del rango referencial establecido.

La justificación del modelo de monetización y del precio se sustenta en las cualidades naturales y funcionales del producto, el cual está elaborado con proteína y vegetales, además de ingredientes como orégano, pimienta, agua y sal, sin preservantes artificiales. Si bien aún no se han realizado pruebas de mercado, se prevé que el producto sea percibido como una alternativa más saludable frente a los Nuggets tradicionales de pollo, lo que permitiría evaluar en futuras degustaciones y testings la disposición a pagar y el nivel de aceptación dentro del mercado ecuatoriano.

Estudio técnico

Localización del emprendimiento

Enlace referencial.

https://www.plusvalia.com/propiedades/clasificado/alclbgin-alquiler-de-bodega-280-m-sup2--complejo-cerrado-av-148303677.html?n_src=Listado&n_pg=1&n_pos=6

Figura 13.

Localización



Figura 14.

Localización



La localización del negocio fue seleccionada de manera estratégica, considerando tanto las necesidades operativas del proyecto como su viabilidad económica en una etapa inicial. Para el desarrollo del producto Pavikitos se optó por un inmueble tipo bodega de dos pisos, cuya distribución permite una adecuada separación de las actividades logísticas y productivas. El inmueble elegido corresponde a una bodega tipo galpón de 280 m², distribuidos en dos niveles de 140 m² cada uno, lo cual favorece la organización espacial de las actividades del negocio. El primer piso será destinado al almacenamiento y manejo de inventarios del producto terminado y de las materias primas, facilitando el control, la organización y la conservación de los insumos. Por su parte, el segundo piso será utilizado como área de producción, donde se llevará a cabo la preparación y elaboración del producto, garantizando un flujo de trabajo ordenado y eficiente.

Asimismo, la ubicación del inmueble resulta favorable debido a su carácter céntrico de la ciudad de Guayaquil, lo que permite un fácil acceso tanto para proveedores como para la distribución del producto. Esta localización no se encuentra alejada de las principales zonas comerciales, lo que contribuye a reducir costos logísticos y tiempo de traslado.

Adicionalmente, el precio del inmueble es accesible y adecuado para emprendimientos que se

encuentran en sus etapas iniciales, permitiendo una mejor gestión de los recursos financieros del proyecto.

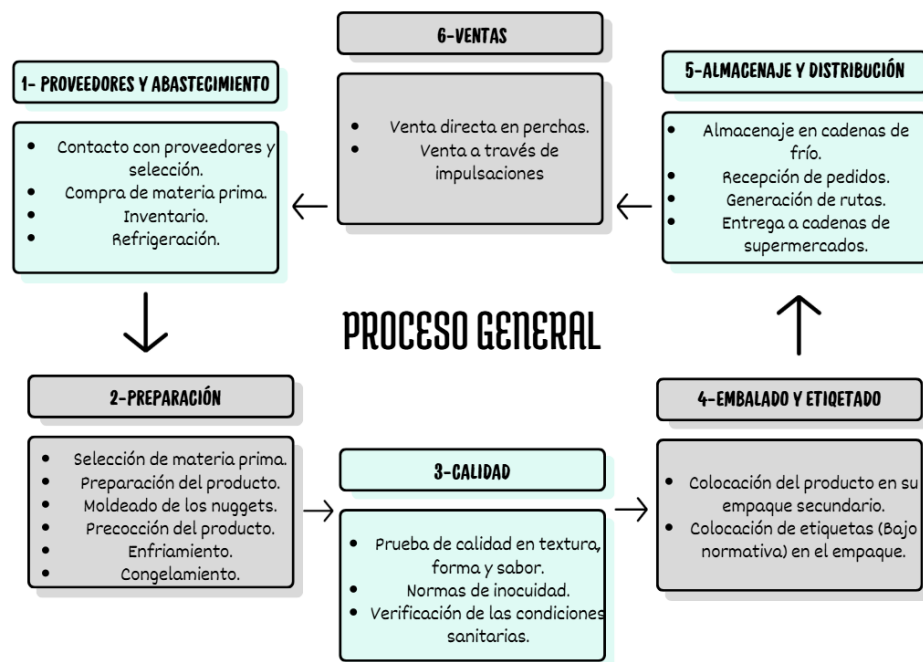
Finalmente, se consideró que el espacio cuenta con una estructura sólida, funcional y estéticamente agradable, lo cual favorece la adecuación del lugar para cumplir con los requerimientos operativos y sanitarios necesarios para la producción de alimentos. En conjunto, estos factores justifican la elección de esta ubicación como una alternativa viable, eficiente y coherente con los objetivos del negocio.

Mapa de procesos

Mapa de procesos generales.

Figura 15.

Mapa de Procesos



El mapa de procesos de PAVIKITOS S.A.S. se encuentra desarrollado de manera que sobresalte la estructura organizacional y las actividades primarias o aquellas que generarán ingresos de manera directa a la compañía, a su vez, se pueden conectar de manera directa los

roles de cada área desde la administrativa, comerciales, logísticas, etc. Para confirmar un control absoluto sobre la operación y un manejo eficiente de los recursos de manera que el producto llegue en las mejores condiciones al consumidor final.

Proceso de Proveedores y abastecimiento

Uno de los pasos primordiales puesto que este es el primer punto de contacto con la operatividad, se iniciaría un proceso de selección de proveedores de materia prima que garanticen calidad y precios accesibles, se busca que el contacto se genere con criaderos de pavo para obtener el ingrediente principal y productores locales para los materiales secundarios. Una vez adquirida, esta pasará a inventariarse con el método FIFO (Primero en ingresar, primero en salir), obteniendo un correcto almacenamiento y posterior refrigeración en los equipos apropiados.

Responsables.

- Área de logística e importaciones.
- Jefe de almacén e Inventarios.
- Personal de Bodega

Proceso de Preparación

En este punto se llevarán a cabo las actividades de transformación, es decir, la materia prima se transformará en producto terminado, una vez se tengan seleccionados los ingredientes, se procederá con la mezcla, formación de los Nuggets, precocción, enfriamiento, empaado y congelamiento, los pasos descritos permitirán la formación del producto y proporcionarán las características que lo harán único, textura, sabor y forma, volviéndose apto para el consumo del mercado objetivo.

Responsables.

- Área de producción y calidad

Proceso de Calidad

El proceso de calidad es uno de los más importantes dentro de comercializaciones que involucren alimentos, puesto que cada país posee una entidad gubernamental que establece normativas para verificar que existan normas de inocuidad dentro de la elaboración del producto, por lo cual, Pavikitos cumplirá con los estándares o legislaturas establecidas, a su vez, se comprobará que la textura, sabor y forma tengan el formato adecuado y apto, a la par se verificará el cumplimiento de las buenas prácticas sanitarias durante la producción. Con esto no sólo aseguramos calidad y control sanitario dentro del proceso sino también se busca transmitir confianza al cliente final para que no existan dudas a la hora de adquirir el producto y posterior consumo.

Responsables.

- Área de producción y calidad

Proceso de Embalado y Etiquetado

Durante el proceso de embalado y etiquetado, el producto es colocado en su empaque secundario, el cual, como componente de internacionalización será importado desde Perú y con el etiquetado pertinente a base de las normas sanitarias y el semáforo alimenticio obligatorio dentro de la normativa vigente ecuatoriana (Rojo: Alto, Ámbar o Amarillo: Medio y Verde: Bajo, para indicar respectivamente los niveles altos, medios y bajos de azúcar, sal o grasa). A su vez, se deben incluir las fechas de caducidad, números de lote, descripción real de los ingredientes y el contenido nutricional de cada uno para evitar cualquier clase de demanda por engaño al consumidor asegurando una presentación lo más transparente posible del producto y cumpliendo con la legalidad del proceso.

Responsables.

- Jefe de producción
- Supervisor de planta

- Auxiliar de planta

Proceso de Almacenaje y Distribución

Alineado con el resto de los procesos, el almacenaje y la distribución son puntos claves para que el producto llegue en las mejores condiciones al consumidor final, durante este proceso se almacenan los Nuggets incorporando herramientas tecnológicas como las cadenas de frío, se receptan los pedidos y se coordinan las rutas de entrega de manera semanal a las distintas cadenas de supermercados quienes posteriormente los distribuirán a sus puntos de venta. Los pasos de esta etapa son claves para garantizar que el producto conserve las características propias y posteriormente que se distribuya de manera eficiente para que el producto se posicione de manera segura y tenga una buena aceptación.

Responsables:

- Jefe de almacén e inventarios
- Personal de Bodega

Proceso de Venta

El paso final del proceso comprende al pico en el cual se busca conectar con el cliente y crear valor, la comercialización de los Nuggets se dará de dos maneras, la primera mediante venta directa desde las perchas de las cadenas de supermercados en la cual el cliente podrá dirigirse al punto más cercano y comprar el producto y la segunda, mediante la estrategia comercial de la Impulsación en los puntos de venta más visitados por los consumidores. Este cierre permitirá la interacción directa con los consumidores y, por ende, generación de ingresos óptimos cerrando de esta manera el ciclo operativo.

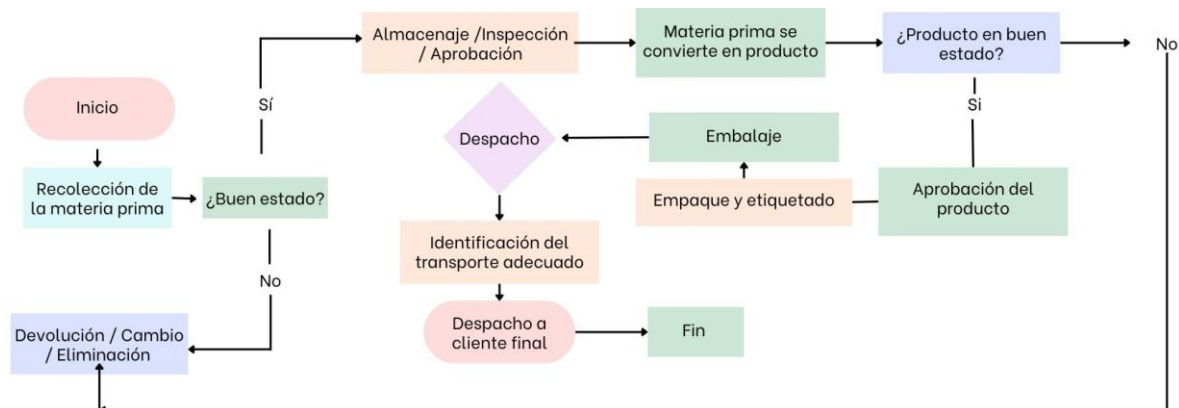
Responsables.

- Área Comercial y de Marketing.

Proceso productivo (Flujograma)

Figura 16.

Flujograma proceso productivo



Recolección de materia prima.

Se inicia el proceso de producción con la adquisición y recolección de la materia prima, es imperativo destacar que se busca formar alianzas con productores orgánicos, sin embargo, en caso de que luego de una breve inspección de la calidad de la materia prima, esta no llegase a cumplir con los estándares solicitados se procederá a la devolución o cambio.

Producción.

En cuanto a la producción y por la naturaleza del producto, se propone el uso de un entorno completamente frío y estéril que se presentará como las BPM (Buenas Prácticas de Manufactura), con el objetivo de aumentar la vida útil del producto propuesto.

Calidad y empaque.

Una vez que el grupo de calidad ejecuta los análisis pertinentes se procede con el empaquetado el cual será con sellado al vacío con el objetivo de reducir la contaminación cruzada y perjudicar el sabor, presentación y calidad del producto final.

En el hipotético caso de que el producto no pase las pruebas de calidad serán eliminados para evitar perjudicar la salud de los consumidores.

Transporte.

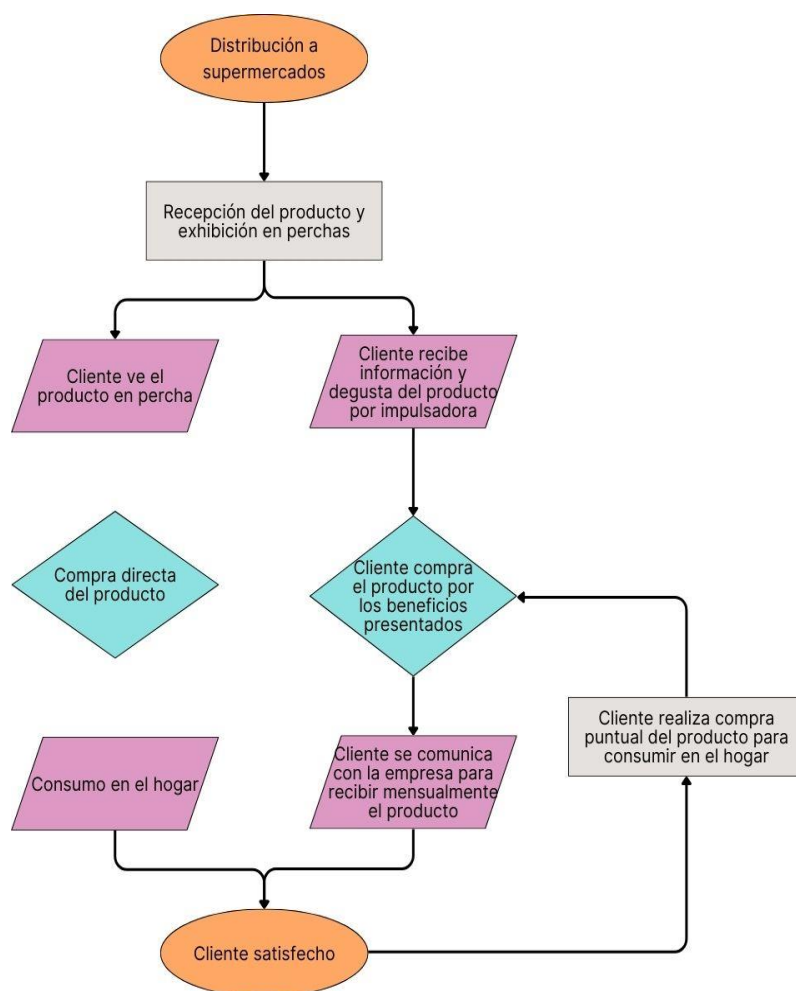
Una vez culminado el proceso de producción y control de calidad, el producto será transportado a su destino en percha ya sea por recolección del mismo comprador o por entrega propia de la empresa, se deberá siempre contar con los medios de transporte adecuados con cadenas de frío regulables para que no se vea comprometida la carga.

Flujograma del proceso de comercialización.

El proceso de comercialización de Pavikitos inicia con una logística eficiente que garantiza la presencia del producto en los puntos de venta. Una vez realizada la distribución a supermercados, se procede a la recepción del producto y exhibición en perchas, asegurando que los Nuggets se mantengan en la cadena de frío necesaria para preservar su calidad nutricional. A partir de este punto, el cliente puede seguir dos rutas principales para la adquisición:

Figura 17.

Flujograma del proceso de Comercialización



Camino de Compra Directa.

En esta ruta, el cliente motivado por la búsqueda de alternativas para reemplazar los ultraprocesados, localiza el producto de forma autónoma. El proceso es lineal, ya que el cliente ve el producto en percha, lo selecciona basándose en la información del empaque y realiza la compra directa del producto. Finalmente, el ciclo se completa con el consumo en el hogar, donde los padres validan la facilidad de preparación y el valor nutricional del alimento.

Camino de Impulsación y Degustación.

Este camino es fundamental para romper la barrera del escepticismo sensorial en niños. Aquí, el cliente recibe información y degusta el producto por parte de una impulsadora, quien

explica los beneficios de una receta libre de alérgenos y con textura controlada. Al comprobar la aceptación del niño en ese momento, el cliente compra el producto por los beneficios presentados, procediendo luego al consumo en el hogar.

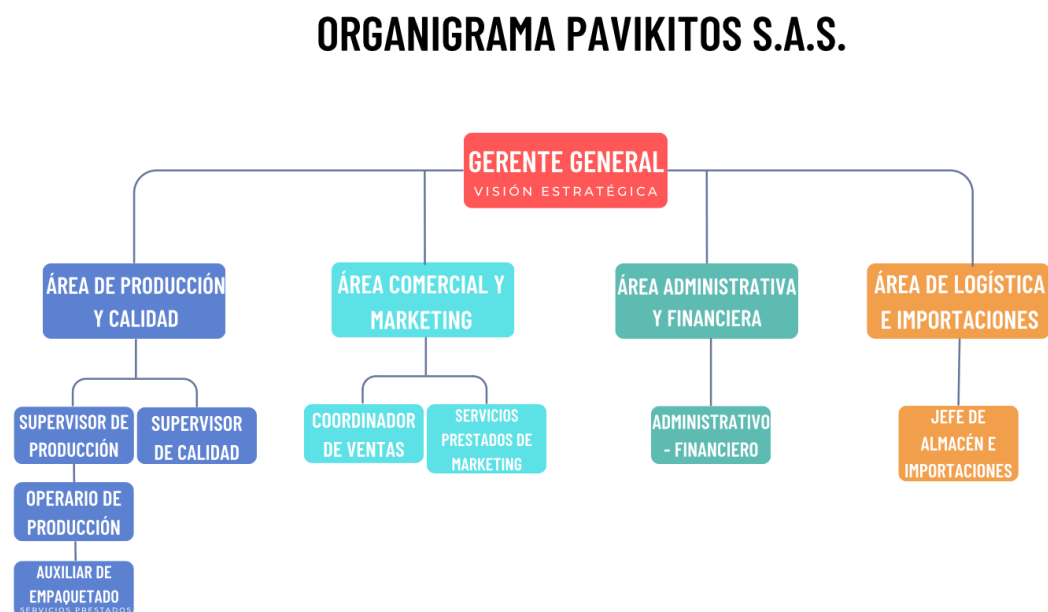
Fidelización y Modelo de Suscripción.

Tras la experiencia inicial de consumo y al obtener un cliente satisfecho, el flujograma plantea una estrategia de recurrencia para aliviar la carga logística de los padres, la cual tener una suscripción mensual, ya que el cliente decide no depender de la compra puntual y se comunica con la empresa para recibir mensualmente el producto. Dicho contacto se realiza a través de canales directos, como por ejemplo redes sociales, permitiendo una planificación alimenticia a largo plazo y asegurando un suministro constante de Pavikitos.

Organigrama

Figura 18.

Organigrama



El diseño organizacional de Pavikitos S.A.S. se fundamenta en un modelo jerárquico funcional que prioriza la visión estratégica y la especialización operativa, aspectos vitales

para una empresa emergente en el sector alimentario nutritivo. En la cima de la estructura se encuentra la Gerencia General, responsable de la Visión Estratégica. Este nivel no solo supervisa el cumplimiento de los objetivos generales del plan de negocios, sino que también asegura que la misión de ofrecer una alternativa saludable frente a los ultraprocesados se mantenga como el eje central de todas las operaciones.

El Área de Producción y Calidad constituye el núcleo técnico de la organización, donde se materializa la promesa de valor de los nuggets de pavo y vegetales. Bajo la supervisión de un Supervisor de Producción y un Supervisor de Calidad, se garantiza que el producto cumpla con las necesidades nutricionales y sensoriales específicas de la primera infancia. El equipo operativo, compuesto por el Operario de Producción y el Auxiliar de Empaquetado (servicios prestados), es el encargado de ejecutar los procesos de fabricación técnica y empaquetado seguro, asegurando una textura homogénea y una composición limpia, libre de alérgenos comunes como gluten, lácteos y soya.

En cuanto a la interacción con el mercado, el Área Comercial y Marketing desarrolla las tácticas de posicionamiento y comercialización. El Coordinador de Ventas se enfoca en establecer la presencia del producto en supermercados y canales de distribución directa, mientras que los Servicios Prestados de Marketing se encargan de la comunicación digital y la educación de los cuidadores. Dicha área es fundamental para gestionar el modelo de suscripción mensual y las degustaciones en puntos de venta, estrategias diseñadas para fidelizar a los padres que buscan alternativas prácticas pero nutritivas para las loncheras de sus hijos.

Finalmente, las funciones de soporte se concentran en las áreas Administrativa y Logística. El Área Administrativa y Financiera, a través de su personal Administrativo – Financiero, vela por la salud económica del proyecto, gestionando flujos de ingresos por

ventas y suscripciones, así como la estructura de costos de materia prima y operaciones. Por su parte, el Área de Logística e Importaciones, liderada por el jefe de Almacén e Importaciones, garantiza el suministro constante de insumos y el manejo eficiente de inventarios congelados. Esta área es clave para mantener la cadena de frío y asegurar que el producto llegue al consumidor final conservando todas sus propiedades nutricionales.

Conformación Legal

En este apartado se busca establecer los parámetros legales para la conformación de la empresa. Siendo que se abarcaran temas como aspectos societarios, marcarios, tributarios, Patentes y permisos municipales.

Aspectos societarios.

Se plantea la constitución de una Sociedad por Acciones Simplificadas (S.A.S.) debido a que es la opción ideal para nuevas empresas ya que su proceso es sencillo al solo constituirse ante la Supercias y al no contar con ningún costo. Asimismo, no requiere un mínimo de capital y puede tener uno o más accionistas (Gob.ec, 2024).

Proceso de constitución

Se deben realizar varios pasos para definir la empresa como una S.A.S. ante la Supercias de manera física, tales como:

1. Reservar el nombre en el portal de la Superintendencia de Compañías, Valores y Seguros.
2. Descargar los formatos del ‘Contrato Constituyente’ y el ‘Modelo de Nombramiento’.
3. Llenar los datos, imprimir y firmar los documentos.
4. Presentar los documentos en la ventanilla del Centro de Atención al Usuario.

Documentación necesaria

Para el proceso de constitución, se requieren dos documentos solicitados directamente por la Supercias los cuales son el Contrato Constituyente y el Modelo de Nombramiento.

Contrato Constituyente.

En este apartado se determinan todos los accionistas y su grado de participación o aporte al capital, así como también los datos de la compañía, y las actividades comerciales.

Siendo que los comparecientes serán los siguientes:

Tabla 2.

Comparecientes.

Nombres y Apellidos Razón Social	Número de documento de Identificación, Cedula o Ruc	Nacionalidad	Estado civil	Domicilio	Correo Electrónico
Vanessa Villao	0955420914	Ecuatoriana	Soltera	Las Orquídeas	vanessavillao208@gmail.com
Emily Mejía	0962529788	Ecuatoriana	Soltera	Metrópolis	emilitarosado2004@gmail.com
Talía Castro	0952629665	Ecuatoriana	Soltera	Metrópolis	taliacastro2004@gmail.com
Naomi Lecaro	0956422737	Ecuatoriana	Soltera	Bellavista	nanilesi610@gmail.com

Por otro lado, entre los datos de la compañía solicitados se encuentran:

- Denominación social: PAVIKITOS S.A.S.
- Domicilio: Av. Juan Tanca Marengo, Norte de Guayaquil, Guayaquil.
- Objeto: Comercialización de alimentos naturales.
- Plazo: Indefinido
- Capital Suscrito: Por definir
- Cantidad de Acciones: Son un total de 100 acciones siendo que se dividen en cuatro accionistas principales, detallado en la siguiente tabla.

Tabla 3.

Acciones por Accionista

#	Nombres de los accionistas suscriptores	Capital suscrito	Capital pagado en numerario	Capital en pagar	Por	Número de Acciones	Tipo de Inversión
1	Vanessa Villao Moreno	\$1.000	\$1.000	0		25	Nacional
2	Emily Mejía Rosado	\$1.000	\$1.000	0		25	Nacional
3	Talía Castro Vargas	\$1.000	\$1.000	0		25	Nacional
4	Naomi Lecaro Silva	\$1.000	\$1.000	0		25	Nacional

El contrato de constituyente se puede ver en su totalidad en anexos. [Anexo A](#)

Modelo de Nombramiento.

En este documento se designa a personas con el perfil adecuado como Gerente General y presidente de la compañía, los cuales ejercerán la representación legal, judicial y extrajudicial de la sociedad.

El Gerente General ha sido designado bajo un acuerdo unánime de los miembros de la mesa directiva, aceptando los roles junto con las responsabilidades y obligaciones que conllevan. [Anexo B](#)

Aspectos marcarios.

Entiéndase por marca a todos los signos aptos para distinguir productos o servicios en el mercado. Siendo que signos incluyen palabras, imágenes, figuras, símbolos, gráficos, sonidos, olores, sabores, número, letras, entre otros cuyo objetivo sea la representación gráfica.

Se plantea registrar la marca Pavikitos para contar con el uso exclusivo de la marca bajo el artículo 364 del Código Orgánico de la Economía Social de los Conocimientos, Creatividad e

Innovación. La cual, según el art. 365, tendrá una duración de 10 años y podrá renovarse bajo el contexto del art. 366 (Código Orgánico de La Economía Social de Los Conocimientos, Creatividad e Innovación, 2016a).

Derechos conferidos por registro de marca

Gracias al art. 367 del Código Orgánico de la Economía Social de los Conocimientos, Creatividad e Innovación se presentan los siguientes derechos:

- Uso de marca sobre mercadería registrada o empaques.
- Suprimir o modificar la marca con fines comerciales.
- Fabricación de empaques con la marca registrada.
- Usar en el comercio un signo idéntico o similar a la marca cuando tal uso pudiera causar confusión o un riesgo de asociación con el titular del registro.
- Usar en el comercio un signo idéntico a una marca conocida, cuando ello pudiera causar al titular del registro un daño económico o comercial injusto.
- Usar públicamente un signo idéntico a una marca conocida, aun para fines no comerciales, cuando ello pudiese causar una dilución de la fuerza distintiva o del valor comercial o publicitario de la marca, o un aprovechamiento injusto de su prestigio (Código Orgánico de La Economía Social de Los Conocimientos, Creatividad e Innovación, 2016b).

Proceso de registro de marca

A diferencia de los aspectos societarios los cuales no solicitan ningún tipo de tasas para su constitución, para el registro de marca se debe pagar un valor de doscientos ocho dólares estadounidenses el cual no grava IVA. Siendo que los pasos son los siguientes:

- Solicitar asesoría en las ventanillas.

- Generar la solicitud en línea en el Portal del SENADI, con los requisitos básicos necesarios a fin de reproducir el comprobante de pago.
- Pagar la tasa correspondiente en el Banco del Pacífico.
- Iniciar el proceso de registro de la marca en el portal del SENADI.
- Retirar el título, en el caso de ser concedido.

Siendo que entre los requisitos se incluyen la Solicitud de Registro de Signos Distintivos, el Comprobante de pago de tasa y la Etiqueta en Digital (SRI, 2025b).

Aspectos tributarios.

Inscripción del RUC

Bajo la ley ecuatoriana todas las personas naturales o jurídicas, están obligadas a registrarse ante el Servicio de Rentas Internas para la obtención del RUC, el cual es un instrumento que tiene por función registrar e identificar a los contribuyentes (SRI, 2025a).

Proceso de Inscripción del RUC.

A través del canal automático, en el portal Transaccional del SRI se podrá registrar a la sociedad para la obtención del RUC y luego de las revisiones pertinentes se generará el código. Es imperativo mencionar que el proceso de obtención de RUC es un trámite completamente gratuito.

Régimen tributario

Se plantea que la empresa PAVIKITOS S.A.S., se acoja al régimen RIMPE Emprendedor Sociedad debido a que al ser una empresa pequeña existe cierto grado de beneficio o simplicidad tributaria con un pago de tributos de hasta 2% de las ventas anuales.

Obligaciones.

- Emitir facturas con desglose de IVA
- Declarar de manera semestral el IVA

- Declaración obligatoria del Impuesto de la Renta (Servicio de Rentas Internas, n.d.)

Patentes y permisos municipales.

Este apartado toma en consideración todos los permisos gubernamentales y municipales para el legal funcionamiento de la empresa y todas las actividades de producción correspondientes al producto propuesto (Ministerio de Gobierno, 2022).

Permiso de Funcionamiento

Documento emitido por el ARCSA, a todos los establecimientos sujetos a control y vigilancia sanitaria que cumplen con los requisitos necesarios para su funcionamiento.

Patente Municipal

Procedimiento por el cual una persona o sociedad declara estar ejerciendo una actividad económica dentro de la jurisdicción municipal. Tiene como objetivo la recaudación de los impuestos de Patente. Siendo que este trámite tiene un costo de cuatro dólares estadounidenses con sesenta y cinco céntimos de dólar destinados a los formularios de declaración de patente y certificado de no adeudar al municipio (Municipalidad de Guayaquil, 2025).

Permiso del Cuerpo de Bomberos

Permiso emitido por el Cuerpo de Bomberos tras una inspección de los requerimientos de seguridad detallados a base de las dimensiones del local siendo que para el presente proyecto se toma en consideración los requerimientos de para locales medianos (Cuerpo de Bomberos de Baños de Agua Santa, 2025).

Notificación Sanitaria.

Este segmento hace referencia al trámite que permite la comercialización de alimentos procesados declarando que cumplen con las normas de calidad, seguridad e inocuidad a través del ARCSA como autoridad sanitaria.

Siendo que este proceso cuenta con una tasa cuyo valor asciende a ciento setenta y tres dólares estadounidenses al tratarse al momento de una pequeña industria. Asimismo, es imperativo señalar que la notificación sanitaria tendrá una vigencia de cinco años a partir de la fecha de expedición y podrá renovarse por periodos iguales (Agencia Nacional de Regulación, 2021).

Información solicitada para la obtención de la Notificación Sanitaria

- Descripción e interpretación del código de lote.
- Proyecto de etiqueta, según el Reglamento de Rotulado de Alimentos Procesados para Consumo Humano vigente o documento que lo reemplace y las NTE INEN de acuerdo con el tipo de producto. [Anexo C](#)
- Descripción general del proceso de producción o elaboración del producto. [Anexo D](#)
- Especificaciones físicas y químicas del material de envase, bajo cualquier formato emitido por el fabricante o distribuidor.
- Descripción general del proceso de elaboración del producto.

Aspectos de Internacionalización

Para el desarrollo del presente proyecto, el componente de internacionalización se basa en la integración de proveedores internacionales estratégicos en la cadena de valor, en particular mediante la importación de empaques especializados desde Perú (Mollinedo Quispe, 2024). Este enfoque forma parte de un modelo de internacionalización progresiva en el que la

empresa integra gradualmente elementos internacionales para fortalecer su competitividad, reducir costos y garantizar los más altos estándares de calidad (FAO, 2025).

La elección del stand-up pouch (doypack) con cierre zipper y tratamiento antifog responde a las siguientes características:

- Técnico: El material preserva la integridad del producto congelado, evita la condensación y prolonga su vida útil.
- Comercial: la venta tanto transparente muestra el producto y esa línea con la tendencia del marketing experiencial.
- Protección del producto: El cierre hermético garantiza la seguridad alimentaria y reduce el riesgo de contaminación.

A nivel mundial los envases flexibles como los doypacks, se consolidan como tendencias gracias a su funcionalidad, diseño ligero y menor impacto ambiental en comparación con los envases rígidos. Además, cumplen con los estándares de seguridad alimentaria y sostenibilidad exigido por consumidores y organismos reguladores (United Nations, 2022).

Marco comercial Ecuador – Perú.

El comercio entre Ecuador y Perú se sustenta en un sólido marco legal regional, en particular la comunidad Andina (CAN). Este instrumento promueve la integración económica regional, facilita el comercio y reduce las barreras arancelarias y no arancelarias.

Una de las principales ventajas de este marco es la posibilidad de beneficiarse de aranceles preferenciales, ya que los productos importados deben cumplir con las normas de origen establecidas y esto era acompañados por un certificado de origen de la CAN (Comunidad Andina, 2024). Este documento no solo permite la aplicación de arancel cero, sino que también simplifica los trámites logísticos y documentales, reduciendo así los retrasos y los costos de importación.

Para Pavikitos, este marco comercial representa una ventaja estratégica, que permite la adquisición de productos intermedios clave sin aranceles adicionales, lo que fortalece la viabilidad económica.

Aduana y regulaciones aplicables.

La importación del empaque desde Perú, como se ha mencionado está libre de aranceles previa presentación de un certificado de origen emitido por la CAN. Esto reduce significativamente los costos de adquisición. Sin embargo, la transacción está sujeta al impuesto al valor agregado (IVA) que es del 15%, calculado sobre el precio CIF.

La elección de Perú como proveedor se basa no solo en las ventajas aduaneras, sino también en factores como proximidad geográfica, experiencia del país en el sector de plásticos y envases, y la competitividad regulatoria con la región Andina (Ortega Vilela & Barreno Pereira, 2025). Esos factores permiten transacciones comerciales más eficientes y predecibles que con proveedores de otras regiones.

Procedimiento general de importación.

- Registro y habilitación: Inscripción en el Registro Único de Contribuyentes que se realiza en el Sistema de Rentas Internas del país, así como, el perfil de operador en SENAE.
- Agente de aduanas: debido a que en las primeras importaciones existe complejidad documental contar con un agente aduanero que actúe como intermediario técnico y legal.
- Negociación internacional: Elección del incoterm DAP (Delivered At Place), que otorga al vendedor peruano la responsabilidad hasta el destino acordado, reduciendo riesgos para el importador (International Chamber of Commerce, 2020).

- Logística internacional: Transporte terrestre multimodal desde Perú hasta Guayaquil.
- Arribo y nacionalización: Presentación de la declaración aduanera de importación, pagar los correspondientes tributos y posteriormente se libera la mercancía.

Entidades involucradas en el proceso.

Varias organizaciones participan en el proceso de importación por ello, el soporte del agente de aduanas es fundamental para la correcta coordinación (Aduana del Ecuador, 2024):

- SENA (Servicio Nacional de Aduana del Ecuador): Se encarga del control aduanero y la inspección de mercancías.
- SRI (Servicio de Rentas Internas): Supervisa el cumplimiento de las obligaciones tributarias (SRI, 2025b).
- ARCSA (Agencia Nacional de Regulación Control y Vigilancia Sanitaria): Verifica la conformidad de los materiales en contacto con alimentos con las normas de higiene aplicables.
- MAATE (Ministerio del Ambiente, Agua y Transición Ecológica) Supervisa los aspectos ambientales relacionados con la importación de envases plásticos (Ministerio de Ambiente y Energía, 2024).

Documentación requerida para la importación.

La documentación requerida no es solo un aspecto operativo, sino un elemento esencial que garantiza legalidad, trazabilidad y seguridad de las transacciones. La tenencia de estos documentos no solo permita la nacionalización de las importaciones peruanas, sino que también elimina riesgos de sanciones o costos adicionales, asegurando que la importación se

realice de manera eficiente y conforme la normativa vigente (Gobierno del Ecuador, 2022).

Entre ellos:

- Factura comercial: Datos del vendedor y comprador, cantidad y precio.
- Lista de empaque: Especifica dimensiones, bultos, peso, etc.
- Certificado de origen: Para preferencias arancelarias bajo el Acuerdo Comercial Ecuador-Perú CAN/TLC aplicable.
- Ficha técnica del material: Especificación de apto para congelación.
- Seguro de carga, en caso de que aplique.
- Declaración Aduanera de Importación y comprobantes tributarios para nacionalización.

Impuestos y aranceles aplicables.

Las importaciones desde Perú se benefician de un arancel preferencial del 0% gracias al acuerdo comercial vigente entre Ecuador y Perú en el marco de la comunidad Andina, siempre que se presente el Certificado de Origen correspondiente (Comunidad Andina de Naciones, 2020). Este beneficio se suma el 15% de IVA sobre el valor CIF, aplicable a todas las importaciones a Ecuador, de acuerdo con la normativa del Servicio de Rentas Internas. Además, pueden aplicarse costos adicionales como tasas de almacenamiento temporal, en caso de inspección o retraso, así como los honorarios para el agente aduanero, rubro necesario para que el procesamiento y despacho de aduanas se realice de manera eficiente. Estas tasas y servicios deben tenerse en cuenta en la estructura de costos de la empresa ya que inciden directamente en el precio del producto final

Regulaciones sanitarias.

Dado que el empaque entra de cierta manera en contacto con los alimentos congelados, debe cumplir normas sanitarias para garantizar su seguridad e idoneidad. En Ecuador, estos

requisitos son supervisados por la Agencia Nacional de Regulación Control y Vigilancia Sanitaria (ARCSA). Esta agencia exige que los materiales importados cuenten con la documentación técnica que confirme su seguridad. Para el caso del empaque doypack, el documento más importante es la declaración de conformidad del fabricante, quién certifica que el material:

- No migra sustancias peligrosas hacia el alimento
- Es apto para condiciones de congelación
- Cumple con normas internacionales como la FDA 21CFR o estándares ISO

FDA 21 CFR.

Es una normativa que evalúa la migración de compuestos químicos desde los envases a los alimentos tiza que las concentraciones se mantengan dentro de los límites permisibles para proteger la salud del consumidor (U.S. Food and Drug Administration, 2024). Su cumplimiento es ampliamente reconocido por las autoridades sanitarias de Latinoamérica, incluido Ecuador, como un referente técnico válido que regula:

- Resinas plásticas, utilizadas en la fabricación del empaque
- Recubrimientos internos, que puedan estar en contacto con el alimento
- Adhesivos utilizados en los laminados
- Aditivos indirectos, como estabilizantes o plastificantes.

El proveedor debe proporcionar un expediente técnico donde se incluya la declaración de conformidad, ficha técnica, resultados de pruebas de migración y certificados de calidad del empaque. Estos documentos deben estar disponibles para garantizar trazabilidad, así como seguridad alimentaria dentro del proceso.

Regulaciones ambientales.

El Ministerio de Ambiente, Agua y Transición Ecológica (MAATE), establece el marco regulatorio para la gestión ambiental de los envases plásticos comercializados. De acuerdo con el principio de responsabilidad extendida del productor (REP), las empresas que importan o venden productos envasados deben implementar planes integrales de gestión de residuos y declarar anualmente dichos volúmenes (CERES, 2025).

Además, las normas ecuatorianas incluyen disposiciones sobre etiquetado ambiental, exigiendo que ciertos casos indiquen claramente si el material es reciclable o biodegradable. Estas medidas son coherentes con los estándares internacionales y las recomendaciones de organismos multilaterales sobre la gestión sostenible de plásticos (Gobierno de la República del Ecuador, 2014).

A nivel internacional, estudios publicados en revistas científicas como *Resources Conservation and Recycling*, destacan que la implementación de sistemas de responsabilidad extendida en países vías de desarrollo constituye un aporte significativo al aumento de tasas de reciclaje, gestión de residuos y transferencia de la responsabilidad ambiental a los productores (Calisto Friant et al., 2021).

Plan Estratégico de Marketing

Establecimiento de objetivos

Para que la estrategia de marketing de Pavikitos sea efectiva, los objetivos se han diseñado bajo la metodología SMART (Específicos, Medibles, Alcanzables, Relevantes y con un Tiempo definido), enfocándose en el posicionamiento de marca, la penetración de mercado y la validación de la propuesta de valor nutricional. La prioridad es conectar la necesidad nutricional del mercado con indicadores de gestión (KPIs) que nos permiten medir el éxito en cada etapa del embudo de conversión.

Objetivo Principal de Marketing.

Posicionar a Pavikitos como la marca referente de Nuggets saludables de pavo y verde en el mercado de Guayaquil durante el primer año de operación, logrando una participación de mercado (SOM) inicial del 5% dentro del segmento de padres con niños en primera infancia (2 a 5 años) que buscan alternativas a los alimentos ultraprocesados. El indicador de medición se validará mediante el reporte de ventas sell-out en los puntos de venta seleccionados, comparando el volumen desplazado frente al número de niños definido como mercado objetivo inmediato (Pérez, 2024).

Objetivos Específicos de Marketing y Métricas de Control.

Posicionamiento y Conciencia de Marca (Brand Awareness)

- Lograr que el 20% del mercado objetivo (SAM) reconozca a Pavikitos como una opción “Clean Label” (etiquetado limpio), libre de alérgenos y conservantes artificiales, mediante campañas en redes sociales y ferias de salud en los primeros 6 meses.

- Establecer una identidad visual que comunique frescura y practicidad, diferenciándose de competidores como Pronaca o Beyond Meat que utilizan ingredientes no aptos para la primera infancia como la soya o cantidades considerables de sodio.
- **KPI de Medición:** Realización de encuestas de recordación de marca a pie de percha de forma trimestral para medir el *Top of Mind* (Watts, 2024). Complementariamente, en el ecosistema digital, se medirá el alcance único de las campañas en Meta Ads.

Prueba y Conversión (Ventas)

- Alcanzar un volumen aproximado de ventas mensual de 3000 unidades tentativamente tras la implementación de estrategias de impulsación y degustación en supermercados, validando la aceptabilidad sensorial del producto a partir de las opiniones de las familias.
- Convertir al 15% de los consumidores que prueben el producto en compradores recurrentes a través de un modelo de suscripción mensual, garantizando la disponibilidad constante en el hogar y reduciendo la carga logística del cuidador.
- **KPI de Medición:** Tasa de conversión de Impulsación (número de degustaciones efectivas vs. unidades vendidas en el momento). Además, se monitoreará el crecimiento mensual de altas en nuestro modelo de suscripción, buscando que el 15% de los compradores iniciales se conviertan en clientes recurrentes.

Fidelización y Responsabilidad Social

- Crear una comunidad digital de seguidores para que interactúen con contenido educativo sobre nutrición infantil, reforzando el valor de Pavikitos no solo como producto, sino como aliado en la formación de hábitos saludables.

- Obtener un índice de satisfacción del cliente superior al 85% en encuestas de poscompra, enfocadas en los atributos de textura, facilidad de preparación (freidora de aire/horno) y respuesta de aceptación de los niños.
- **KPI de Medición:** El éxito de la comunidad digital se medirá a través del Engagement Rate promedio en Instagram y TikTok, con un objetivo del 1.5% al 2%. También se contabilizará el número de descargas de nuestras guías de alimentación saludable y el Open Rate del boletín mensual para suscriptores.

Distribución y Plaza

- Asegurar la presencia de Pavikitos en las perchas de al menos 3 de los principales Supermaxi de la ciudad, como el Supermaxi del Mall del Sol, Ceibos y Mall del Sur, así asegurando la rotación constante del producto congelado.
- **KPI de Medición:** Índice de Quiebre de Stock (Out-of-Stock) inferior al 2% mensual. Se verificará mediante auditorías semanales de inventario en percha y reportes de reposición logística (MC Comercial, 2023).

Mercado Meta

De acuerdo con Álvarez (2024), el mercado meta es un grupo específico de consumidores dentro de un mercado más amplio al que una empresa dirige sus esfuerzos. La empresa adapta sus productos, publicidad y otros elementos de su estrategia de marketing para satisfacer las necesidades, preferencias y comportamiento de compra de este grupo con mayor eficacia que si se centrara en todo el mercado. La identificación de este mercado objetivo se basa en el análisis de segmentos de consumidores homogéneos, lo que permite optimizar las estrategias de posicionamiento y comunicación. Por ello, para el presente proyecto se detalla:

TAM – Mercado Total.

El mercado total representa a todos los niños del Ecuador que consumen alimentos altamente ultraprocesados y podrían beneficiarse de alternativas más saludables.

Según el Instituto Nacional de Estadística y Censos (2022), Ecuador tiene aproximadamente 16.9 millones de habitantes, de los cuales casi 2.7 millones residen en la ciudad de Guayaquil. De ellos, se reporta que 240.000 son niños menores de cinco años, lo que representa el mercado objetivo.

Además, la Encuesta Nacional de Salud y Nutrición (ENSANUT, INEC 2022) revela que más del 60% de los niños en edad preescolar consumen regularmente alimentos ultraprocesados, lo que confirma la existencia de un problema nutricional, y a la vez, una oportunidad de mercado para productos con perfiles nutricionales mejorados, como la presente propuesta de nuggets de pavo con verde y vegetales.

Sin embargo, este mercado objetivo debe considerarse teórico, ya que no todos estos consumidores tienen poder adquisitivo, acceso a canales de distribución modernos o hábitos de consumo compatibles con lo propuesto.

SAM – Mercado Disponible.

El mercado potencial en Guayaquil (TAM) se proyectó inicialmente en alrededor 240.000 niños en edad hasta los 5 años. Sin embargo, considerando el comportamiento del consumidor y su poder adquisitivo, este mercado se reduce a 50.000 y 58.000 niños, lo que contribuye el SAM para un producto premium. Dato que se respalda según la Encuesta Nacional de Empleo, Desempleo y Subempleo (INEC, 2023a), donde se especifica que alrededor del 35% - 40% de las familias urbanas pertenecen al quintil de ingresos medio y alto. Esto sugiere que los padres de estos niños tienen el poder adquisitivo para acceder a

productos alimenticios de alta calidad a través de canales de distribución modernos como los supermercados.

De hecho, desde una perspectiva económica, estudios de consumo muestran que los hogares urbanos con ingresos medio y medio-altos priorizan los alimentos con características saludables. Este grupo busca beneficiarse de características como el bajo contenido de sodio, la ausencia de conservantes artificiales y el uso de ingredientes naturales, lo que coincide con la propuesta del producto.

Además, datos de Nielsen (2023), indican que los hogares que compran regularmente en cadenas de retail concentran un mayor gasto en alimentos premium, lo que permite delimitar el SAM no solo como un segmento poblacional, sino como un mercado con capacidad real de compra (INEC, 2022). Por ello, en una primera etapa, se priorizarán sectores estratégicos de la ciudad con mayor concentración de este perfil socioeconómico, a través de la comercialización en puntos específicos de tiendas Supermaxi ubicadas en: Mall del Sol, Ceibos y Mall del Sur. Esta delimitación responde a criterios de accesibilidad, concentración de familias con mayor capacidad adquisitiva y presencia de canales modernos de distribución.

SOM – Mercado Objetivo.

Para la etapa inicial, el mercado obtenible (SOM) se encuentra determinado por la capacidad productiva efectiva del proyecto y no únicamente por el mercado disponible. De acuerdo con la planificación operativa, se tiene una capacidad efectiva de producción de 5.400 paquetes al mes. Considerando una frecuencia conservadora de consumo estimada en cuatro paquetes por niños al mes (equivalente a una compra semanal), el proyecto podría abastecer aproximadamente a 1.350 niños de manera sostenida. Esta estimación se fundamenta en patrones de consumo en hogares urbanos donde los productos congelados o

listos para preparar suelen incorporarse dentro de la planificación semanal de compras (Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y la Agricultura, 2024). En consecuencia, el alcance inicial del proyecto se condiciona directamente por su capacidad instalada y eficiencia operativa.

En relación con el mercado disponible (SAM), estimado en aproximadamente 55.000 niños pertenecientes a hogares urbanos con poder adquisitivo medio y medio-alto en Guayaquil, la capacidad actual permitiría cubrir el 2.5%. Este porcentaje resulta coherente con los niveles de penetración inicial observados en lanzamientos de productos alimenticios premium dentro de canales modernos de retail (McKinsey and Company, 2024). Donde la captación temprana suele situarse entre el 1% y 5% del mercado disponible durante la fase de introducción (Nielsen, 2015).

Tabla 4.

Resumen mercado objetivo

Concepto	Resultado
Producción mensual efectiva	5.400 paquetes
Consumo estimado por niño	4 paquetes al mes
Niños que pueden atenderse	1.350 niños mensuales (5.400/4)
Mercado Disponible (SAM)	55.000 niños
Participación estimada (SOM)	2,5% del SAM (1.350/55.000)

Segmentación del mercado.

Demográfica

- Niños de 2 a 5 años en la ciudad de Guayaquil (sector Norte y parte Sur)
- Padres entre 25 y 40 años, con ingresos medios y medio-altos.

- Hogares que realizan compras regulares en Supermaxi (Mall del Sol, Ceibos y Mall del Sur).

Psicográfica

- Padres preocupados por la nutrición y salud de sus hijos.
- Padres que valoran productos libres de conservantes, preservantes y alérgenos comunes.
- Padres que buscan calidad y conveniencia, dispuestos a pagar más por alimentos premium.

Geográfica

- Sectores urbanos de clase media y media-alta en Guayaquil, especialmente Norte y Sur con acceso a Centros Comerciales.
- Alta densidad de supermercados y servicios de delivery.

Comportamental

- Padres con poco tiempo para cocinar, pero con disposición a invertir en productos listos para preparar que no sacrifiquen calidad nutricional y seguridad alimentaria.
- Disposición a pagar un precio superior por valor nutricional real de productos aceptados por sus hijos.

Necesidades y deseos

- Necesidad crítica: Alimentos nutritivos, libres de alérgenos comunes, conservantes, preservantes, adecuados y adaptados sensorialmente para la primera infancia.
- Deseos principales: Conveniencia, confianza en la calidad nutricional y aceptación sensorial por parte de los niños.

Competencia.

Las alternativas disponibles en el mercado se concentran en productos procesados o de opciones exclusivamente vegetarianas, sin ofrecer una propuesta integral para la primera infancia. Entre las principales referencias se encuentran:

- Nuggets de Beyond Meat: Elaborados a base de vegetales orientados al público vegetariano.
- Nuggets de VeggieDeli de Pronaca: Opción vegetal dentro de una línea de productos procesados.
- Nuggets de pavo de Mr. Cook (Pronaca): Contienen proteína animal, pero sin enfoque en nutrición infantil.
- Dino Nuggets: Diseñados para atraer a niños por su forma lúdica pero altamente ultraprocesados y sin atributos de salud diferenciados.

En síntesis, estas propuestas se enfocan principalmente en conveniencia priorizando volumen de consumo sobre calidad nutricional, atractivo visual y marketing infantil más que beneficios reales para la salud que atiendan específicamente las necesidades nutricionales de niños pequeños.

Tendencias del mercado.

- Alto consumo de AUPs desde la infancia, que representa entre el 50% y 60% de la ingesta energética diaria (Chamarthi et al., 2025).
- Mayor conciencia de los padres sobre los riesgos de obesidad y déficit nutricional Ribeiro et al. (2023).
- Preferencia creciente por alimentos naturales y funcionales en segmentos urbanos de clase media-alta (Loth et al., 2026).
- Regulaciones que promueven etiquetado claro y restricción Pomeranz et al (2023).

Propuesta estratégica del Marketing Mix y propuesta comunicacional

La presente propuesta se fundamentará en la integración de los 4 puntos de marketing mix y el posicionamiento del producto en el mercado como una opción favorable, saludable y práctica para los niños durante la primera infancia.

Producto.

Nuggets elaborados a base de pavo como proteína magra y el verde y vegetales como los ingredientes aportantes de carbohidratos, vitaminas y minerales, creados para el consumo de los niños durante la primera infancia que va desde los 0 hasta los 5 años de edad, cuyos padres o cuidadores buscan opciones saludables que se adapten a la rutina alimenticia, sin alterar la practicidad o el sabor del producto, otorgando un gran valor a considerarse una opción saludable y adaptada al ritmo de vida de los diferentes núcleos familiares.

Características principales del producto

- Pavo como base e ingrediente de mayor predominancia, reconocido por su bajo contenido de grasa.
- Vegetales como el verde y la espinaca que aumentan y mejoran el valor nutricional del producto en un mercado en el que predominan los ultraprocesados.
- Presentación práctica que ahorra tiempo a los padres de familia.
- Bajo contenido de sodio.
- Ausencia de edulcorantes o colorantes artificiales.

Aplicación de la estrategia de producto

- Presentación de 240g adaptada a núcleos familiares pequeños y grandes.
- Empaque doypack que facilita el sellado del producto y su preservación.

- Contará con un diseño visualmente agradable y educativo cuyo personaje principal “Viki” funcionará como identificador del producto en cualquier punto de venta.
- El contenido alimenticio del producto garantizará el sabor, textura, color y forma para los consumidores y la certeza de los padres de familia de que están dando un producto de calidad a sus hijos garantizando la recompra.

Ingredientes.

- Carne de pavo (68%).
- Verde ecuatoriano (30%).
- Sal (1,3%).
- Aceite de orégano (0,5%).
- Espinaca (0,2%).

Precio.

Lejano de la competitividad de los precios, se busca penetrar en el mercado de los productos saludables y con un alto valor nutricional, que se caracterizan por precios ligeramente elevados diferentes a los clásicos nuggets de pollo, pero, bajo en comparación a la mayoría de los productos de esta gama que son importados o premium, perfectamente equilibrado entre la capacidad de compra y el valor del producto

Características principales del precio

- Su definición se basará en los costos de fabricación.
- Se considerarán precios de la competencia.
- Capacidad de pago del segmento objetivo.
- Precio que justifique el valor nutricional.

Aplicación de la estrategia de precio – desde el primer hasta el octavo mes

1. Promociones especiales para consumidores habituales – Oferta Familiar:

Dentro del grupo de asociados se podrán considerar descuentos del 10% para los consumidores que hayan adquirido más de 3 o 4 fundas durante el primer mes de lanzamiento.

2. Descuento por recompra: 10% de descuento a la segunda compra que realicen por medio de los canales de promoción virtuales (Facebook, Instagram, Tik Tok, etc.)

Estrategia de precios para meses posteriores

1. Luego de los 11 o 12 meses del producto en el mercado, las promociones se ajustarán netamente a las épocas festivas dentro del territorio (Navidad, Fin de año, Día del Niño, regreso a clases).
2. Otorgar descuentos a las cadenas de comisariatos y supermercados para que estos coloquen al producto como primera recomendación y este tenga mayor salida.

Política de precios.

Se basará en el valor percibido más no tanto en el valor de la competencia, puesto que, no se busca posicionar al producto dentro de la categoría “Productos económicos” o como un nugget tradicional de pollo, sino, como una opción diferente que posee mayores beneficios nutricionales, con ingredientes de calidad y alineados al perfil del cliente.

Si se considera un precio bajo, la credibilidad del valor y calidad de la marca se vería afectada, puesto que, se genera una percepción negativa al descender de una categoría en la que el público objetivo asocia precio con calidad y servicio.

Justificación del precio ante la competencia

Pavikitos no compite por precios con la competencia, la propuesta se fundamenta en el valor agregado que se busca dar a conocer al mercado, en el cual se combinan; calidad de los

ingredientes y un perfil del consumidor correctamente identificado. Establecer un precio debajo de la competencia se alejaría del objetivo principal de la marca, cuyas estrategias giran en torno a la categoría premium en la que un mayor precio significa mayor calidad, a su vez, se puede justificar siguiendo los lineamientos posteriores;

- **Calidad del producto:** Los insumos a utilizarse poseerán una calidad moderada – alta, a diferencia de los nuggets tradicionales que están hechos a base de pollo, PAVIKITOS S.A.S. utilizará como proteína y grasa magra el pavo, cuyo precio en el mercado de cárnicos es elevado, a su vez, se combinará con la adhesión de vegetales en su forma real incrementando su valor nutricional y de igual manera los costos de producción.
- **Sin aditivos:** La mayoría de ultraprocesados utilizan aditivos para alargar la vida útil del producto, PAVIKITOS S.A.S. será una excepción, ya que no poseerá preservantes, colorantes o saborizantes artificiales que intensifican la cantidad de sodio en el cuerpo, en contraste, la opción propuesta utilizará aceite de orégano como preservante natural haciendo del producto una opción más saludable y menos procesada.
- **Público objetivo:** Los nuggets tradicionales están direccionados a las compras por volúmenes y a mercados grandes o masivos que son altamente sensible al precio, donde no basan sus decisiones de compra a base de la calidad sino a la rentabilidad en relación con el precio. PAVIKITOS S.A.S. está orientado a todos los padres de familia y cuidadores que priorizan la buena alimentación de sus hijos, con disposición a pagar por un producto ligeramente superior en precio pero, que contribuirá con el bienestar y la salud de sus hijos.

- **Percepción de la marca:** Dentro de un mercado premium un precio bajo da una percepción errónea de la calidad del producto y se lo asocia directamente con los ultraprocesados y la producción masiva. Es esencial que el precio se mantenga en la línea de la percepción premium de la marca, otorgando una mejor calidad y mayor confiabilidad dentro de la categoría, es decir, el precio no solamente cubrirá los costos de producción sino también elevará la manera en la que los consumidores verán a la marca.

Plaza.

La estrategia de plaza se basará en garantizar la disponibilidad del producto de manera física en todos los puntos de distribución, pero sobretodo, en los puntos de mayor demanda o los más visitados por los consumidores.

- **Supermaxi:** Los puntos de venta ubicados dentro de los centros comerciales, Mall del Sol, Ceibos y Mall del Sur, puesto que existe una gran concentración de público objetivo en estas zonas, además de ser afluentes y seguras.
- **Zona/Cobertura:** Ciudad de guayaquil – Zona Norte

Transporte: La mercadería se trasladará por medio de un camión refrigerado, asegurando que el proceso logístico se efectuará de una manera efectiva, considerando;

- Sistema de refrigeración con temperaturas de entre 18 grados y 20 grados centígrados.
- Control de la temperatura durante el proceso de carga y descarga, efectuado por el montacarguista para cerciorarnos del estado del producto al momento de entregarse.
- Capacitación en cuanto a la manipulación directa del producto.

La distribución se adaptará de manera selectiva y con eficiencia para aprovechar los

Aplicación de la estrategia de plaza mediante fases

- **Primeras distribuciones (4 a 6 meses):** Ingreso a las cadenas de supermercados que frecuenta nuestro grupo objetivo y generación de ventas a través de nuestros canales digitales.
- **Expansión (12 – 14 meses):** Inclusión y alianza estratégica con tiendas especializadas en productos saludables (Al peso y La Molienda).
- **Producto consolidado en el mercado (Luego del primer año):** Se evaluarán las estrategias utilizadas y el desempeño que han tenido en los distintos canales, consiguiendo la opción de permanecer en los puntos donde el producto ha tenido rotación o cambiarlos por otros, a su vez, se reforzará el control de inventarios con implementaciones más automáticas.

Promoción.

La estrategia de promoción tiene como finalidad lograr una comunicación efectiva del valor que posee el producto, estimulando el proceso de prueba inicial, apoyando al proceso de recompra, posicionando la marca en el mercado y sobre todo en la mente de los consumidores como una opción saludable, práctica y de rápida preparación. Cualquier emprendimiento durante su etapa inicial posee diferentes limitantes en temas presupuestarios por lo cual, se utilizarán herramientas de bajo costo, pero con un buen impacto.

Se priorizarán los canales digitales y acciones que tengan repercusiones positivas inmediatas en los puntos de venta, educando a los consumidores sobre los beneficios de adquirir el producto.

Comunicación principal

- Alto valor nutricional.

- Sabor aceptable para los niños durante la primera infancia.
- Practicidad y ahorro de tiempo.

Objetivos de Promoción durante el primer año

- Lograr un reconocimiento de marca durante los 7 primeros meses.
- Incentivar a la prueba del producto en tiempo real y en los puntos de venta.
- Lograr que el consumidor tenga total conocimiento sobre lo beneficioso que resultará el producto en la dieta diaria de sus hijos.
- Fomentar a la recompra a partir de la fidelización durante el segundo semestre.
- Que los consumidores asocien a PAVIKITOS como una marca altamente nutricional, saludable y confiable.

Mensajes que se buscan transmitir

- **Mensaje Primario:** “La mejor opción cuando quieres dar algo saludable que esté listo en el menor tiempo posible”.
- **Mensajes Secundarios:** Nuggets a base de pavo y vegetales, Tan práctico y fácil, Nuggets diferentes como cada niño.

Estrategias promocionales

Campaña en redes sociales.

Se desarrollarán las campañas publicitarias en las redes sociales más utilizadas por el público objetivo (Padres y madres de familia o cuidadores desde los 25 – 45 años).

- Fomentar una comunicación visual creativa, atractiva y que transmita seriedad.
- Las redes sociales planteadas promueven la clase de contenido que se busca compartir, nutrición y estilo de vida saludable.

- Se plantea publicar contenido de 3 a 4 veces por semana, para conseguir presencia durante los primeros meses de lanzamiento.

Promover contenido educativo: Viki como personaje principal.

Un gran recurso comunicacional que facilitará la comprensión del valor nutricional del producto, de una manera amigable, llamativa y didáctica, en la cual Viki será la vocera de la marca que ayudará a padres y madres de familia que quieren mejorar la alimentación y rutina de sus hijos, basándose en publicaciones educativas que contengan información sobre el beneficio del producto, los promocionales (Ofertas de temporada o descuentos), contenido audiovisual como reels, videos cortos y recordatorios que potenciarán lo siguiente:

- El pavo como una buena opción de proteína magra.
- La incorporación de vegetales en la rutina diaria de los niños es sumamente esencial.
- El producto no es un nugget más habitual o tradicional, sino, una opción mejorada y equilibrada.
- Consejos generales para las madres, padres y cuidadores que mejorarán la alimentación de sus hijos y la mantendrán balanceada.

Marketing de Influencers.

Selección de Médica Nutrióloga Clínica, reconocida a nivel local por su aportación y especialización en alimentación que favorezca a la microbiota y flora intestinal, su imagen está asociada al bienestar social, la vida saludable y la familia, además su presencia en redes sociales es fuerte, constante y posee una comunidad basta de seguidores.

Justificación *de la elección.*

- El público que frecuenta su contenido está compuesto por adultos jóvenes y padres de familia.
- Fomenta habitualmente los hábitos saludables y la importancia de manejar una vida equilibrada.
- Sus recomendaciones son de buena acogida y se comprueba a través de la interacción con el público y los testimonios de sus pacientes.
- Tiene una alta visibilidad local con un total de 157.000 seguidores.
- El público que mira su contenido se alinea al perfil que Pavikitos S.A.S. busca captar.

Impulsaciones.

Presencia de una impulsadora capacitada en los puntos de venta con mayor afluencia o los más estratégicos que puedan incentivar a que el cliente pruebe y compre el producto posteriormente, a su vez, tendrá una capacitación adecuada que le permitirá despejar dudas que pueda presentar el consumidor e inducir a la recompra.

Puntos de venta seleccionados:

- Supermaxi Mall del Sol
- Supermaxi Ceibos
- Megamaxi Mall del Sur

Frecuencia y ejecución de las impulsaciones.

- Las impulsadoras visitarán los puntos 3 veces por semana.

- Se establecerán durante las horas pico por 5 horas (1:00 pm – 3:00 pm) (6:00 pm – 9:00 pm).
- Realizarán degustaciones en tiempo real del producto.
- Explicarán de manera breve los beneficios del producto.
- Estarán autorizadas para comunicar los promocionales que se encuentren vigentes.

Vinculación de la propuesta con los objetivos SMART

La estrategia planteada está correctamente alineada a los objetivos SMART de Pavikitos S.A. buscando resaltar el enfoque estratégico y la captación del público objetivo desde el primer año de funcionamiento garantizando una relación entre las decisiones tácticas y los resultados a futuro midiendo la efectividad del plan de marketing con los indicadores, por lo cual, se plantean de la siguiente manera;

- **Posicionamiento y reconocimiento de marca:** Se priorizan los canales digitales y el contenido educativo comunicando de manera clara y amigable el mensaje central de la marca y resaltando los atributos específicos del producto mediante “Viki” la mascota, permitiendo un 20% de reconocimiento en el mercado objetivo durante los 6 primeros meses reforzando ante los clientes la percepción de los nuggets como una opción saludable, viable y diferenciadora en un mercado acaparado por los ultraprocesados.
- **Prueba y conversión:** Las impulsaciones, degustaciones en puntos de venta y diferentes promociones de lanzamiento se alinean a la meta de unidades mensuales a venderse, validando la aceptación sensorial de los consumidores y fomentando el proceso de recompra.
- **Fidelizar:** Enfoque en crear una relación sólida con el cliente, creando una comunidad digital fuerte que también funcionarán como voceros en el proceso de

compra siendo remunerados con descuentos exclusivos. Lo planteado, se alinea con el objetivo de alcanzar un nivel de satisfacción del cliente del 85% y lograr que el 15% de los clientes se vuelvan frecuentes estabilizando la demanda a corto plazo.

- **Plaza:** Con las estrategias de promocionales en punto de venta se puede asegurar una rotación efectiva del producto, en coordinación con la logística de distribución, la cadena de frío y las activaciones se contribuye al cumplimiento de presencia en los supermercados que frecuenta el mercado objetivo.

Estrategias de diferenciación del plan de Marketing

En este apartado se destacan las actividades puntuales que se ejecutarán en relación con cada una de las estrategias promocionales descritas brevemente en el Marketing Mix.

Campañas en redes sociales.

Para estas estrategias se plantea la implementación de publicaciones con realidad aumentada con la finalidad de generar un mayor interés en la audiencia y, a su vez, presentar al producto al consumidor.

Objetivo

Esta implementación busca dar a conocer las propiedades del producto de forma más interactiva para reducir la brecha de incertidumbre en el consumidor. Asimismo, busca instalarse en la mente del segmento objetivo mediante las interacciones novedosas.

Característica principal

- En las primeras etapas de desarrollo, crear una realidad con un Pavikito y que al tocarlo este diga los ingredientes principales, sus beneficios y su gramaje.
- En términos de desarrollo, se plantea a largo plazo generar interacciones de RA a través del empaque, escaneando un código en el mismo. Siendo que el pavikito o

Viki aparezca y proponga una actividad o juego para tanto el cuidador como para el niño, fomentando la convivencia entre ambos.

Promover Contenido Educativo.

Se plantea la creación de una miniserie interactiva dirigida a los niños la cual busca la participación activa de los espectadores, siendo que la temática se enfocará en la alimentación ya sean métodos de acercamiento o las propiedades beneficiosas de los ingredientes.

Objetivo principal

El objetivo principal es dar a conocer los beneficios de una buena alimentación y mostrar a los padres nuevas formas de acercamientos al momento de servir los alimentos. Adicional, esto busca reducir el rechazo de los niños a nuestro producto, generando expectativas o deseos por probarlo.

Características principales

- **Personaje principal:** Viki, la mascota de la marca.
- **Interacciones principales:** Preguntar a la audiencia ciertos elementos como lo puede ser ¿Sabes dónde está? o ¿Conoces cuál camino? y, a su vez, esperar a una respuesta para seguir con la narrativa.
- **Frases Clave:** Incluir frases de enganche como lo son ¡Vamos juntos! y ¡Cantemos!
- Un punto relevante es la inclusión del producto pavikitos en algún punto de la serie con el objetivo de posicionarlo en la mente de los niños y se reduzca la brecha de un posible rechazo.

Marketing de Influencers.

Se plantea realizar un live shopping con la influencer de la marca, siendo que esto hace referencia a que la creadora de contenido venda el producto directamente al consumidor final en la tienda seleccionada.

Objetivo principal

El objetivo es atraer a los seguidores de la embajadora de la marca y que estos compren o, en su defecto, prueben el producto para generar cierto grado de reconocimiento. Asimismo, se capacitaría a la influencer para poder responder dudas que surjan en el momento y aumente la confianza en el producto.

Es imperativo destacar que el live shopping usualmente se transmite en alguna plataforma siendo que para este proyecto se propone Instagram, Facebook y TikTok. Adicionalmente, la duración de estos live será de aproximadamente dos horas y, en base al nivel de acogida, se llevará a cabo una vez al mes.

Impulsaciones.

Si bien las actividades de las impulsadoras fueron detalladas previamente, se plantea añadir una mini búsqueda del tesoro dentro del local seleccionado, en el cual se deberán resolver acertijos y algunas de las pistas se relacionarán con los beneficios del consumo de Pavikitos.

Objetivo principal

Se espera que el cliente genere un engagement con la marca a través de la gamificación lo que a largo plazo generaría que Pavikitos se posicione en la mente del consumidor. Adicional

Características principales

- Duración: 3 a 4 horas con mini refrigerios al final de la actividad (Degustación).

- Dividir por etapas la búsqueda donde los acertijos se relacionen con las características del producto.
- Premio: 5 paquetes de Pavikitos junto con una medalla o un trofeo.

Como actividad adicional, luego de la búsqueda del tesoro, se propone incentivar a los participantes a compartir sus experiencias en redes sociales con la generación de un Hashtag clave para tener un crecimiento mediante el boca en boca.

Elaborar el Presupuesto de marketing requerido

Fase 1. Introducción al mercado.

Tabla 5.

Introducción al mercado

Actividad	Descripción	KPI principal	Presupuesto estimado
Campaña en redes sociales	Creación de perfiles (Instagram y TikTok) y publicaciones orgánicas	Alcance, seguidores	\$150
Contenido educativo	Posts y reels sobre nutrición infantil, ultraprocesados vs. opciones saludables	Interacción	\$200
Influencers (micro)	2 microinfluencers (mamás, nutricionistas, cuidadoras)	Alcance, menciones	\$250
Impulsaciones (ads)	Anuncios básicos en Meta Ads para reconocimiento	CPM, alcance	\$300

El diseño de la propuesta estratégica de marketing para Pavikitos S.A.S. se ha proyectado sobre un horizonte temporal de 9 meses, en el cual el primer periodo que posee una duración de 3 meses se ha considerado fundamental para la validación del Producto Mínimo Viable (PMV) y la consolidación de la confianza en el segmento de alimentación infantil. Dado que el producto se dirige a un segmento altamente sensible (la nutrición en la primera infancia), este trimestre inicial permite desplegar una estrategia educativa profunda sobre los riesgos de los alimentos ultraprocesados y las ventajas de una dieta basada en proteína magra y vegetales funcionales.

En esta fase de tres meses, se ha contemplado la ejecución simultánea y coordinada de diversas tácticas de marketing para maximizar el impacto del lanzamiento. Se ha determinado el uso intensivo de publicidad en redes sociales y marketing de influencers especializados en maternidad y pediatría para generar un alcance digital masivo y cualificado. De manera complementaria, se ha previsto la participación en ferias de salud y eventos de emprendimiento, lo cual facilitará el contacto directo con el segmento objetivo a través de degustaciones e impulsación en el punto de venta. Asimismo, se ha incluido diseño y producción de material de marketing, el uso de publicidad en medios impresos y el desarrollo de marketing de contenidos, como blogs y videos, para reforzar la autoridad de la marca en temas de salud infantil. Finalmente, se ha establecido la implementación de campañas de email marketing y el ofrecimiento de promociones y descuentos iniciales, tácticas orientadas a incentivar la primera compra y acelerar la conversión de nuevos usuarios.

Para evaluar el éxito de esta fase de introducción, se han definido indicadores métricos que permiten el seguimiento técnico de la inversión realizada. Se ha propuesto el monitoreo de la tasa de aceptación sensorial durante las degustaciones, asegurando que el perfil de sabor y textura sea bien recibido por el público infantil. Además, se ha contemplado la medición de la tasa de conversión de los kits de prueba entregados, analizando cuántos consumidores logran transicionar satisfactoriamente hacia la compra recurrente en los supermercados o al modelo de suscripción mensual. Por último, se ha considerado esencial medir la efectividad de la inversión en canales digitales y la velocidad de rotación del inventario en percha, datos que permitirán realizar los ajustes necesarios al finalizar el tercer mes para garantizar la sostenibilidad operativa del proyecto.

Fase 1.1. Actividades diferenciadoras de fase 1

Tabla 6.

Actividades diferenciadoras en la fase 1

Actividad	Descripción	Presupuesto estimado	
Campaña en redes sociales	Implementación de programas de realidad aumentada	\$	250,00
Contenido Educativo	Creación de miniserie con el uso base de la inteligencia artificial	\$	1.000,00

Como punto adicional se destacan los valores necesarios para la implementación de las estrategias diferenciadoras de las estrategias de Marketing siendo que tendrá una vigencia de 5 meses antes de que se analice el impacto de estas y se desarrollen mejoras o cambios a base de la dirección que tome la empresa y el posicionamiento que tenga en aquel momento.

- A nivel de la campaña de realidad aumentada, el valor es considerado las herramientas necesarias y la mano de obra con experiencia en este campo.
- Por su parte, para la miniserie se presupuestó el valor un poco menor a la media esto gracias al uso de la inteligencia artificial.

Fase 2. Posicionamiento.

Tabla 7.

Posicionamiento

Actividad	Descripción	KPI principal	Presupuesto estimado
Campaña en redes sociales	Contenido enfocado en beneficios, testimonios y uso real	Engagement	\$200
Contenido educativo	Videos con respaldo técnico (nutrición, ingredientes, textura)	Tiempo de visualización	\$250
Influencers	3 microinfluencers con prueba real del producto	Comentarios, guardados	\$300
Impulsaciones	Ads enfocados en prueba (kits, degustaciones)	CTR, conversiones	\$400

La segunda fase del plan de marketing tendrá una duración de 3 meses ya que es el periodo mínimo estratégico necesario para que el mercado conozca el producto y empiece a reconocer, asociar y diferenciarlo frente a las otras alternativas existentes (Davey et al.,

2024). Durante esta fase, el objetivo no es únicamente generar alcance sino consolidar una percepción clara de la marca, precisamente donde la confianza y la repetición del mensaje son clave para el público objetivo.

A nivel operativo, los 3 meses permiten ejecutar el ciclo completo de comunicación y medición. El presupuesto asignado está directamente relacionado a los KPIs esperados, por ejemplo, en este tiempo se espera alcanzar entre 6000 y 9000 personas a través de microinfluencers, generar 15.000 a 20.000 impresiones mediante pauta digital y lograr tasas de interacción superiores al 1.5% de CTR. Además, el posicionamiento requiere repetición y constancia por ello, para los mensajes educativos se necesitaría al menos 6 a 8 impactos por usuario

En síntesis, con esta fase se busca afirmar que el producto no solo fue visto, sino que logró posicionarse en la mente del consumidor objetivo, sentando las bases para la fase de fidelización

Fase 1.2. Actividades diferenciadoras de fase 2

Tabla 8.

Actividades diferenciadoras de fase 2

Actividad	Descripción	Presupuesto estimado	
Influencers	Live Shopping	\$	700,00
Impulsaciones	Mini búsqueda del tesoro	\$	800,00

Se toman en consideración en la fase 2 actividades diferenciadoras las cuales, al igual que aquellas en la primera fase, tendrán un periodo de 5 meses para ser analizadas y evaluadas. Se menciona que se separaron en fases las actividades diferenciadoras para evitar la dispersión de esfuerzos.

- En cuanto al live shopping con ayuda de la influencer, se toman en cuenta los valores asignados al supermercado seleccionado y los rubros adicionales de la creadora de contenido.
- Finalmente, la mini búsqueda del tesoro presupuesta los bonos para las impulsadoras, los rubros del supermercado, los premios y los pavikitos de degustación.

Fase 3. Fidelización.

Tabla 9.

Fidelización

Actividad	Descripción	KPI principal	Presupuesto estimado
Redes sociales	Historias de clientes, rutinas alimentarias, tips semanales	Engagement	\$200
Contenido educativo	Newsletter o posts descargables (guía de alimentación infantil)	Descargas	\$250
Influencers	Recompra y seguimiento con influencers aliados	Repetición de menciones	\$250
Impulsaciones	Remarketing a quienes interactuaron antes	ROAS	\$300

La tercer y última fase seguirá el patrón de duración de las dos primeras, considerando 3 meses para lograr crear valor con el cliente, ejecutándose una vez que el producto ya se haya introducido al mercado, como objetivo principal de la fase, se busca posicionar la marca en la mente del consumidor fomentando la recompra de una manera sostenible.

Se utilizarán acciones continuas que permitan mantener una interacción constante con el público objetivo para fortalecer la idea de calidad del producto y fomentar la lealtad a través de actividades de promoción específicas con un presupuesto estimado y métricas que ayudarán a evaluar la efectividad.

Las redes sociales se reforzarán de manera constante con consejos que centren la idea de la alimentación saludable, difundiéndose de manera semanal, manteniendo una comunicación cercana con los consumidores, siendo el KPI basado en el número de descargas con un

presupuesto asignado de casi \$200, la estrategia con la influencer se basa en fomentar la credibilidad y recompra con una buena visibilidad ante el público midiéndolo a través de reposteos o menciones que evidencien la relación entre la influencer y el público, se le asignó un presupuesto de \$250 con posibilidades de cambio. Finalmente, para las impulsaciones que se realizarán en los puntos de venta, el KPI será el retorno sobre la inversión o el volumen de compras que tendrán los puntos en los que se encuentren las impulsadoras cuyo objetivo principal será recordar los beneficios del producto y motivar la recompra.

La fase de posicionamiento se gestionará de manera que el impacto sea alto y el costo medio, para lograr fortalecer la relación entre la marca y el consumidor, integrando contenido educativo nutricional y alianzas estratégicas que otorguen mayor visibilidad.

Análisis financiero

Inversión Inicial

Según Tim Vipond (2022), la inversión Inicial hace referencia al conjunto de valores que se desembolsan de una empresa antes de empezar la actividad comercial. Para este apartado se determinarán las cuentas que se tendrán en consideración con su respectiva explicación.

Tabla 10.

Resumen de Inversión Final

Descripción	Valor
Equipos de producción	\$ 6.287,64
Mobiliario	\$ 2.011,00
Otros activos	\$ 5.260,90
Marketing	\$5.800,00
5% Imprevistos	\$ 967,98
Capital de trabajo	\$ 3.746,63
Total de inversión	\$24.074,15

Equipos de producción.

Esta cuenta destaca todos los equipos necesarios para iniciar la producción del producto comercial, siendo que para este proyecto se planifica un valor de seis mil doscientos ochenta y siete dólares con sesenta y cuatro centavos.

Tabla 11. Equipos de Producción

Equipos de Producción

Equipos de producción				
Descripción	Unidad	Cantidad	Precio Unitario	Total
Cocina industrial	U	2	\$500,00	\$ 1000
Mesa de acero inoxidable	U	2	\$285,00	\$ 570,00
Procesador de alimentos	U	3	\$77,62	\$ 232,86
Ollas de acero inoxidable	Set	5	\$155,00	\$ 775,00
Termómetro digital	U	10	\$8,30	\$ 83,00
Guantes	Caja x 100	25	\$4,88	\$ 122,00
Gorro	Caja x 100	25	\$5,88	\$ 147,00
Mascarilla	Caja x 100	50	\$2,29	\$ 114,50

Cámara de refrigeración	U	1	\$2.500,00	\$ 2.500,00
Selladora al vacío	U	2	\$180,00	\$ 360,00
Frascos de vidrio de 20 litros	U	2	\$133,35	\$ 266,70
Sartén de 22CM de teflón	U	1	\$25,00	\$ 25,00
Cedazo de acero inoxidable	U	3	\$12,21	\$ 36,63
Molde por 100 servicios redondos	U	5	\$10,99	\$ 54,95
Total				\$ 6.287,64

Mobiliario.

Se determinan como los bienes muebles necesarios para facilitar el cumplimiento de la actividad comercial. Para el presente proyecto se determina un desembolso de dos mil once dólares para cubrir este rubro.

Tabla 12.

Mobiliario

Mobiliario				
Descripción	Unidad	Cantidad	Precio Unitario	Valor Total
Administrativo				
Escritorio Tipo Gerente	U	1	\$ 650,00	\$ 650,00
Sillón Tipo Gerente	U	1	\$ 250,00	\$ 250,00
Mesa de junta	U	1	\$ 420,00	\$ 420,00
Silla Tipo secretaria	U	5	\$ 45,00	\$ 225,00
Basurero	U	2	\$ 5,50	\$ 11,00
Archivador Grande	U	1	\$ 90,00	\$ 90,00
Recepción				
Recibidor pequeño	U	1	\$ 150,00	\$ 150,00
Silla Tipo secretaria	U	3	\$ 45,00	\$ 135,00
Mesa pequeña de recibidor	U	1	\$ 80,00	\$ 80,00
Total				\$ 2.011,00

Equipos de oficina.

En este apartado entran los insumos utilizados en las operaciones diarias de una empresa que tienen una vida útil mayor a un año puesto que se deberán tener en consideración al momento de la depreciación (The Copier Guy, 2022). Para este proyecto el valor total para esta cuenta es de novecientos veintiocho dólares con noventa centavos.

Tabla 13.

Equipos de oficina

Equipos de Oficina				
Descripción	Unidad	Cantidad	Precio Unitario	Total
Dispensador de Agua	U	1	\$ 60,00	\$ 60,00
Aire Acondicionado	U	2	\$ 300,00	\$ 600,00
Fotocopiadora	U	1	\$ 268,90	\$ 268,90
Total				\$ 928,90

Equipos de Cómputo.

Esta cuenta se resume como el conjunto de equipos electrónicos que serán utilizados durante la actividad comercial. Se resalta que, para este producto, los equipos de cómputo serán utilizados a nivel administrativo, sumando un monto de tres mil doscientos noventa y cuatro dólares.

Tabla 14.

Equipos de Cómputo

Equipos de Computo				
Descripción	Unidad	Cantidad	Precio Unitario	Total
Computadoras	U	2	\$865,00	\$ 1.730,00
Laptop	U	1	\$900,00	\$ 900,00
Impresora Láser Hp	U	1	\$350,00	\$ 350,00
Cámaras de seguridad con monitoreo	U	6	\$44,00	\$ 264,00
Instalación de sistema satelital para el funcionamiento de internet	U	1	\$50,00	\$ 50,00
Total				\$ 3.294,00

Constitución.

Este desembolso toma en consideración los valores necesarios para el establecimiento de una sociedad, el registro de marco y permisos municipales o gubernamentales necesarios para el inicio de la actividad comercial (Agave Abogados, 2024). Cabe mencionar que los valores detallados en este apartado fueron tomados de las páginas oficiales del gobierno del Ecuador, siendo que el rubro a desembolsar llega a los mil treinta y ocho dólares.

Tabla 15.

Constitución

Constitución				
Descripción	Unidad	Cantidad	Precio Unitario	Total
Gastos de Constitución	U	1	\$ 280,00	\$ 280,00
Patente	U	1	\$ 250,00	\$ 250,00
Derecho de marca	U	1	\$ 50,00	\$ 50,00
Gastos de Inscripción	U	1	\$208,00	\$ 208,00
Permisos de salud	U	1	\$ 100,00	\$ 100,00
Estudio de Factibilidad	U	1	\$ 150,00	\$ 150,00
Total				\$ 1.038,00

Marketing.

Esta cuenta toma en consideración los gastos de Marketing planificados para el primer año de la empresa y que se mencionaron en detalle previamente, y que serán utilizados para presentar el producto a posibles consumidores (AccountingTools, 2025b). Para este rubro el valor alcanza los cinco mil ochocientos dólares.

Tabla 16.

Marketing

Marketing			
Descripción	Meses	Periodos	Total
FASE 1	12	1 - 3 meses	\$900,00
Elementos diferenciadores	12	1 - 3 meses	\$2.750,00
FASE 2	12	6 - 9 meses	\$1.150,00
FASE 3	12	9 - 12 meses	\$1.000,00
Total			\$5.800,00

Depreciación.

Entiéndase por depreciación a como el valor de un activo disminuye a lo largo de su vida útil (BBF Ecuador, 2023). Siendo que para el primer año el valor asciende a mil doscientos cuarenta y tres dólares con cuarenta y un centavos.

Tabla 17.

Depreciación

Depreciación			
Descripción	Precio	Porcentaje	Total
Cocina industrial	\$1.000,00	10%	\$100,00
Mesa de acero inoxidable	\$570,00	10%	\$57,00
Procesador de alimentos	\$232,86	10%	\$23,29
Ollas de acero inoxidable	\$775,00	10%	\$77,50
Cámara de refrigeración	\$2.500,00	10%	\$250,00
Selladora al vacío	\$360,00	10%	\$36,00
Computadoras	\$ 1.730,00	20%	\$346,00
Laptop	\$ 900,00	20%	\$180,00
Impresora Láser Hp	\$ 350,00	20%	\$70,00
Cámaras de seguridad con monitoreo	\$ 264,00	33%	\$87,12
Instalación de sistema satelital para el funcionamiento de internet	\$ 50,00	33%	\$16,50
Total			\$1.243,41

Financiamiento

En este segmento se desglosan los métodos para cubrir con los costos previamente detallados siendo que para PAVIKITOS S.A.S. se propone realizar un crédito de microempresas a BAN Ecuador por un valor de catorce mil cuatrocientos cuarenta y cuatro dólares con cuarenta y nueve centavos, el cual representa el 60% del valor de la inversión mientras que la diferencia se originará del aporte al capital.

Tabla 18.

Financiamiento

Descripción	Porcentaje	Valor
Crédito de Microempresas	60%	\$14.028,03
Aporte al Capital	40%	\$ 9.352,02
Total		\$23.380,20

Proceso productivo

Se determina que si bien la capacidad de producción técnica de PAVIKITOS es de 300 paquetes (cada uno con 8 unidades) al día, la capacidad efectiva será del 90% es decir, 270 paquetes al día lo que permitirá una producción mensual efectiva de 5,400 paquetes.

Se plantea una capacidad efectiva del 90% de acuerdo con la capacidad de producción de los operarios y considerando las pausas humanas existentes (descansos, pausas para el uso del baño, y posibles fallas durante el proceso de producción).

Tabla 19.

Proceso Productivo

Descripción	Nuggets	Paquete x 8 u
Capacidad Técnica	2400	300
Capacidad Efectiva	2160	270
Días	5	5
Semanas	4	4
Producción Mensual	43200	5400
Producción Anual	518400	64800

Resumen de costos por paquete.

En referencia a los costos mensuales se determinó que el costo por paquete se resume en \$2,88. Cabe destacar que para este cálculo se tomó en consideración la producción mensual efectiva, es decir, 5400 paquetes por 8 unidades.

Tabla 20.

Costos por paquete

		Mensual		AÑO 1
Materia Prima	\$	10.352,60	\$	124.231,20
MOD	\$	737,87	\$	8.854,40
CIF	\$	4.450,85	\$	53.410,23
Total CV	\$	15.541,32	\$	186.495,83

Precio.

Para determinar el precio, se analizó primero el Markup el cual es la diferencia entre el precio de venta de un producto o servicio y su costo, y se presenta como un porcentaje sobre el costo (Corporate Finance Institute, 2023).

Siguiendo la tendencia del mercado, el Markup fue de 120% lo que representa un valor percibido de \$6.34 siendo que comparado al costo por paquete de \$2.88 se obtiene un margen de ganancia del 54.5%.

Se reconoce que el precio en su totalidad supera de manera relevante la media del mercado, por lo tanto, es indispensable recordar el valor percibido por la calidad y los beneficios del producto.

Punto de equilibrio

Según la Munich Business School (2025), el punto de equilibrio es una medida de rentabilidad de una actividad que determina la cantidad de productos a vender para poder cubrir los gastos, en otras palabras, es el punto donde una empresa no tiene pérdidas, pero tampoco ganancias.

Para PAVIKITOS S.A.S. el punto de equilibrio llega con la venta de 4.014 paquetes por una suma total de veinticinco mil cuatrocientos sesenta dólares con diecisiete centavos, lo que representa el 74.3% de la capacidad efectiva.

Presupuesto de ventas

Para el presente proyecto se proponen 3 escenarios (conservador, optimista y pesimista) con el objetivo de pronosticar ingresos, gastos y otras posibles variables (existentes o emergentes) en el mercado objetivo (My ABCM, 2024).

Entre las variables destacables se encuentran los costos operativos, la inflación, las tasas de interés, métricas de los consumidores (Vipond, 2025).

Escenario conservador.

También conocido como escenario base o realista, este escenario toma en consideración variables históricas del mercado como lo son la tasa de crecimiento poblacional, la tasa de inflación, el aumento de salarios, entre otros.

Tabla 21.

Presupuesto de Ventas - Conservador

Mes	Paquetes	Ingreso
Enero	3780	\$ 23.975,03
Febrero	3856	\$ 24.454,53
Marzo	3933	\$ 24.943,62
Abril	4011	\$ 25.442,49
Mayo	4092	\$ 25.951,34
Junio	4173	\$ 26.470,37
Julio	4257	\$ 26.999,78
Agosto	4342	\$ 27.539,77
Septiembre	4429	\$ 28.090,57
Octubre	4517	\$ 28.652,38
Noviembre	4608	\$ 29.225,43
Diciembre	4700	\$ 29.809,93

Para este escenario, la proyección parte de la capacidad efectiva, considerando 70% de utilización inicial por curva de aprendizaje y penetración progresiva en el canal. Asimismo, se destaca la propuesta de la fuerte inversión en marketing, que busca posicionar hasta cierto punto la marca.

Adicionalmente, se tomó un crecimiento lineal del 2% a base del crecimiento poblacional anual, y al incremento de las tendencias de consumo saludable en el mercado ecuatoriano.

Es imperativo destacar que si bien entre el 2025 y el 2026 la tasa de crecimiento poblacional fue solo de 0.9% (INEC, 2023b), se pronóstica que el crecimiento del mercado de consumo de alimentos saludables aumente para el 2031 en un 8,05% anuales (Ummer, 2025). Por otro lado, la tasa estimada de crecimiento para nuevos negocios es entre el 1% y el 5%, por lo cual se identifica como viable o plausible el crecimiento de 2% propuesto.

Escenario optimista.

Este supuesto toma en consideración las mejores condiciones posibles para el crecimiento las cuales pueden ser un crecimiento acelerado mensual, mayor demanda inicial, mayor frecuencia de compra y mayor porcentaje de recompra por cliente de lo esperado. Siendo que para el presente proyecto se estima un porcentaje del 2.5% de crecimiento lineal durante el primer año.

Tabla 22.

Presupuesto de ventas - Optimista

Mes	Paquetes	Ingreso
Enero	4050	\$ 25.687,53
Febrero	4151	\$ 26.329,72
Marzo	4255	\$ 26.987,96
Abril	4361	\$ 27.662,66
Mayo	4470	\$ 28.354,23
Junio	4582	\$ 29.063,08
Julio	4697	\$ 29.789,66
Agosto	4814	\$ 30.534,40
Septiembre	4935	\$ 31.297,76
Octubre	5058	\$ 32.080,21
Noviembre	5184	\$ 32.882,21
Diciembre	5314	\$ 33.704,27

Escenario pesimista.

Según Vipond (2025), el escenario pesimista hace referencia al peor caso de las variables previamente mencionadas, para este caso, no alcanzaría el punto de equilibrio durante el primer año, a pesar de contar con un crecimiento constante del 1%.

Tabla 23.

Presupuesto de Ventas - Pesimista

Mes	Paquetes	Ingreso
Enero	3510	\$ 22.262,53
Febrero	3545	\$ 22.485,15

Marzo	3581	\$	22.710,00
Abril	3616	\$	22.937,10
Mayo	3653	\$	23.166,47
Junio	3689	\$	23.398,14
Julio	3726	\$	23.632,12
Agosto	3763	\$	23.868,44
Septiembre	3801	\$	24.107,13
Octubre	3839	\$	24.348,20
Noviembre	3877	\$	24.591,68
Diciembre	3916	\$	24.837,60

Estados financieros y supuestos

El Estado de Costos es un informe financiero interno y detallado que calcula el costo total de los productos fabricados y vendidos por una empresa durante un periodo, desglosando materias primas, mano de obra y costos indirectos (Sy Corvo, 2023). A continuación, se presentan los análisis respectivos sobre los tres diferentes escenarios para el plan de negocios Pavikitos S.A.S.

Estado de Costos – Conservador.

Figura 19.

Estado de Costos - Conservador.

Costos Directos					
Materia Prima	Unidad de Medida	Valor Unitario	Cantidad	Valor total	
Carne de pavo fresca (pechuga o muslo deshuesado)	150 GR	\$ 2,50	960	\$	2.400,00
Espinaca	10 GR	\$ 0,08	100	\$	8,00
Plátano verde barraganete	30 KL	\$ 0,89	8000	\$	7.120,00
Orégano en hoja	Kg	\$ 6,44	20	\$	128,80
Aceite de oliva extra virgen	Litro	\$ 10,12	25	\$	253,00
Sal (cloruro de sodio grado alimentario)	Kg	\$ 0,64	20	\$	12,80
Empaques al vacío	U	\$ 0,05	3400	\$	170,00
Empaques Doy Pack	U	\$ 0,13	2000	\$	260,00
Total				\$	10.352,60
MOD	Unidad de Medida	Valor Unitario	Cantidad	Valor total	
Salarios operarios de producción		\$ 737,87		\$	737,87
TOTAL COSTOS DIRECTOS				\$	11.090,47
Costos Indirectos Directos (CIF)					
Agua potable			250	1	250
Electricidad			500	1	500
Depreciación de maquinaria					104
Gas			5	15	75
Salarios de mano de obra indirecta			1372	1	1372
Desinfección de área de producción			350	1	350
Alquiler			1800	1	1800
Total				\$	4.450,85
TOTAL COSTOS INDIRECTOS				\$	4.450,85
Gastos					
Gastos Operativos (Comerciales)	Unidad de Medida	Valor Unitario	Cantidad	Valor total	
Publicidad digital (Meta Ads)	Interacción	2800	1	\$	2.800,00
Degustaciones en Supermercados	Atracción ctes.	\$ 600,00	1	\$	600,00
Kits de prueba	Unidades	\$ 4,00	1000	\$	4.000,00
Servicios básicos Oficina	-	6,44	1	\$	6,44
Coordinador de ventas		970,4333333	1	\$	970,43
Internet	-	45,06	1	\$	45,00
Total Gastos Operativos		4426		\$	8.421,87
Gastos Administrativos	Unidad de Medida	Valor Unitario	Cantidad	Valor total	
Gerente General		\$ 1.784,42		\$	1.784,42
Administrativo -Financiero		1435,566667		\$	1.435,57
Jefe de Almacén e Importaciones		854,2		\$	854,15
Agua potable		250	1	\$	250,00
Electricidad		100	1	\$	100,00
Internet		45,06	1	\$	45,06
Total Gastos Administrativos				\$	4.469,19
TOTAL GASTOS				\$	12.891,07

Figura 20.

Resumen de estado de costos

ESTADO DE COSTOS - ESCENARIO CONSERVADOR			
DESCRIPCIÓN	MENSUAL	ANUAL	
Materia Prima	\$ 10.352,60	\$ 124.231,20	
Mano de obra Directa	\$ 737,87	\$ 8.854,40	
Costos Indirectos de Fabricación	\$ 4.450,85	\$ 53.410,23	
Costo total de producción	\$ 15.541,32	\$ 186.495,83	
Costo total de producción	\$ 15.541,32	\$ 186.495,83	
Unidades producidas	5400	64800	
Costo Unitario	\$ 2,88	\$ 2,88	
Precio	6,34	6,34	

COSTOS	PÉSIMO	CONSERVADOR	OPTIMISTA
Costo Unitario	\$ 3,69	\$ 2,88	\$ 3,69
PVP	\$ 5,28	\$ 6,34	\$ 6,50
Margen	\$ 1,59	\$ 3,46	\$ 2,81

Los costos de producción son los gastos económicos totales fundamentales para poder fabricar un bien o prestar un servicio (Rodríguez Bayo, 2024), por lo que se elaboró un análisis de dichos costos para Pavikitos S.A.S. a base del escenario conservador, el cual revela una estructura sólida, donde el costo total de producción mensual asciende a \$15.541,32. Dicha cifra permite la fabricación de 5400 unidades, estableciendo un Costo

Unitario de \$2,88. A continuación, se detallan los componentes críticos de la mencionada estructura:

Los costos directos son los gastos directamente vinculados a la producción de un bien o la prestación de un servicio (Elliott, 2025). La Materia Prima representa el rubro más significativo, con un valor mensual de \$10.352,60. Dentro de dicho grupo, el Plátano verde barraganete (\$7.120,00) y la Carne de pavo fresca (\$2.400,00) constituyen la base del producto. Es notable que el uso de insumos de alta calidad, como el aceite de oliva extra virgen y empaques al vacío, refuerza la propuesta de valor nutricional, aunque eleva el costo variable, esto quiere decir que los gastos directos de producción, como la materia prima y mano de obra, aumentan significativamente con cada unidad adicional producida (Hill, 2025). Además, la Mano de Obra Directa (MOD) que comprende los sueldos, salarios y beneficios pagados a los empleados que transforman físicamente las materias primas en productos terminados (AccountingTools, 2025a), se mantienen optimizada en \$737,87, lo que sugiere un proceso productivo eficiente o automatizado en sus etapas críticas.

Los Costos Indirectos de Fabricación (CIF) representan gastos necesarios para la producción que no se pueden identificar o cuantificar directamente en un producto específico (Caíta, 2025), y suman \$4.450,85 mensuales. En este apartado, el rubro de alquiler (\$1.800,00) y los salarios de mano de obra indirecta (\$1.372,00) son los gastos fijos de mayor peso, garantizando la infraestructura necesaria para operar bajo estándares de calidad. La mano de obra indirecta representa los costos del personal que apoya el proceso de producción sin transformar directamente las materias primas (Sy Corvo, 2021).

En cuanto a los gastos operativos:

Gastos Comerciales: Son los costos operativos en los que incurre una empresa para funcionar y generar ingresos, como publicidad y suministros (Liberto, 2025). Estos ascienden

a \$8.241,87, impulsados principalmente por la estrategia de Kits de prueba (\$4.000,00) y Publicidad digital (\$2.800,00). Esto demuestra que, en el escenario conservador, la empresa destina recursos de manera controlada y sostenible para la captación de clientes y el posicionamiento de marca.

Gastos Administrativos: Son los costos indirectos necesarios para el funcionamiento operativo diario de una empresa, que no están vinculados directamente a la producción ni a la venta, tales como el salario, seguros y honorarios (Mahr, 2024). Se sitúan en \$4.469,19, cubriendo la nómina del Gerente General, el Administrativo-Financiero y el jefe de Almacén, asegurando la gobernanza y el control logístico del proyecto.

El margen de rentabilidad es un indicador financiero clave que mide el porcentaje de beneficio generado por las ventas de una empresa tras deducir costos (Hamingson, 2024). Bajo este escenario, Pavikitos S.A.S. establece un Precio de Venta al Público (PVP) de \$6,34. Al compararlo con el costo unitario de \$2,88, se obtiene un Margen de Ganancia de \$3,40 por unidad. Dicho margen representa una rentabilidad bruta superior al 54% por unidad vendida, esto sirve como indicador rápido para comparar la viabilidad de distintos activos o negocios sin considerar costos asociados (Díaz, 2021). Esta holgura financiera es vital, ya que permite absorber los gastos operativos y comerciales, asegurando que el proyecto sea sostenible incluso si las ventas no alcanzan los niveles del escenario optimista.

Estado de Costos – Optimista.

Figura 21.

Estado de Costos - Optimista

Costos Directos				
Materia Prima	Unidad de Medida	Valor Unitario	Cantidad	Valor total
Carne de pavo fresca (pechuga o muslo deshuesado)	150 GR	\$ 2,50	960	\$ 2.400,00
Espinaca	10 GR	\$ 0,08	100	\$ 8,00
Plátano verde barraganete	30 KL	\$ 0,89	8000	\$ 7.120,00
Orégano en hoja	Kg	\$ 6,44	20	\$ 128,80
Aceite de oliva extra virgen	Litro	\$ 10,12	25	\$ 253,00
Sal (cloruro de sodio grado alimentario)	Kg	\$ 0,64	20	\$ 12,80
Empaques al vacío	U	\$ 0,05	3400	\$ 170,00
Empaques Doy Pack	U	\$ 0,13	2000	\$ 260,00
Total				\$ 10.352,60
MOD	Unidad de Medida	Valor Unitario	Cantidad	Valor total
Salarios operarios de producción		\$ 737,87		\$ 737,87
TOTAL COSTOS DIRECTOS				\$ 11.090,47
Costos Indirectos Directos (CIF)				
Agua potable		250	1	250
Electricidad		500	1	500
Depreciación de maquinaria				104
Gas		5	15	75
Salarios de mano de obra indirecta		1372	1	1372
Desinfección de área de producción		350	1	350
Alquiler		1800	1	1800
Total				\$ 4.450,85
TOTAL COSTOS INDIRECTOS				\$ 4.450,85
Gastos				
Gastos Operativos (Comerciales)	Unidad de Medida	Valor Unitario	Cantidad	Valor total
Publicidad digital (Meta Ads)	Interacción	2800	1	\$ 2.800,00
Degustaciones en Supermercados	Atracción cltes.	\$ 600,00	1	\$ 600,00
Kits de prueba	Unidades	\$ 4,00	1000	\$ 4.000,00
Servicios básicos Oficina	-	6,44	1	\$ 6,44
Coordinador de ventas		970,4333333	1	\$ 970,43
Internet	-	45,06	1	\$ 45,00
Total Gastos Operativos		4426		\$ 8.421,87
Gastos Administrativos	Unidad de Medida	Valor Unitario	Cantidad	Valor total
Gerente General		\$ 1.784,42		\$ 1.784,42
Administrativo - Financiero		1435,566667		\$ 1.435,57
Jefe de Almacén e Importaciones		854,2		\$ 854,15
Agua potable		250	1	\$ 250,00
Electricidad		100	1	\$ 100,00
Internet		45,06	1	\$ 45,06
Total Gastos Administrativos				\$ 4.469,19
TOTAL GASTOS				\$ 12.891,07

Figura 22.

Resumen de Costos - Optimista

ESTADO DE COSTOS		
DESCRIPCIÓN	MENSUAL	ANUAL
Materia Prima	\$ 10.352,60	\$ 124.231,20
Mano de obra Directa	\$ 737,87	\$ 8.854,40
Costos Indirectos de Fabricación	\$ 4.450,85	\$ 53.410,23
Costo total de producción	\$ 15.541,32	\$ 186.495,83
Costo total de producción	\$ 15.541,32	\$ 186.495,83
Unidades producidas	5400	64800
Costo Unitario	\$ 2,88	\$ 2,88
Margen	150%	150%
Precio	\$ 7,20	\$ 7,20

El escenario optimista de Pavikitos S.A.S. se fundamenta en una estrategia de maximización de valor, donde la empresa aprovecha una alta aceptación del mercado para

establecer un posicionamiento premium sin comprometer la estructura de costos operativos (Tempone, 2025). En este modelo, el Costo Total de Producción Mensual se mantiene estable en \$15.541,32, lo que permite la fabricación de 5400 unidades. La eficiencia de este escenario radica en que, manteniendo un Costo Unitario de \$2,88, la organización proyecta un PVP de \$7,20, lo que dispara el Margen de Utilidad al 150% sobre el costo de producción, lo indica una gran eficiencia en el control de costos y fuerte poder de fijación de precios (Bold CF, 2025). Esta holgura financiera es un indicador de alta viabilidad, permitiendo a la empresa una recuperación de la inversión inicial en un tiempo menor al previsto en el modelo conservador.

En cuanto a la composición de los insumos, la calidad del producto es el pilar que sostiene el incremento del precio en este escenario. El gasto en Materia Prima alcanza los \$10.352,60, donde el Plátano verde barraganete \$7.120,00 y la Carne de pavo fresca \$2.400,00 representan los rubros más significativos. El uso de ingredientes de alto valor nutricional, como el aceite de oliva extra virgen y el empaque al vacío, justifica la percepción de marca “limpia” o clean label ante el consumidor. Además, la Mano de Obra Directa \$737,87, comprende a los empleados que transforman físicamente las materias primas en productos terminados (AccountingTools, 2025a), y los Costos Indirectos de Fabricación \$4.450,85 demuestran una capacidad instalada eficiente, donde los costos fijos como el alquiler de la planta \$1.800,00 se optimizan al máximo frente a los ingresos incrementales esperados.

Finalmente, el análisis de los gastos operativos subraya una apuesta agresiva por el crecimiento. Bajo este esquema, los Gastos Comerciales (\$8.421,87) se concentran en la distribución masiva de Kits de prueba (\$4.000,00) y una fuerte inversión en Publicidad digital (\$2.800,00), asumiendo que el retorno de esta inversión será superior gracias a la alta tasa de conversión de clientes en este escenario, dicha tasa es el porcentaje de visitantes o clientes potenciales que realizan una acción específica deseada, como comprar frente al total que

interactuaron (Corporate Finance Institute, 2025). Paralelamente, los Gastos Administrativos (\$4.469,19) garantizan que la estructura de liderazgo, compuesta por la Gerencia General y el área Administrativa-Financiera, cuente con los recursos necesarios para supervisar la expansión sin perder el control logístico ni financiero. En conjunto, el escenario optimista presenta un modelo de alta rentabilidad que fortalece la solvencia económica de Pavikitos S.A.S. frente a posibles fluctuaciones del mercado.

Estado de Costos – Pesimista.

Figura 23.

Estado de Costos - Pesimista

ESTADO DE COSTOS PESIMISTA

Costos Directos					
Materia Prima	Unidad de Medida	Valor Unitario	Cantidad	Valor total	
Carne de pavo fresca (pechuga o muslo deshuesado)	150 GR	\$ 2,50	960	\$	2.400,00
Espinaca	10 GR	\$ 0,08	100	\$	8,00
Plátano verde barraganete	30 KL	\$ 0,89	8000	\$	7.120,00
Orégano en hoja	Kg	\$ 6,44	20	\$	128,80
Aceite de oliva extra virgen	Litro	\$ 10,12	25	\$	253,00
Sal (cloruro de sodio grado alimentario)	Kg	\$ 0,64	20	\$	12,80
Empaques al vacío	U	\$ 0,05	3400	\$	170,00
Empaques Doy Pack	U	\$ 0,13	2000	\$	260,00
Total				\$	10.352,60
MOD	Unidad de Medida	Valor Unitario	Cantidad	Valor total	
Salarios operarios de produccion		\$ 737,87		\$	737,87
TOTAL COSTOS DIRECTOS				\$	11.090,47
Costos Indirectos Directos (CIF)					
Agua potable		250	1		250
Electricidad		500	1		500
Depreciación de maquinaria					104
Gas		5	15		75
Salarios de mano de obra indirecta		1372	1		1372
Desinfección de área de producción		350	1		350
Alquiler		1800	1		1800
Total				\$	4.450,85
TOTAL COSTOS INDIRECTOS				\$	4.450,85
Gastos					
Gastos Operativos (Comerciales)	Unidad de Medida	Valor Unitario	Cantidad	Valor total	
Publicidad digital (Meta Ads)	Interacción	2800	1	\$	2.800,00
Degustaciones en Supermercados	Atracción cltes.	\$ 600,00	1	\$	600,00
Kits de prueba	Unidades	\$ 4,00	1000	\$	4.000,00
Servicios básicos Oficina	-	6,44	1	\$	6,44
Coordinador de ventas		970,4333333	1	\$	970,43
Internet	-	45,06	1	\$	45,00
Total Gastos Operativos		4426		\$	8.421,87
Gastos Administrativos	Unidad de Medida	Valor Unitario	Cantidad	Valor total	
Gerente General		\$ 1.784,42		\$	1.784,42
Administrativo - Financiero		1435,566667		\$	1.435,57
Jefe de Almacén e Importaciones		854,2		\$	854,15
Agua potable		250	1	\$	250,00
Electricidad		100	1	\$	100,00
Internet		45,06	1	\$	45,06
Total Gastos Administrativos				\$	4.469,19
TOTAL GASTOS				\$	12.891,07

Figura 24.

Resumen de Costos - Pesimista

ESTADO DE COSTOS			
DESCRIPCIÓN	MENSUAL		ANUAL
Materia Prima	\$	10.352,60	\$ 124.231,20
Mano de obra Directa	\$	737,87	\$ 8.854,40
Costos Indirectos de Fabricación	\$	4.450,85	\$ 53.410,23
Costo total de producción	\$	15.541,32	\$ 186.495,83
Costo total de producción	\$	15.541,32	\$ 186.495,83
Unidades producidas		5400	64800
Costo Unitario	\$	2,88	\$ 2,88
Margen		100%	100%
Precio	\$	5,76	\$ 5,76

El escenario pesimista de Pavikitos S.A.S. plantea un entorno de cautela operativa donde, a pesar de las condiciones adversas del mercado, la empresa busca mantener un punto de equilibrio que garantice la continuidad del negocio. En este contexto, el Costo Total de Producción Mensual se mantiene \$15.541,32 para la elaboración de 5400 unidades. La principal diferencia en este modelo radica en la reducción del Precio de Venta al Público a \$5,76. Dicha disminución responde a una posible demanda o a la necesidad de competir agresivamente por precio, lo que resulta en un Margen de Utilidad del 100% sobre el costo unitario de \$2,88. Aunque dicho margen es menor al de los escenarios anteriores, sigue representando un indicador de resiliencia financiera al duplicar el costo de producción por cada unidad vendida. La resiliencia financiera es la capacidad de personas u organizaciones para resistir, adaptarse y recuperarse de crisis económicas inesperados, como recesiones pérdida de empleo o enfermedades (Orea, 2022).

La estructura de los Costos Directos permanece constante con un total de \$11.090,47, donde la Materia Prima (\$10.352,60) sigue siendo el componente predominante. El sostenimiento de la inversión en insumos clave como la carne de pavo fresca (\$2.400,00) y el plátano verde barraganete (\$7.120,00) asegura que, incluso en un escenario de crisis, la calidad nutricional del producto no se vea sacrificada. Asimismo, los salarios de operarios de producción (\$737,87) se mantienen fijos, lo que refleja un compromiso con la estabilidad

laboral del equipo operativo básico necesario para cumplir con las metas mínimas de fabricación.

Por otro lado, los gastos operativos, los cuales son los costos concurrentes necesarios para la actividad diaria de un negocio, sin incluir los costos directos de producción (Kenton, 2025e), junto con los gastos administrativos bajo este escenario demandan una gestión extremadamente rigurosa de los recursos. Los Costos Indirectos de Fabricación de \$4.450,85, que incluyen el rubro fijo de Alquiler (\$1.800,00) y servicios básicos, representan una carga significativa que debe ser cubierta por un volumen de ventas constante. En el ámbito comercial, el gasto de \$8.421,87 se mantiene, destacando la inversión en Kits de prueba (\$4.000,00) y Publicidad digital (\$2.800,00) como herramientas indispensables para intentar revertir la tendencia pesimista y captar nuevos consumidores. En conclusión, el escenario pesimista demuestra que Pavikitos S.A.S. posee una estructura de costos capaz de soportar una reducción de precios sin caer en pérdidas operativas inmediatas, gracias a su sólido margen de contribución inicial.

Estado de P&G

El Estado de P&G es un reporte financiero que muestra si una empresa ganó o perdió dinero en un periodo determinado (Fernando, 2025). A continuación, se presentan los análisis respectivos sobre los tres diferentes escenarios para el plan de negocios Pavikitos S.A.S.

Estado de P&G – Conservador.

Figura 25.

Estado de P&G - Conservador

Conservador								
Ingresos		Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	Crecimiento	1,04
Ventas	\$	321.555,23	\$ 341.105,78	\$ 361.845,02	\$ 383.845,19	\$ 407.182,98	Salarios	1,03
Total Ingresos	\$	321.555,23	\$ 341.105,78	\$ 361.845,02	\$ 383.845,19	\$ 407.182,98	inflación	1,02
Costos de Venta								
Costos variables	\$	104.940,48	\$ 109.138,10	\$ 113.503,63	\$ 118.043,77	\$ 122.765,52		
Costos fijo	\$	62.264,63	\$ 63.763,14	\$ 65.299,21	\$ 66.873,83	\$ 68.488,00		
Total Costos	\$	167.205,12	\$ 172.901,24	\$ 178.802,84	\$ 184.917,60	\$ 191.253,52		
Utilidad Bruta	\$	154.350,11	\$ 168.204,54	\$ 183.042,18	\$ 198.927,60	\$ 215.929,46		
Utilidad Operacional								
Gastos Operativos	\$	101.062,48	\$ 103.200,18	\$ 105.384,13	\$ 107.615,36	\$ 109.894,91		
Gastos Administrativos	\$	53.630,32	\$ 55.191,82	\$ 56.799,22	\$ 58.453,88	\$ 60.157,18		
Gastos Operacional	\$	154.692,80	\$ 158.392,00	\$ 162.183,35	\$ 166.069,23	\$ 170.052,10		
Utilidad Operativa	\$	-342,69	\$ 9.812,54	\$ 20.858,83	\$ 32.858,36	\$ 45.877,37		
Intereses	\$	1.321,55	\$ 1.080,04	\$ 812,82	\$ 517,15	\$ 190,00		
Utilidad antes de impuestos	\$	-1.664,24	\$ 8.732,50	\$ 20.046,01	\$ 32.341,21	\$ 45.687,37		
Impuestos	\$	416,06	\$ 2.183,13	\$ 5.011,50	\$ 8.085,30	\$ 11.421,84		
Utilidad neta	\$	-1.248,18	\$ 6.549,38	\$ 15.034,51	\$ 24.255,91	\$ 34.265,52		

El estado de Resultados proyectado para el escenario conservador de Pavikitos S.A.S. refleja una transición saludable desde una etapa de inversión y posicionamiento hacia la rentabilidad sostenida, la cual es la capacidad de una empresa para generar beneficios económicos de forma continua y duradera (SEIDOR, 2023). Durante el Año 1, la empresa reporta ingresos por ventas de \$321.555,23, con una Utilidad Bruta de \$154.350,11 dicha cantidad representa la ganancia directa que obtiene una empresa tras restar los costos de producción o adquisición de sus ventas totales (Guyaux, 2025). Es importante notar que, en este primer ejercicio la organización presenta una Utilidad Neta negativa de -\$1.248,18, lo cual significa que los gastos totales de una empresa superan sus ingresos (Kenton, 2025c). Este resultado no debe interpretarse como una debilidad, sino como el efecto natural de los altos gastos operativos iniciales (\$101.062,48) destinados a la introducción del producto en el mercado y la estructura administrativa necesaria para el arranque.

A partir del Año 2, el proyecto muestra su capacidad de recuperación y crecimiento, la cual se refiere a la habilidad de sistemas económicos, organizacionales o biológicos para sobreponerse a crisis, adaptándose a nuevas condiciones y reanudando su desarrollo (Palmer, 2025). Con un incremento proyectado en ventas del 4% anual, los ingresos ascienden a

\$341,105.78, logrando revertir la pérdida inicial para alcanzar una Utilidad Neta de \$6.549,38, el cual es el beneficio económico final de una empresa tras deducir todos los costos, gastos operativos, intereses e impuestos de los ingresos totales (Martínez Dueñas, 2022a). Dicho punto de inflexión es crítico, ya que demuestra que el modelo de negocio es capaz de absorber sus costos fijos, que representan los gastos empresariales esenciales que no varían con el nivel de producción o ventas, manteniéndose constantes independientemente de las actividad operativa (Hayes, 2025d), y gastos de ventas incluso bajo supuestos moderados de crecimiento, dichos gastos son los costos operativos en los que incurre una empresa para promocionar, vender y distribuir sus productos o servicios (Llonch, 2024). El control sobre los Costos de Venta Variables y los Costos de Venta Fijos es notable, manteniéndose en una proporción que permite un margen bruto creciente año tras año, este margen es la diferencia entre los ingresos totales por ventas y el costo directo de los bienes vendidos (Bloomenthal, 2025).

Estado de P&G – Optimista.

Figura 26.

Estado P&G - Optimista

Optimista								
Ingresos		Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	Crecimiento	1,04
Ventas	\$	402.002,06	\$ 426.443,78	\$ 452.371,56	\$ 479.875,75	\$ 509.052,20	Salarios	1,03
Total Ingresos	\$	402.002,06	\$ 426.443,78	\$ 452.371,56	\$ 479.875,75	\$ 509.052,20	inflación	1,02
Costos de Venta								
Costos variables	\$	115.650,88	\$ 120.276,91	\$ 125.087,99	\$ 130.091,51	\$ 135.295,17		
Costos fijo	\$	62.264,63	\$ 63.763,14	\$ 65.299,21	\$ 66.873,83	\$ 68.488,00		
Total Costos	\$	177.915,51	\$ 184.040,05	\$ 190.387,20	\$ 196.965,34	\$ 203.783,17		
Utilidad Bruta	\$	224.086,54	\$ 242.403,73	\$ 261.984,36	\$ 282.910,41	\$ 305.269,03		
Utilidad Operacional								
Gastos Operativos	\$	101.062,48	\$ 103.200,18	\$ 105.384,13	\$ 107.615,36	\$ 109.894,91		
Gastos Administrativos	\$	53.630,32	\$ 55.191,82	\$ 56.799,22	\$ 58.453,88	\$ 60.157,18		
Gastos Operacional	\$	154.692,80	\$ 158.392,00	\$ 162.183,35	\$ 166.069,23	\$ 170.052,10		
Utilidad Operativa	\$	69.393,74	\$ 84.011,72	\$ 99.801,01	\$ 116.841,18	\$ 135.216,93		
Intereses	\$	1.321,55	\$ 1.080,04	\$ 812,82	\$ 517,15	\$ 190,00		
Utilidad antes de impuestos	\$	68.072,20	\$ 82.931,68	\$ 98.988,19	\$ 116.324,03	\$ 135.026,93		
Impuestos	✓	17.018,05	20.732,92	24.747,05	29.081,01	33.756,73		
Utilidad neta		51.054,15	62.198,76	74.241,14	87.243,02	101.270,20		

El escenario optimista proyecta un desempeño financiero excepcional para Pavikitos S.A.S., caracterizado por una captación acelerada del mercado y una robusta generación de

utilidades desde el primer año de operaciones. En el Año 1, los ingresos por ventas alcanzan los \$402.002,06, lo que permite obtener una Utilidad Bruta de \$224.086,54. A diferencia de otros escenarios, el modelo optimista logra absorber la totalidad de sus gastos operativos y administrativos de forma inmediata, cerrando su primer ejercicio con una Utilidad Neta positiva de \$51.054,15. Dicho resultado valida la escalabilidad del negocio y su capacidad para generar valor para los accionistas desde el arranque.

La eficiencia operativa es la capacidad de una empresa para maximizar resultados, como la calidad, producción o valor, minimizando el uso de recursos como el tiempo, dinero, materiales y personal (Clover, 2025). Dicha eficiencia en el ejercicio se mantiene como una constante a lo largo del quinquenio. Con una tasa de crecimiento anual estimada del 4% en las ventas, la empresa logra capitalizar economías de escala, manteniendo sus Costos Fijos (\$62.264,63) bajo control mientras los ingresos se expanden significativamente. Para el Año 3, la Utilidad Operativa ya roza los \$100.000,000, lo que proporciona a la organización una holgura financiera suficiente, este término se refiere a un excedente de recursos financieros como efectivo, capacidad de endeudamiento o activos líquidos (Liang et al., 2023), por lo que se puede considerar reinversiones en expansión de planta o desarrollo de nuevas líneas de productos saludables, sin comprometer la estabilidad del flujo de caja.

Hacia el cierre del horizonte proyectado en el Año 5, Pavikitos S.A.S. consolida su posición financiera con ingresos que superan el medio millón de dólares (\$509.052,20). El beneficio neto final de este periodo se sitúa en \$101.270,20, tras haber cumplido con obligaciones tributarias por \$33.756,73. Es notable la disminución drástica en la carga de intereses, que pasan de \$1.321,55 a apenas \$190,00. En conclusión, el escenario optimista presenta un negocio con alta capacidad de generación de riqueza, donde el margen neto se fortalece anualmente, convirtiendo a la empresa en un actor altamente competitivo y rentable en el sector de alimentación infantil, dicho margen es un indicador financiero clave que mide

el porcentaje de ingresos totales que una empresa retiene como utilidad tras deducir costos operativos, intereses e impuestos (Palasciano, 2025).

Estado de P&G – Pesimista.

Figura 27.

Estado P&G - Pesimista

Pesimista								
Ingresos		Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	Crecimiento	1,04
Ventas	\$	256.233,68	\$ 271.812,69	\$ 288.338,90	\$ 305.869,91	\$ 324.466,80	Salarios	1,03
Total Ingresos	\$	256.233,68	\$ 271.812,69	\$ 288.338,90	\$ 305.869,91	\$ 324.466,80	inflación	1,02
Costos de Venta								
Costos variables	\$	92.143,96	\$ 95.829,72	\$ 99.662,91	\$ 103.649,43	\$ 107.795,41		
Costos fijo	\$	62.264,63	\$ 63.763,14	\$ 65.299,21	\$ 66.873,83	\$ 68.488,00		
Total Costos	\$	154.408,60	\$ 159.592,86	\$ 164.962,12	\$ 170.523,26	\$ 176.283,40		
Utilidad Bruta	\$	101.825,08	\$ 112.219,83	\$ 123.376,78	\$ 135.346,65	\$ 148.183,39		
Utilidad Operacional								
Gastos Operativos	\$	101.062,48	\$ 103.200,18	\$ 105.384,13	\$ 107.615,36	\$ 109.894,91		
Gastos Administrativos	\$	53.630,32	\$ 55.191,82	\$ 56.799,22	\$ 58.453,88	\$ 60.157,18		
Gastos Operacional	\$	154.692,80	\$ 158.392,00	\$ 162.183,35	\$ 166.069,23	\$ 170.052,10		
Utilidad Operativa	\$	-52.867,72	\$ -46.172,18	\$ -38.806,58	\$ -30.722,58	\$ -21.868,70		
Intereses	\$	1.321,55	\$ 1.080,04	\$ 812,82	\$ 517,15	\$ 190,00		
Utilidad antes de impuestos	\$	-54.189,26	\$ -47.252,22	\$ -39.619,39	\$ -31.239,73	\$ -22.058,70		
Impuestos	-	13.547,32	- 11.813,05	- 9.904,85	- 7.809,93	- 5.514,68		
Utilidad neta	-	40.641,95	- 35.439,16	- 29.714,55	- 23.429,80	- 16.544,03		

El escenario pesimista de Pavikitos S.A.S. representa una prueba de resistencia para el modelo de negocio, enfrentando un mercado con menor demanda y una presión constante sobre el precio de venta. En este contexto, los ingresos del Año 1 se sitúan en \$256.233,68, una cifra significativamente menor a la de los otros escenarios. Debido a que los costos fijos y los gastos operativos de arranque no se pueden reducir con la misma velocidad que caen las ventas, la empresa inicia con una Utilidad Neta negativa de \$40.641,95. Dicho resultado subraya que, en condiciones desfavorables, el primer año sería una etapa de pura supervivencia financiera y ajuste de procesos.

A pesar del arranque difícil, la estructura financiera muestra una capacidad de recuperación gradual. A partir del Año 2, aunque el crecimiento es lento, la empresa logra cruzar el umbral del punto de equilibrio, alcanzando una modesta Utilidad Neta Negativa de \$35.439,16. Dicho cambio de tendencia es vital, ya que indica que incluso con ventas bajas,

la optimización de los costos variables y el control estricto de los Gastos Administrativos permiten detener la pérdida de capital, que ocurre cuando un inversor vende un activo por un precio inferior al costo original de adquisición (Chen, 2026). Es un escenario de “crecimiento defensivo”, donde cada dólar ganado se destina principalmente a cubrir la operación y el pago de intereses de la deuda.

Estado de Flujo de Caja

El estado de flujo de caja es un informe financiero que detalla el dinero en efectivo que entra y sale de una empresa en un período determinado (Thompson, 2025). A continuación, se presentan los análisis respectivos sobre los 3 diferentes posibles escenarios del plan de negocios Pavikitos S.A.S.

Flujo de Caja – Conservador.

Figura 28.

Flujo de Caja - Conservador

Metodo Conservador

	0	1	2	3	4	5
Flujo de operación	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Cantidad		50698	52726	54835	57028	59309
Precio		\$ 6,34	\$ 6,47	\$ 6,60	\$ 6,73	\$ 6,87
Ingresos		\$ 321.555,23	\$ 341.105,78	\$ 361.845,02	\$ 383.845,19	\$ 407.182,98
Total Ingresos		\$ 321.555,23	\$ 341.105,78	\$ 361.845,02	\$ 383.845,19	\$ 407.182,98
Costos y Gastos Operativos						
Costos Variables		\$ 104.940,48	\$ 109.138,10	\$ 113.503,63	\$ 118.043,77	\$ 122.765,52
Costos Fijos		\$ 62.264,63	\$ 63.763,14	\$ 65.299,21	\$ 66.873,83	\$ 68.488,00
Gastos administrativos		\$ 53.630,32	\$ 55.191,82	\$ 56.799,22	\$ 58.453,88	\$ 60.157,18
Gastos de ventas		\$ 101.062,48	\$ 103.200,18	\$ 105.384,13	\$ 107.615,36	\$ 109.894,91
Total Gastos		\$ 321.897,92	\$ 331.293,24	\$ 340.986,19	\$ 350.986,83	\$ 361.305,62
Intereses		\$ 1.321,55	\$ 1.080,04	\$ 812,82	\$ 517,15	\$ 190,00
Utilidad antes de impuestos		\$ -1.664,24	\$ 8.732,50	\$ 20.046,01	\$ 32.341,21	\$ 45.687,37
Impuestos		\$ -416,06	\$ 2.183,13	\$ 5.011,50	\$ 8.085,30	\$ 11.421,84
Utilidad Neta		\$ -1.248,18	\$ 6.549,38	\$ 15.034,51	\$ 24.255,91	\$ 34.265,52
Depreciación		\$ 1.243,41	\$ 1.243,41	\$ 1.243,41	\$ 1.243,41	\$ 1.243,41
Inversión	\$ -23.380,05					
Préstamo	14028,0					
Amortización		2268,37	2509,88	2777,10	3072,77	3399,92
Capital de trabajo						\$ 3.052,53
Desecho						
Flujo de caja	\$ -9.352,02	\$ -2.273,14	\$ 5.282,90	\$ 13.500,81	\$ 22.426,55	\$ 32.109,01

Crecimiento	1,04
Salarios	1,03
Inflación	1,02

Al analizar el flujo de caja del escenario conservador, lo primero que revela es que el negocio arranca con un flujo de caja inicial negativo de -\$9.352,02 en el “periodo cero”. Esto es totalmente normal y esperado, ya que representa el esfuerzo de inversión inicial de \$23.380,05 que se necesita para poner en marcha la planta, el cual se amortigua un poco

gracias al préstamo de \$14.028,00. Básicamente, este apalancamiento inicial permite que la carga sobre el capital propio sea moderada, facilitando una puesta en marcha eficiente de la planta de producción.

Durante el Año 1, el flujo de caja operativo registra un saldo negativo de -\$2.273,14. Este resultado se explica por la carga financiera que supone el arranque de la empresa, incluyendo la amortización de la deuda por \$2.268,37 y el pago de intereses, sumado a los gastos de ventas y administración necesarios para posicionar la marca. Se refiere a amortización de la deuda como un proceso financiero de cancelar un préstamo de manera gradual a través de pagos periódicos, los cuales incluyen intereses (ESIC University, 2025). Además, es fundamental destacar que, aunque el flujo es negativo en este periodo, la empresa mantiene la operatividad gracias a la adecuada planificación del capital de trabajo, proyectando una recuperación inmediata para el siguiente ejercicio.

Flujo de caja – Optimista.

Figura 29.

Flujo de caja – Optimista

Metodo Optimista

	0	1	2	3	4	5
Flujo de operación		Año1	Año2	Año3	Año4	Año5
Cantidad		55872	58107	60431	62848	65362
Precio		\$ 7,20	\$ 7,34	\$ 7,49	\$ 7,64	\$ 7,79
Ingresos		\$ 402.002,06	\$ 426.443,78	\$ 452.371,56	\$ 479.875,75	\$ 509.052,20
Total Ingresos		\$ 402.002,06	\$ 426.443,78	\$ 452.371,56	\$ 479.875,75	\$ 509.052,20
Costos y Gastos Operativos						
Costos Variables		\$ 115.650,88	\$ 120.276,91	\$ 125.087,99	\$ 130.091,51	\$ 135.295,17
Costos Fijos		\$ 62.264,63	\$ 63.763,14	\$ 65.299,21	\$ 66.873,83	\$ 68.488,00
Gastos administrativos		\$ 53.630,32	\$ 55.191,82	\$ 56.799,22	\$ 58.453,88	\$ 60.157,18
Gastos de ventas		\$ 101.062,48	\$ 103.200,18	\$ 105.384,13	\$ 107.615,36	\$ 109.894,91
Total Gastos		\$ 332.608,31	\$ 342.432,06	\$ 352.570,55	\$ 363.034,57	\$ 373.835,27
Intereses		\$ 1.321,55	\$ 1.080,04	\$ 812,82	\$ 517,15	\$ 190,00
Utilidad antes de impuestos		\$ 68.072,20	\$ 82.931,68	\$ 98.988,19	\$ 116.324,03	\$ 135.026,93
Impuestos		\$ 17.018,05	\$ 20.732,92	\$ 24.747,05	\$ 29.081,01	\$ 33.756,73
Utilidad Neta		\$ 51.054,15	\$ 62.198,76	\$ 74.241,14	\$ 87.243,02	\$ 101.270,20
Depreciación		\$ 1.243,41	\$ 1.243,41	\$ 1.243,41	\$ 1.243,41	\$ 1.243,41
Inversión	\$ -23.380,05					
Préstamo	14028,0					
Amortización		2268,37	2509,88	2777,10	3072,77	3399,92
Capital de trabajo						\$ 3.052,53
Desecho						
Flujo de caja	\$ -9.352,02	\$ 50.029,18	\$ 60.932,29	\$ 72.707,45	\$ 85.413,66	\$ 99.113,69

Crecimiento	1,04
Salarios	1,03
Inflación	1,02

El análisis del Flujo de Caja en el escenario optimista de Pavikitos S.A.S. revela una estructura financiera de alto rendimiento, caracterizada por una generación de liquidez

inmediata que supera significativamente las expectativas de un proyecto en etapa temprana. La liquidez es la capacidad de un activo, empresa o persona para convertirse en dinero efectivo de forma rápida sin perder su valor, permitiendo a su vez cumplir con obligaciones financieras inmediatas (Hayes, 2025b). En el “Año 0”, se registra una inversión inicial neta de \$9.352,02, derivada de una inversión total en activos de \$23.380,05 que es amortiguada por el apalancamiento financiero de un préstamo bancario de \$14.028,00. El presente escenario se distingue por la celeridad con la que el flujo neto de efectivo se torna positivo, eliminando cualquier dependencia de aportes de capital externos adicionales tras la puesta en marcha.

Durante el Año 1, el flujo de caja refleja un saldo de \$50.029,18. Dicha situación se produce porque los ingresos generados por ventas no alcanzan a cubrir la totalidad de los costos operativos fijos, los gastos comerciales necesarios para captar clientes en un entorno difícil y el servicio de la deuda, que incluye la amortización de \$2.268,37 y el pago de intereses. En este periodo, la empresa enfrentaría una presión significativa de liquidez, lo que obligaría a priorizar la eficiencia en el gasto y, posiblemente, a requerir de un fondo de reserva mayor para garantizar la continuidad del negocio sin comprometer sus obligaciones.

Flujo de caja – Pesimista.

Figura 30.

Flujo de caja – Pesimista

Metodo Pesimista

	0	1	2	3	4	5
Flujo de operación		Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Cantidad		44516	46296	48148	50074	52077
Precio		\$ 5,76	\$ 5,87	\$ 5,99	\$ 6,11	\$ 6,23
Ingresos		\$ 256.233,68	\$ 271.812,69	\$ 288.338,90	\$ 305.869,91	\$ 324.466,80
Total Ingresos		\$ 256.233,68	\$ 271.812,69	\$ 288.338,90	\$ 305.869,91	\$ 324.466,80
Costos y Gastos Operativos						
Costos Variables		\$ 92.143,96	\$ 95.829,72	\$ 99.662,91	\$ 103.649,43	\$ 107.795,41
Costos Fijos		\$ 62.264,63	\$ 63.763,14	\$ 65.299,21	\$ 66.873,83	\$ 68.488,00
Gastos administrativos		\$ 53.630,32	\$ 55.191,82	\$ 56.799,22	\$ 58.453,88	\$ 60.157,18
Gastos de ventas		\$ 101.062,48	\$ 103.200,18	\$ 105.384,13	\$ 107.615,36	\$ 109.894,91
Total Gastos		\$ 309.101,40	\$ 317.984,87	\$ 327.145,48	\$ 336.592,49	\$ 346.335,50
Intereses		\$ 1.321,55	\$ 1.080,04	\$ 812,82	\$ 517,15	\$ 190,00
Utilidad antes de impuestos		\$ -54.189,26	\$ -47.252,22	\$ -39.619,39	\$ -31.239,73	\$ -22.058,70
Impuestos		\$ -13.547,32	\$ -11.813,05	\$ -9.904,85	\$ -7.809,93	\$ -5.514,68
Utilidad Neta		\$ -40.641,95	\$ -35.439,16	\$ -29.714,55	\$ -23.429,80	\$ -16.544,03
Depreciación		\$ 1.243,41	\$ 1.243,41	\$ 1.243,41	\$ 1.243,41	\$ 1.243,41
Inversión	\$ -23.380,05					
Préstamo	14028,0					
Amortización		2268,37	2509,88	2777,10	3072,77	3399,92
Capital de trabajo					\$ 3.052,53	
Desecho						
Flujo de caja	\$ -9.352,02	\$ -41.666,91	\$ -36.705,63	\$ -31.248,24	\$ -25.259,16	\$ -18.700,54

Crecimiento	1,04
Salarios	1,03
Inflación	1,02

El análisis del Flujo de Caja para el escenario pesimista de Pavikitos S.A.S. expone la capacidad de resistencia financiera de la organización frente a condiciones de mercado adversas, los cuales están caracterizadas por una contracción en la demanda y una reducción en el precio de venta unitario a \$5.76. En el periodo de inversión inicial (Año 0), se registra una salida de capital de \$9.352,02, cifra que resulta de una inversión total en activos de \$23.380,05 tras ser parcialmente apalancada mediante un crédito bancario de \$14.028,00. El presente escenario demanda una gestión de tesorería sumamente rigurosa, dado que los márgenes de maniobra económica se ven comprometidos desde el inicio de la operación. El margen de maniobra o fondo de maniobra es un indicador financiero que mide la capacidad de empresa para cubrir sus deudas a corto plazo utilizando sus activos más líquidos (Beyond, 2025).

Durante el Año 1, el flujo de caja neto refleja un saldo negativo de -\$41.666,91. Esta situación crítica se produce porque los ingresos generados por ventas (256.233,68) son insuficientes para cubrir el total de costos y gastos operativos, que ascienden a \$309.101,40,

sumado al servicio de la deuda que incluye la amortización de \$2.268,37 y el pago de intereses por \$1.321,55. En este perdió, la empresa enfrentaría una brecha de liquidez significativa, lo que obligaría a los accionistas a considerar aportes adicionales de capital o a renegociar las condiciones operativas para poder garantizar la continuidad del negocio.

A pesar de las dificultades iniciales, la proyección muestra una tendencia de recuperación gradual hacia la estabilidad, aunque el flujo de caja se mantiene en negativo durante todo el periodo de cinco años. Para el Año 5, el saldo negativo se reduce a -\$18.700,54, lo que indica que, si bien la empresa logra mejorar su eficiencia operativa y aprovechar beneficios, este término se refiere al ahorro en impuestos que obtiene una empresa o persona gracias a que ciertos gastos son deducibles (Kagan, 2025a), y la reincorporación de la depreciación (\$1.243,41), el modelo bajo estas premisas específicas de baja demanda no alcanza la autosuficiencia financiera en el corto plazo, la cual es la capacidad de una persona para cubrir todos sus gastos, necesidades y deudas utilizando sus propios ingresos y recursos, sin depender de ayuda externa o deuda excesiva (Emapar, 2023). En conclusión, el escenario pesimista revela que Pavikitos S.A.S. posee un riesgo de liquidez elevado ante ventas reducidas, subrayando la importancia de estrategias comerciales agresivas para evitar la dependencia prolongada de financiamiento externo.

Indicadores Financieros

Los indicadores financieros son medidas, ratios o métricas cuantitativas calculadas a partir de los estados contables, como el balance general y estado de resultados, los cuales permiten evaluar la salud, rentabilidad, eficiencia, liquidez y nivel de endeudamiento de una empresa (Martínez Dueñas, 2022b).

CAPM– Escenario Conservador.

Tabla 24.

CAPM– Escenario Conservador.

CAPM		
Tasa libre de riesgo	0,0444	
Beta de la empresa	1,13	
Rendimiento esperado del mercado	0,08	
Prima de riesgo del mercado	0,0356	
Riesgo País	0,1282	
CAPM	0,212828	21,28%

El Modelo de Valoración de Activos de Capital (CAPM) es fundamental porque establece la tasa de rentabilidad mínima que los inversionistas esperan obtener, considerando el riesgo de invertir en el proyecto y en el contexto del país (Kenton, 2025d). El cálculo del CAPM (Capital Asset Pricing Model) para Pavikitos S.A.S. arroja una tasa de rentabilidad exigida del 21,28%. Se conoce como tasa de rentabilidad al porcentaje de ganancia o pérdida obtenida sobre una inversión inicial durante un periodo, fundamental para evaluar la eficiencia financiera (De Santis, 2025). Este valor se determina mediante la integración de variables macroeconómicas y factores de riesgo específicos del sector. La tasa libre de riesgo es el rendimiento teórico de una inversión con riesgo nulo de impago, sirviendo como base para valorar activos riesgosos (Hayes, 2025c), la cual se establece en 4,44%, mientras que el rendimiento esperado del mercado es del 8%, el cual es una medida estadística que calcular el retorno promedio anticipado de una inversión o cartera, basado en probabilidades de escenarios como pesimista, optimista y conservador (Chen, 2025b), lo que genera una prima de riesgo de mercado del 3,56%, esto simboliza el sobreprecio o interés adicional que los inversores exigen para comprar deuda de un emisor, como un país o empresa, con mayor riesgo de impago, en comparación con un activo seguro o de referencia (Chen, 2025a). La Beta de la empresa mide la volatilidad o riesgo sistemático de una acción respecto al mercado en general, actuando como indicador de sensibilidad. Una beta de 1 indica igual volatilidad

que el mercado, menor a 1 implica mayor riesgo, y mayor a 1 implica menor volatilidad (Kenton, 2026), por lo que, al aplicar la Beta de la empresa (1,13), se observa que el proyecto posee un riesgo sistemático ligeramente superior al promedio del mercado ($Beta > 1$), lo cual es coherente para una empresa en sus etapas iniciales en el sector de alimentos procesados saludables, la cual debe enfrentar fluctuaciones en los costos de materias primas y cambios en los hábitos de consumo.

Un componente determinante en la evaluación de esta tasa es el Riesgo País, el cual el índice económico que mide la probabilidad de que una nación incumpla sus obligaciones financieras internacionales (Páez Puga, 2025), el cual está situado en 12,82%. Dicho factor refleja la prima adicional que los inversionistas demandan por operar en el entorno económico local, elevando el costo de oportunidad del capital significativamente. En conclusión, el 21,28% representa la barrera de rentabilidad que el proyecto debe superar para ser considerado financieramente atractivo.

WACC– Escenario Conservador.

Tabla 25.

WACC – Escenario Conservador

WACC			
Valor del patrimonio	\$	9.352,02	
Valor de la deuda	\$	14.028,03	
Costo del capital propio			
		0,21	
Costo de la deuda antes de impuestos		0,10	
Tasa impositiva corporativa		0,25	
Porcentajes de financiamiento con equity deuda		0,40	
Porcentajes de financiamiento con deuda		0,60	
Costo real de la deuda		0,076	
WACC		0,1309	13,09%

El WACC (Weighted Average Cost of Capital o Costo Promedio Ponderado de Capital) es la tasa de descuento que representa el costo promedio de todas las fuentes de financiamiento, como la deuda y capital propio, de una empresa (Hargrave, 2026). El WACC calculado para el proyecto se establece en 13,09%, cifra que representa el costo promedio que la empresa debe pagar por utilizar diversas fuentes de financiamiento. Dicha tasa se deriva de una estructura de capital compuesta por \$9.352,02 de patrimonio propio y \$14.028,03 de deuda externa. El costo del capital propio es la tasa de rentabilidad mínima que los accionistas exigen para invertir en una empresa, compensando así el riesgo de sus acciones (Kenton, 2025b), se sitúa en el 21%, mientras que el costo de la deuda antes de impuestos es del 10%, dicho costo es la tasa de interés efectiva que una empresa paga por sus fondos prestados (Hayes, 2025f). La ponderación de estos valores refleja una estrategia financiera que busca equilibrar el riesgo del inversionista con el aprovechamiento de recursos externos más económicos.

Un factor determinante en la optimización de este indicador es el costo real de la deuda, que representa la tasa de interés efectiva y neta que una empresa o persona paga por sus préstamos, ajustada tras considerar el escudo fiscal y otros costos asociados (Hayes, 2025a), en el ejercicio este se reduce al 7,6% gracias al beneficio de la tasa impositiva corporativa del 25%, el cual es el porcentaje de impuestos que una empresa paga sobre sus utilidades y a su vez actúa como un escudo fiscal sobre los intereses pagados (Blakely-Gray, 2026). Al ser el WACC (13,09%) significativamente inferior al costo del capital propio (21%), se confirma que el apalancamiento financiero está cumpliendo su objetivo de reducir el costo total de financiamiento del proyecto.

VAN – Escenario Conservador.

Tabla 26.

VAN – Escenario Conservador

AÑO		
0	\$	-23.380,05
1	\$	-2.273,14
2	\$	5.282,90
3	\$	13.500,81
4	\$	22.426,55
5	\$	32.109,01

VPN total	\$	33.306,53
Inversión inicial	\$	23.380,05
Total	\$	9.926,48

El Valor Actual Neto (VAN) obtenido para el proyecto es de \$9.926,48, resultado de restar la inversión inicial de \$23.380,05 al valor presente de los flujos de efectivo generados, el cual asciende a \$33.306,53. Este indicador es criterio definitivo de rentabilidad, ya que un VAN superior a cero confirma que el proyecto no solo es capaz de recuperar la inversión inicial y cubrir los costos de financiamiento, sino que también genera una ganancia adicional neta en términos de valor presente, dicho costo es considerado el precio total que paga una persona o empresa por utilizar recursos ajenos para adquirir activos o financiar operaciones (Hayes, 2025e).

La solidez del VAN se fundamenta en la capacidad de recuperación de los flujos a partir del segundo año, donde el valor presente de los beneficios futuros logra compensar el déficit operativo del periodo de arranque, el déficit operativo ocurre cuando los gastos operativos de una entidad, como los costos de producción, salarios, alquileres, superan sus ingresos operativos en un período determinado (V. Sudhakshina, 2024). Al utilizar una tasa de descuento alineada con el riesgo del sector, el resultado positivo de \$9.926,48 valida la ejecución del proyecto bajo el escenario conservador, demostrando que Pavikitos S.A.S. tiene

un margen de seguridad financiera suficiente para absorber pequeñas variaciones en el mercado sin comprometer su viabilidad económica, este margen es la diferencia entre el valor intrínseco de un activo y su precio de mercado, el cual actúa como un colchón contra errores de estimación o caídas del mercado (GoCardless, 2021).

TIR– Escenario Conservador.

Tabla 27.

TIR– Escenario Conservador

TIR, SI R=16%					
Inversión Inicial			\$	23.380,05	
Flujo de efectivo estimado					
R (Tasa que estamos buscando)				0,3	
N (Número de años)					
AÑO		TASA	FLUJO DE EFECTIVO		VP
1		0,16	\$	-2.273,14	\$ -1.959,60
2		0,16	\$	5.282,90	\$ 3.926,06
3		0,16	\$	13.500,81	\$ 8.649,40
4		0,16	\$	22.426,55	\$ 12.385,98
5		0,16	\$	32.109,01	\$ 15.287,52
VPN TOTAL				\$	38.289,36
TIR		30.87% (MAYOR AL WACC)			

La Tasa Interna de Retorno (TIR) es un indicador financiero que mide la rentabilidad porcentual anual de una inversión, igualando el valor actual neto de los flujos de caja futuros a cero (Fernando, 2026). Dicha Tasa se calculó mediante el método de interpolación financiera, evaluando diferentes tasas de descuento, como el 10%, 15% y 16%, para observar el comportamiento del Valor Presente Neto frente a la inversión inicial de \$23.380,05. Se conoce como interpolación financiera al proceso que se usa para estimar un valor intermedio cuando solo tienes datos conocidos antes y después de ese punto (Kenton, 2025a). Este procedimiento técnico permitió determinar con precisión que la TIR del proyecto es del 30,87%. Dicho valor representa la tasa máxima de interés que el proyecto puede soportar

antes de dejar de ser rentable, reflejando una eficiencia interna muy superior a las proyecciones iniciales del modelo.

Al contrastar la TIR de 30,87% con el WACC de 13,09%, se confirma una viabilidad financiera muy favorable, ya que la rentabilidad generada por la operación del negocio supera en más del doble al costo promedio ponderado de capital. Esta brecha positiva indica que el proyecto no solo tiene la capacidad de cubrir sus costos de financiamiento y recuperar la inversión, sino que genera una creación de valor sustancial para los accionistas. Además, al situarse por encima del CAPM de 21,28%, la TIR demuestra que el rendimiento real de Pavikitos S.A.S. compensa con creces el riesgo asumido, consolidando la propuesta como una inversión altamente atractiva y robusta bajo las condiciones evaluadas.

PR– Escenario Conservador.

Tabla 28.

PR– Escenario Conservador

Ingresos		Costos		Total
\$	321.555,23	\$	321.897,92	\$ - 342,69
\$	341.105,78	\$	331.293,24	\$ 9.812,54
\$	361.845,02	\$	340.986,19	\$ 20.858,83
\$	383.845,19	\$	350.986,83	\$ 32.858,36
\$	407.182,98	\$	361.305,62	\$ 45.877,37

AÑOS	TOTAL
AÑO 1	\$ -23.722,74
AÑO 2	\$ -13.910,20
AÑO 3	\$ 6.948,63
AÑO 4	\$ 39.806,99
AÑO 5	\$ 85.684,36

El periodo de recuperación (PR) es el tiempo necesario para que un proyecto o inversión recupere su coste inicial a través de los flujos de caja netos generados (Kagan, 2025b), en el proyecto este se determina mediante el análisis de los flujos de caja acumulados frente a la

inversión inicial de \$23.380,05. Durante los dos primeros años de operación, la empresa se encuentra en una etapa de absorción de costos y posicionamiento, manteniendo un saldo acumulado negativo que asciende a -\$13.910,20 al cierre del segundo ejercicio, el costeo por absorción es un método contable que asigna todos los costos de fabricación, materiales directos, mano de obra directa y costos indirectos variables y fijos al producto final (Ponciano, 2025). Sin embargo, gracias al incremento proyectado en las ventas y a la optimización de los costos operativos, se observa un cambio en tendencia definitivo en el Año 3, donde el flujo acumulado se torna positivo alcanzando los \$6.949,63.

Este resultado indica que el punto de equilibrio de la inversión inicial se alcanza durante el transcurso del tercer año de operaciones. Un periodo de recuperación de aproximadamente 2,7 años es sumamente favorable para un emprendimiento en el sector agroindustrial, ya que demuestra que el modelo de negocio tiene una alta capacidad de generación de liquidez en el corto y mediano plazo, en el periodo de recuperación en el sector agroindustrial varía significativamente según el tipo, oscilando generalmente entre 1 y 7 años (BCTS Consoulting SA, 2023). Al lograr recuperar el capital invertido antes de la mitad del horizonte proyectado, el cual representa 5 años, Pavikitos S.A.S. reduce significativamente su exposición al riesgo financiero y asegura una base sólida de recursos propios para financiar el crecimiento y la sostenibilidad operativa en los años posteriores, el riesgo financiero es la posibilidad de sufrir pérdidas económicas, disminución de rentabilidad o incapacidad de pago debido a factores internos como mala gestión o externos como la volatilidad del mercado, tipos de cambio o tasas de interés (Banco Pichincha, 2025).

Selección del escenario más probable y conclusión financiera

Tras evaluar los tres escenarios proyectados, se ha seleccionado el Escenario Conservador como el modelo más probable para la ejecución de Pavikitos S.A.S.. Esta decisión se fundamenta en el principio de prudencia, considerando que el proyecto se encuentra en una

etapa de introducción en el mercado de alimentación infantil, donde la penetración en canales de distribución suele ser progresiva, se conoce como principio de prudencia a la norma contable fundamental que exige contabilizar los beneficios solo cuando se realizan, mientras que las pérdidas o riesgos se registran tan pronto como se conocen (Castellana Consultores, 2025). Aunque otros modelos presentan cifras superiores, el escenario conservador ofrece una estructura sólida con un costo unitario de \$2,88 y un precio de venta de \$6,34, lo que asegura un margen de ganancia de \$3,40 por unidad.

La viabilidad del escenario seleccionado se ratifica a través de indicadores de rentabilidad que demuestran la salud del proyecto a largo plazo. La TIR con 30,87%, supera ampliamente el WACC de 13,09%. Dicha brecha positiva confirma que el negocio no solo cubre sus costos de financiamiento, sino que genera una creación de valor sustancial para los accionistas, superando incluso la rentabilidad mínima exigida por el modelo CAPM de 21,28%. Asimismo, el VAN positivo de \$9.926,48 valida que la inversión es capaz de recuperar el capital inicial y generar beneficios excedentes en términos de valor presente.

Finalmente, el análisis del Periodo de Recuperación indica que la inversión inicial de \$23.380,05 se recuperará durante el transcurso del tercer año de operaciones, específicamente al alcanzar un flujo acumulado positivo de \$6.948,63. Un tiempo de recuperación de aproximadamente 2,7 años se considera altamente favorable dentro del sector agroindustrial, reduciendo significativamente la exposición al riesgo financiero. En conclusión, el plan financiero demuestra que Pavikitos S.A.S. es un proyecto económicamente sólido y sostenible, con la capacidad de alcanzar su punto de equilibrio y consolidarse como una alternativa rentable en el mercado de productos nutritivos para la primera infancia.

Conclusiones

El progreso del presente proyecto permitió garantizar la viabilidad del producto a nivel mercado y financiero, en el cual se evidencia un escenario favorecedor del lanzamiento de PAVIKITOS S.A.S. como una propuesta de negocio a desarrollarse en la ciudad de Guayaquil. El estudio de mercado efectuado validó la aceptación del producto en consumidores que busquen opciones saludables, versátiles y prácticas que a su vez sean aptas para el consumo en el núcleo del hogar confirmando la oportunidad latente de introducir la idea en el mercado local.

La propuesta de valor se centra en mejorar el valor nutricional en la alimentación de los niños durante la primera infancia considerando la menor cantidad de aditivos posibles funcionando a la par como una estrategia diferenciadora frente a las opciones tradicionales de pollo, el marketing mix refuerza la propuesta de que no todas las estrategias se basan en precios sino también en la calidad que el consumidor percibirá.

A partir de la fase operativa se comprobó la viabilidad técnica de la producción, volúmenes moderados durante los primeros meses estandarizando las normas de inocuidad y manteniendo un control en la cadena de frío, por consiguiente, la evaluación financiera comprobó mediante los ratios que existe una rentabilidad, lo cual, es sinónimo de que el proyecto es viable y sostenible con el tiempo.

Para concluir, las estrategias del marketing mix combinan las activaciones en puntos de venta con contenido educativo en realidades aumentadas se alinean a las tendencias de consumos y a los recientes hábitos de visualización que ha desarrollado el mercado fortaleciendo el ingreso de la marca en el mercado objetivo.

Recomendaciones

Se recomienda que el lanzamiento de la idea de negocio se desarrolle de manera progresiva en los puntos de venta estratégicos de la ciudad de Guayaquil que prioricen la concentración del público objetivo para validar la rotación en tiempo real y la propuesta de planificación operativa. La mejor continua a base de la perspectiva del consumidor relacionada al sabor textura y factor diferenciador debe estar en constante monitoreo para realizar ajustes oportunos en la formulación y en la comunicación del producto.

Comercialmente se sugiere mayor énfasis en la mascota de la marca para que se posicione en la mente de los consumidores de manera amigable y educativa, por consiguiente, se deberá evaluar el desempeño o a la efectividad de las promociones periódicas en puntos de venta para optimizar la inversión en marketing.

Bajo la perspectiva financiera se debe tener un control estricto sobre los costos de materia prima y evaluar las variaciones de estos rubros a un plazo mediano que posteriormente sea indicador de una posible ampliación de la capacidad productiva si lo demandado supera a lo proyectado.

Para investigaciones futuras se plantea explorar la expansión a nivel geográfico de la internacionalización para no considerar solamente una opción de proveedor internacional del doypack sino más opciones que afiancen los lazos comerciales.

Bibliografía

- AccountingTools. (2025a, June 17). *Direct labor definition*. AccountingTools. https://www-accountingtools-com.translate.goog/articles/direct-labor?_x_tr_sl=en&_x_tr_tl=es&_x_tr_hl=es&_x_tr_pto=sge
- AccountingTools. (2025b, July 17). *Marketing Expense Definition*. AccountingTools. <https://www.accountingtools.com/articles/marketing-expense>
- Aduana del Ecuador. (2024). *REGLAMENTO QUE REGULA EL EJERCICIO DE LA ACTIVIDAD DE LOS AGENTES DE ADUANA DEL ECUADOR*. <https://www.aduana.gob.ec/gacnorm/data/2024/01/11/8/PR-00002-2024.pdf>
- Agave Abogados. (2024). *Guía completa sobre los gastos de constitución en el impuesto de sociedades*. Agave Abogados. <https://agave-abogados.com/gastos-de-constitucion-en-el-impuesto-sobre-sociedades/>
- Agencia Nacional de Regulación, C. y V. S. (2021). *Obtención de Notificación Sanitaria de Alimentos Procesados (Fabricación Nacional)*. Agencia Nacional de Regulación, Control y Vigilancia Sanitaria. <https://www.controlsanitario.gob.ec/inscripcion-de-notificacion-sanitaria-de-alimentos-procesados-fabricacion-nacional/>
- Almeida, C. (2025, August 6). *Congelados en Ecuador: una categoría en crecimiento que impulsa oportunidades para marcas, fabricantes y retailers*. Kantar. <https://www.kantar.com/latin-america/inspiracion/consumidor/2025/congelados-en-ecuador-una-categoria-en-crecimiento>
- Almeida, C., Azevedo, J., Gregório, M. J., Barros, R., Severo, M., & Padrão, P. (2021). Parental practices, preferences, skills and attitudes on food consumption of pre-school children: Results from Nutriscience Project. *PLOS ONE*, 16(5), e0251620. <https://doi.org/10.1371/journal.pone.0251620>

Álvarez Sigüenza, J. F. (2024). Los segmentos del Marketing: Análisis, definición y tipos.

Revista de La Asociación Española de Investigación de La Comunicación, (21),

raeic112109. <https://doi.org/10.24137/raeic.11.21.19>

Andrade, E. D. de O., Rebouças, A. de S., Filho, J. Q., Ambikapathi, R., Caulfield, L. E.,

Lima, A. Â. M., & Maciel, B. L. L. (2022). Evolution of infant feeding practices in

children from 9 to 24 months, considering complementary feeding indicators and food

processing: Results from the Brazilian cohort of the MAL-ED study. *Maternal & Child*

Nutrition, 18(4). <https://doi.org/10.1111/mcn.13413>

Andrade, G. C., Julia, C., Deschamps, V., Srouf, B., Hercberg, S., Kesse-Guyot, E., Allès, B.,

Chazelas, E., Deschasaux, M., Touvier, M., & Levy, R. B. (2023). Ultra-processed food

consumption and NCD-related dietary nutrient profile in a national sample of French

children and adolescents. *Journal of Public Health*, 31(9), 1547–1557.

<https://doi.org/10.1007/s10389-022-01693-4>

Armijos Medrano, S. (2025, February). Los ecuatorianos consumen cada vez más verde:

¿Qué está impulsando este repunte? *Vistazo*.

<https://www.vistazo.com/portafolio/economia/2025-07-02-ecuatorianos-consumen-mas-verde-platano-CD9599466>

Athavale, P., Khadka, N., Roy, S., Mukherjee, P., Chandra Mohan, D., Turton, B. (Bethy), &

Sokal-Gutierrez, K. (2020). Early Childhood Junk Food Consumption, Severe Dental

Caries, and Undernutrition: A Mixed-Methods Study from Mumbai, India. *International*

Journal of Environmental Research and Public Health, 17(22), 8629.

<https://doi.org/10.3390/ijerph17228629>

Banco Pichincha. (2025, July). *Qué es el riesgo financiero y cómo minimizarlo*. Banco

Pichincha. <https://www.pichincha.com/blog/riesgo-financiero-que-es-como-minimizarlo>

BanEcuador. (2022). *Crédito PYME General*. BanEcuador.

<https://www.banecuador.fin.ec/creditopyme/>

BBF Ecuador. (2023, April 5). *¿Qué es la depreciación y cómo se calcula?* BBF Ecuador.

<https://bbf.com.ec/que-es-la-depreciacion-y-como-se-calcula/>

BCTS Consoulting SA. (2023, June). *Período de Recuperación de Inversión (Payback) de la inversión en AgTech*. BCTS Consoulting SA.

[https://bctsconsulting.com/2023/06/19/periodo-de-recuperacion-de-inversion-payback-](https://bctsconsulting.com/2023/06/19/periodo-de-recuperacion-de-inversion-payback-de-la-inversion-en-agtech/#:~:text=Aunque%20la%20mayor%C3%ADa%20de%20los,la%20producci%C3%B3n%20de%20sus%20cultivos.)

[de-la-inversion-en-](https://bctsconsulting.com/2023/06/19/periodo-de-recuperacion-de-inversion-payback-de-la-inversion-en-agtech/#:~:text=Aunque%20la%20mayor%C3%ADa%20de%20los,la%20producci%C3%B3n%20de%20sus%20cultivos.)

[agtech/#:~:text=Aunque%20la%20mayor%C3%ADa%20de%20los,la%20producci%C3%](https://bctsconsulting.com/2023/06/19/periodo-de-recuperacion-de-inversion-payback-de-la-inversion-en-agtech/#:~:text=Aunque%20la%20mayor%C3%ADa%20de%20los,la%20producci%C3%B3n%20de%20sus%20cultivos.)

[%B3n%20de%20sus%20cultivos.](https://bctsconsulting.com/2023/06/19/periodo-de-recuperacion-de-inversion-payback-de-la-inversion-en-agtech/#:~:text=Aunque%20la%20mayor%C3%ADa%20de%20los,la%20producci%C3%B3n%20de%20sus%20cultivos.)

Beyond. (2025, January). *Qué es el fondo de maniobra y por qué es crucial para la salud*

financiera de una compañía. Beyond. [https://www.esade.edu/beyond/es/que-es-fondo-](https://www.esade.edu/beyond/es/que-es-fondo-maniobra-como-calcularlo/#:~:text=negativo%20o%20positivo.-,%C2%BFC%C3%B3mo%20se%20calcula%20el%20fondo%20de%20maniobra?,en%20un%20a%C3%B1o%20o%20menos%E2%80%93.&text=Para%20ello%20hay%20que%20determinar,plazo%20inferior%20a%2012%20meses)

[maniobra-como-calcularlo/#:~:text=negativo%20o%20positivo.-](https://www.esade.edu/beyond/es/que-es-fondo-maniobra-como-calcularlo/#:~:text=negativo%20o%20positivo.-,%C2%BFC%C3%B3mo%20se%20calcula%20el%20fondo%20de%20maniobra?,en%20un%20a%C3%B1o%20o%20menos%E2%80%93.&text=Para%20ello%20hay%20que%20determinar,plazo%20inferior%20a%2012%20meses)

[,%C2%BFC%C3%B3mo%20se%20calcula%20el%20fondo%20de%20maniobra?,en%](https://www.esade.edu/beyond/es/que-es-fondo-maniobra-como-calcularlo/#:~:text=negativo%20o%20positivo.-,%C2%BFC%C3%B3mo%20se%20calcula%20el%20fondo%20de%20maniobra?,en%20un%20a%C3%B1o%20o%20menos%E2%80%93.&text=Para%20ello%20hay%20que%20determinar,plazo%20inferior%20a%2012%20meses)

[20un%20a%C3%B1o%20o%20menos%E2%80%93.&text=Para%20ello%20hay%20qu](https://www.esade.edu/beyond/es/que-es-fondo-maniobra-como-calcularlo/#:~:text=negativo%20o%20positivo.-,%C2%BFC%C3%B3mo%20se%20calcula%20el%20fondo%20de%20maniobra?,en%20un%20a%C3%B1o%20o%20menos%E2%80%93.&text=Para%20ello%20hay%20que%20determinar,plazo%20inferior%20a%2012%20meses)

[e%20determinar,plazo%20inferior%20a%2012%20meses](https://www.esade.edu/beyond/es/que-es-fondo-maniobra-como-calcularlo/#:~:text=negativo%20o%20positivo.-,%C2%BFC%C3%B3mo%20se%20calcula%20el%20fondo%20de%20maniobra?,en%20un%20a%C3%B1o%20o%20menos%E2%80%93.&text=Para%20ello%20hay%20que%20determinar,plazo%20inferior%20a%2012%20meses)

B-Getal. (2025). *Nuggets B-Getal*. B-Getal. <https://b-getal.com/productos/nuggets>

Blakely-Gray, R. (2026, January). *What Is the Corporate Tax Rate? [Federal & State Guide]*.

Patriot Software. [https://www-patriotsoftware-](https://www-patriotsoftware-com.translate.goog/blog/accounting/corporate-tax-rate/?_x_tr_sl=en&_x_tr_tl=es&_x_tr_hl=es&_x_tr_pto=tc)

[com.translate.goog/blog/accounting/corporate-tax-](https://www-patriotsoftware-com.translate.goog/blog/accounting/corporate-tax-rate/?_x_tr_sl=en&_x_tr_tl=es&_x_tr_hl=es&_x_tr_pto=tc)

[rate/?_x_tr_sl=en&_x_tr_tl=es&_x_tr_hl=es&_x_tr_pto=tc](https://www-patriotsoftware-com.translate.goog/blog/accounting/corporate-tax-rate/?_x_tr_sl=en&_x_tr_tl=es&_x_tr_hl=es&_x_tr_pto=tc)

Bloomenthal, A. (2025, November). *Gross Margin: Definition, Example, Formula, and How*

to Calculate. Investopedia. <https://www.investopedia.com/terms/g/grossmargin.asp>

Bold CF. (2025, July). *Margen de utilidad de tu negocio ¿cómo se calcula y para qué sirve?*

Bold CF Compañía de Financiamiento. <https://bold.co/academia/educacion-financiera/margen-de-utilidad-de-tu-negocio-como-se-calcula-y-para-que-sirve#:~:text=El%20margen%20de%20utilidad%20es%20la%20diferencia,m%C3%A1s%20acertadas%20plenamente%20enfocadas%20hacia%20el%20crecimiento.>

Bou, J. (2025). *La cadena del frío: retos y riesgos que plantean los productos biológicos y perecederos*. Groenlandia Tech. <https://groenlandiatech.com/blog/riesgos-romper-cadena-frio/>

Caita, O. (2025, March 24). *6 PASOS | Costos Indirectos de Fabricación (CIF): Qué Son, Cómo se Calculan, Tasa predeterminada y bases de aplicación*. Oscar Caita. [https://www.oscarcaita.com/costos-indirectos-de-fabricacion/#:~:text=Los%20Costos%20Indirectos%20de%20Fabricaci%C3%B3n%20\(CIF\)%20son,y%20la%20energ%C3%ADa%20el%C3%A9ctrica%20de%20las%20m%C3%A1quinas.](https://www.oscarcaita.com/costos-indirectos-de-fabricacion/#:~:text=Los%20Costos%20Indirectos%20de%20Fabricaci%C3%B3n%20(CIF)%20son,y%20la%20energ%C3%ADa%20el%C3%A9ctrica%20de%20las%20m%C3%A1quinas.)

Calisto Friant, M., Lakerveld, D., Vermeulen, W., & Salomone, R. (2021). Transition to a Sustainable Circular Plastics Economy in The Netherlands: Discourse and Policy Analysis. *Sustainability*, 14(1), 190. <https://doi.org/10.3390/su14010190>

Castellana Consultores. (2025, January). *El principio de prudencia en contabilidad: qué es y cómo afecta a la gestión empresarial*. Castellana Consultores. <https://castellanaconsultores.com/principio-de-prudencia-contabilidad/#:~:text=El%20principio%20de%20prudencia%20es%20uno%20de,reconozcan%20de%20forma%20anticipada%20si%20son%20probables.>

CensoEcuador. (2022). *CensoEcuador*. CensoEcuador.

CERES. (2025, April). *REP: Cumplir con la Responsabilidad Extendida del Productor es clave para la sostenibilidad y la reputación de las empresas*. CERES.

<https://www.redceres.com/post/rep-cumplir-con-la-responsabilidad-extendida-del-productor-es-clave-para-la-sostenibilidad-y-la-rep>

Chamarthi, V. S., Shirsat, P., Sonavane, K., Parsi, S., Ravi, U., Ponnampalnam, H. C., Bindlish, S., Nadler, E. P., Kashyap, R., & Ro, S. (2025). The impact of ultra-processed foods on pediatric health. *Obesity Pillars*, 16, 100203.

<https://doi.org/10.1016/j.obpill.2025.100203>

Chen, J. (2025a). *What Is Market Risk Premium? Explanation and Use in Investing*.

Investopedia. https://www-investopedia-com.translate.goog/terms/m/marketriskpremium.asp?_x_tr_sl=en&_x_tr_tl=es&_x_tr_hl=es&_x_tr_pto=tc

Chen, J. (2025b, September). *Understanding Expected Return: A Guide to Investment Profitability*. Investopedia. https://www-investopedia-com.translate.goog/terms/e/expectedreturn.asp?_x_tr_sl=en&_x_tr_tl=es&_x_tr_hl=es&_x_tr_pto=tc

[com.translate.goog/terms/e/expectedreturn.asp?_x_tr_sl=en&_x_tr_tl=es&_x_tr_hl=es&_x_tr_pto=tc](https://www-investopedia-com.translate.goog/terms/e/expectedreturn.asp?_x_tr_sl=en&_x_tr_tl=es&_x_tr_hl=es&_x_tr_pto=tc)

Chen, J. (2026, February). *Capital Loss: Definition, Offsetting Gains, and Reporting Guide*. Investopedia.

Clover. (2025, October). *Eficiencia operativa: la clave para aumentar productividad y competitividad*. Clover. <https://mex.clover.com/blog/gestion-de-negocios/eficiencia-operativa/>

Código Orgánico de La Economía Social de Los Conocimientos, Creatividad e Innovación, Pub. L. 367, Fiel Web (2016).

<https://www.fielweb.com/Index.aspx?157Rabf6ik65998#tab-contenido>

Código Orgánico de La Economía Social de Los Conocimientos, Creatividad e Innovación,
Pub. L. 367, Fiel Web (2016).

<https://www.fielweb.com/Index.aspx?157Rabf6ik65998#tab-contenido>

Comunidad Andina. (2024). *Comunidad Andina*. Comunidad Andina.

https://www.comunidadandina.org/?utm_source=copilot.com

Comunidad Andina de Naciones. (2020). *Comunidad Andina de Naciones*. Comunidad Andina de Naciones. <https://www.comunidadandina.org/temas/dg-com/origen/>

Corporate Finance Institute. (2023). *Markup*. Corporate Finance Institute.

<https://corporatefinanceinstitute.com/resources/accounting/markup/>

Corporate Finance Institute. (2025). *Customer Conversion Rate*. Corporate Finance Institute.

Cortes, C., Brandão, J. M., Cunha, D. B., Paravidino, V. B., & Sichieri, R. (2023). Blood pressure variation and ultra-processed food consumption in children with obesity. *European Journal of Pediatrics*, 182(9), 4077–4085. <https://doi.org/10.1007/s00431-023-05076-z>

Creswell, J. (2009). *Reserch Design*. SAGE.

https://www.ucg.ac.me/skladiste/blog_609332/objava_105202/fajlovi/Creswell.pdf

Cuerpo de Bomberos de Baños de Agua Santa. (2025). *Emisión de permiso anual de funcionamiento para establecimientos permanentes*. Gobierno de La República Del Ecuador. <https://www.gob.ec/cbbas/tramites/emision-permiso-anual-funcionamiento-establecimientos-permanentes>

Cunha-Rodrigues, M., Rosário, R., Duarte, A., Silva, M. J., Augusto, C., Rodrigues, M., Padrão, P., & Moreira, P. (2023). Neurodevelopment and Dietary Intake in Toddlers—A

- Cross-Sectional Study from the Healthy Children 2021 Project. *Nutrients*, 15(24), 5105.
<https://doi.org/10.3390/nu15245105>
- Davey, A., Sung, B., & Butcher, L. (2024). Revisiting experiential marketing: a Delphi study. *Journal of Brand Management*, 31(1), 16–37. <https://doi.org/10.1057/s41262-023-00333-w>
- De Almeida, A. (2023, November). *Dieta libre de gluten y caseína para el autismo*. Tua Saúde. <https://www.tuasaude.com/es/dieta-para-autismo/>
- De Amicis, R., Mambrini, S. P., Pellizzari, M., Foppiani, A., Bertoli, S., Battezzati, A., & Leone, A. (2022). Ultra-processed foods and obesity and adiposity parameters among children and adolescents: a systematic review. *European Journal of Nutrition*, 61(5), 2297–2311. <https://doi.org/10.1007/s00394-022-02873-4>
- De La Torre, M. (2023). *Comportamiento del consumidor ecuatoriano: realidades y oportunidades*. Kantar. <https://www.kantar.com/latin-america/inspiracion/consumidor/2023-wp-ecu-comportamiento-del-consumidor-ecuatoriano>
- De la Varga-Salto, J. M., & Galindo-Reyes, F. C. (2025). Investigación acción y la evolución de modelos de negocios a través del navegador de modelos de negocios (business model navigator): un caso de estudio. *Formación Universitaria*, 18(3), 145–156.
<https://doi.org/10.4067/s0718-50062025000300145>
- De Santis, M. (2025). *¿El secreto de las empresas de éxito? Controlar su tasa de rentabilidad*. Appvizer. <https://www.appvizer.es/revista/contabilidad-finanzas/contabilidad/tasa-de-rendimiento>

- de Wild, V. W. T., de Graaf, C., & Jager, G. (2017). Use of Different Vegetable Products to Increase Preschool-Aged Children's Preference for and Intake of a Target Vegetable: A Randomized Controlled Trial. *Journal of the Academy of Nutrition and Dietetics*, 117(6), 859–866. <https://doi.org/10.1016/j.jand.2016.11.006>
- Dello Russo, M., Formisano, A., Lauria, F., Ahrens, W., Bogl, L. H., Eiben, G., De Henauw, S., Hebestreit, A., Intemann, T., Hunsberger, M., Lissner, L., Molnar, D., Pala, V., Papoutsou, S., Santaliestra-Pasias, A. M., Veidebaum, T., Wolters, M., Siani, A., & Russo, P. (2023). Dietary Diversity and Its Association with Diet Quality and Health Status of European Children, Adolescents, and Adults: Results from the I.Family Study. *Foods*, 12(24), 4458. <https://doi.org/10.3390/foods12244458>
- Díaz, N. (2021). *Rentabilidad bruta*. Economipedia. <https://economipedia.com/definiciones/rentabilidad-bruta.html>
- Dolby, R. (2025). Making food ideas a reality. *Food Science and Technology*, 39(2), 16–19. <https://doi.org/10.1093/foodst/vwaf020>
- Ecobici, M. L. (2024). PORTER'S 5 COMPETITIVE FORCES. *ACADEMICA BRÂNCUȘI*, (4). https://www.utgjiu.ro/revista/ec/pdf/2024-04/14_Ecobici.pdf
- Elliott, J. (2025, February 13). *Direct vs. Indirect Costs: Key Differences and Examples*. U.S. Chamber of Commerce.
- Ellis, D. (2025). *El método NOVA de clasificación de alimentos*. News Medical. [https://www-news--medical-net.translate.goog/health/The-NOVA-Method-of-Food-Classification.aspx?_x_tr_sl=en&_x_tr_tl=es&_x_tr_hl=es&_x_tr_pto=rq#:~:text=El%20sistema%20NOVA%20clasifica%20los,iv\)%20NOVA4%20incluye%20alimentos%20ultraprocesados.](https://www-news--medical-net.translate.goog/health/The-NOVA-Method-of-Food-Classification.aspx?_x_tr_sl=en&_x_tr_tl=es&_x_tr_hl=es&_x_tr_pto=rq#:~:text=El%20sistema%20NOVA%20clasifica%20los,iv)%20NOVA4%20incluye%20alimentos%20ultraprocesados.)

Emapar. (2023). *ANÁLISIS FINANCIERO COMPARATIVO 2020-2023*. Emapar.

https://www.epemapar.gob.ec/wp-content/uploads/lotaip/2024/abril/articulo29.1/analisis_financiero_comparativo_2020_2023.pdf

ESIC University. (2025). *Amortización: qué es y tipos*. ESIC University.

<https://www.esic.edu/rethink/business/que-es-la-amortizacion-y-que-tipos-existen-c#:~:text=Amortizaci%C3%B3n%20financiera%20o%20de%20deudas%20Por%20otra,parte%20del%20principal%20como%20los%20intereses%20correspondientes>

Faisal, S. (2025). *What is market validation?* Userpilot. <https://userpilot.com/blog/market-validation/>

FAO. (2025). *Mercados y Comercio*. Organización de Las Naciones Unidas Para La Alimentación y La Agricultura. <https://www.fao.org/markets-and-trade/areas-of-work/emerging-trends-challenges-and-opportunities/rgvc-gallery/es>

Fernando, J. (2025, June 6). *Profit and Loss Statement: Meaning, Importance, Types, and Examples*. Investopedia. [https://www-investopedia-com.translate.goog/terms/p/plstatement.asp?_x_tr_sl=en&_x_tr_tl=es&_x_tr_hl=es&_x_tr_pto=sge#:~:text=El%20estado%20de%20ganancias%20y%20p%C3%A9rdidas%20\(P&L\),por%20una%20empresa%20durante%20un%20per%C3%ADodo%20espec%C3%ADfico](https://www-investopedia-com.translate.goog/terms/p/plstatement.asp?_x_tr_sl=en&_x_tr_tl=es&_x_tr_hl=es&_x_tr_pto=sge#:~:text=El%20estado%20de%20ganancias%20y%20p%C3%A9rdidas%20(P&L),por%20una%20empresa%20durante%20un%20per%C3%ADodo%20espec%C3%ADfico)

Fernando, J. (2026). *Internal Rate of Return (IRR): Formula and Examples*. Investopedia. https://www-investopedia-com.translate.goog/terms/i/irr.asp?_x_tr_sl=en&_x_tr_tl=es&_x_tr_hl=es&_x_tr_pto=tc

Fessenden, T. (2025, February). *SWOT Analysis*. Nielsen Norman Group. <https://www.nngroup.com/articles/swot-analysis/>

- Gob.ec. (2024). *Constitución de sociedades por acciones simplificadas*. Gob.Ec.
<https://www.gob.ec/scvs/tramites/constitucion-sociedades-acciones-simplificadas>
- Gobierno de la República del Ecuador. (2014). *RESOLUCIÓN No. 14 369*. Gobierno de La República Del Ecuador. <https://www.normalizacion.gob.ec/buzon/reglamentos/RTE-100.pdf>
- Gobierno del Ecuador. (2022). *Registro de la Declaración Aduanera de Importación*. Gobierno Del Ecuador. <https://www.gob.ec/senae/tramites/registro-declaracion-aduanera-importacion>
- GoCardless. (2021). *Margen de seguridad: concepto y fórmula para calcularlo*. GoCardless. <https://gocardless.com/es/guias/consejos/margen-de-seguridad/>
- González Mares, M. (2019). Hernández-Sampieri, R. & Mendoza, C (2018). Metodología de la investigación. Las rutas cuantitativa, cualitativa y mixta. *Revista Universitaria Digital de Ciencias Sociales (RUDICS)*, 10(18), 92–95.
<https://doi.org/10.22201/fesc.20072236e.2019.10.18.6>
- Grupo Acosta. (2025, March 6). *Estudio revela importantes hallazgos sobre el consumo de productos naturales y orgánicos*. ProEcuador. <https://www.proecuador.gob.ec/estudio-revela-importantes-hallazgos-sobre-el-consumo-de-productos-naturales-y-organicos/>
- Gupta, S. (2024, January). *New Competitors: How to Identify and Track Them*. Contify. <https://www.contify.com/resources/blog/ways-to-detect-new-competitors/>
- Guyaux, D. (2025, January). *What Is Gross Profit and Why is it Important?* Preferred CFO. https://preferredcfo-com.translate.goog/insights/what-is-gross-profit-and-why-does-it-matter?_x_tr_sl=en&_x_tr_tl=es&_x_tr_hl=es&_x_tr_pto=tc

Hamingson, N. (2024, April). *¿Cuáles deberían ser sus márgenes de beneficio?* Business News Daily. https://www-businessnewsdaily-com.translate.goog/11096-determining-profit-margins.html?_x_tr_sl=en&_x_tr_tl=es&_x_tr_hl=es&_x_tr_pto=sge&_x_tr_hist=true

Hargrave, M. (2026). *Understanding WACC: Definition, Formula, and Calculation Explained*. Investopedia. https://www-investopedia-com.translate.goog/terms/w/wacc.asp?_x_tr_sl=en&_x_tr_tl=es&_x_tr_hl=es&_x_tr_pto=tc

Haro Sosa, G., Haro Ávalos, D. A., Villavicencio Barriga, V. D., & Pino Falconí, P. R. (2024). Influencia del marketing sensorial en el comportamiento del consumidor de alimentos y bebidas. *Dialnet*, 9(1), 1171–1215. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=9257817>

Hayes, A. (2025a). *Cost of Debt: What It Means and Formulas*. Investopedia. https://www-investopedia-com.translate.goog/terms/c/costofdebt.asp?_x_tr_sl=en&_x_tr_tl=es&_x_tr_hl=es&_x_tr_pto=tc

Hayes, A. (2025b). *Understanding Liquidity and How to Measure It*. Investopedia. https://www-investopedia-com.translate.goog/terms/l/liquidity.asp?_x_tr_sl=en&_x_tr_tl=es&_x_tr_hl=es&_x_tr_pto=tc

Hayes, A. (2025c). *What Is the Risk-Free Rate of Return, and Does It Really Exist?* Investopedia. https://www-investopedia-com.translate.goog/terms/r/risk-free-rate.asp?_x_tr_sl=en&_x_tr_tl=es&_x_tr_hl=es&_x_tr_pto=tc

Hayes, A. (2025d, May). *Fixed Cost: What It Is and How It's Used in Business*. Investopedia.

<https://www.investopedia.com/terms/f/fixedcost.asp>

Hayes, A. (2025e, July). *Financing: What It Means and Why It Matters*. Investopedia.

https://www-investopedia-com.translate.goog/terms/f/financing.asp?_x_tr_sl=en&_x_tr_tl=es&_x_tr_hl=es&_x_tr_pto=tc

Hayes, A. (2025f, August). *Cost of Debt: What It Means and Formulas*. Investopedia.

https://www-investopedia-com.translate.goog/terms/c/costofdebt.asp?_x_tr_sl=en&_x_tr_tl=es&_x_tr_hl=es&_x_tr_pto=tc

Hernández Fernández, I. G., Omaña Covarrubias, A., Conde Vega, J., Rodríguez Ávila, J.,

Díaz Martínez, G., Moya Escalera, A., & López Pontigo, L. (2023). Nutritional status and food intake frequency in children with autism spectrum disorder. *Nutrición Hospitalaria*. <https://doi.org/10.20960/nh.04258>

Hill, K. (2025, January 6). *Variable Costs, Fixed Costs, Total Costs: How Do They Differ?*

Preferred CFO. https://preferredcfo-com.translate.goog/insights/variable-costs-fixed-costs-total-costs-how-do-they-differ?_x_tr_sl=en&_x_tr_tl=es&_x_tr_hl=es&_x_tr_pto=tc

ifamily. (2024, July 1). *I Family*. Ifamily. <https://www.ifamilystudy.eu/>

INEC. (2022). *Ecuador - Encuesta Nacional de Desnutrición Infantil 2022*. INEC.

INEC. (2023a). *ENEMDU Anual 2022*. INEC. <https://www.ecuadorencifras.gob.ec/enemdu-anual-2022/>

INEC. (2023b, September). *Ecuador creció en 2.5 millones de personas entre 2010 y 2022*.

INEC. <https://www.ecuadorencifras.gob.ec/ecuador-crecio-en-2-5-millones-de-personas-entre-2010-y-2022/#:~:text=Ecuador%20creci%C3%B3%20en%202.5%20millones%20de%20personas%20entre%202010%20y%202022>.

International Chamber of Commerce. (2020). *Incoterms 2020*. International Chamber of Commerce. <https://iccwbo.org/business-solutions/incoterms-rules/incoterms-2020/>

Jiang, Y., & Li, Y. (2025). The role of nutrition and gut microbiome in childhood brain development and behavior. *Frontiers in Nutrition*, 12. <https://doi.org/10.3389/fnut.2025.1590172>

Juul, F., Lin, Y., Deierlein, A. L., Vaidean, G., & Parekh, N. (2021). Trends in food consumption by degree of processing and diet quality over 17 years: results from the Framingham Offspring Study. *British Journal of Nutrition*, 126(12), 1861–1871. <https://doi.org/10.1017/S000711452100060X>

Kagan, J. (2025a, February 26). *Tax Shield: Definition, Formula for Calculation, and Example*. Investopedia. https://www-investopedia-com.translate.goog/terms/t/taxshield.asp?_x_tr_sl=en&_x_tr_tl=es&_x_tr_hl=es&_x_tr_pto=tc

Kagan, J. (2025b, June). *Payback Period: Definition, Formula, and Calculation*. Investopedia. https://www-investopedia-com.translate.goog/terms/p/paybackperiod.asp?_x_tr_sl=en&_x_tr_tl=es&_x_tr_hl=es&_x_tr_pto=tc

Katiforis, I., Fleming, E. A., Haszard, J. J., Hape-Cramond, T., Taylor, R. W., & Heath, A.-L. M. (2021). Energy, Sugars, Iron, and Vitamin B12 Content of Commercial Infant Food

Pouches and Other Commercial Infant Foods on the New Zealand Market. *Nutrients*, 13(2), 657. <https://doi.org/10.3390/nu13020657>

Kenko Foods. (2025). *Beyond Chicken Nuggets, Beyond Meat 283 g*. Kenko Foods. <https://www.kenkofoods.com/products/beyond-chicken-nuggets-beyond-meat-283-g%20>

Kenton, W. (2025a). *Understanding Interpolation: A Tool for Investors and Analysts*. Investopedia. https://www-investopedia-com.translate.goog/terms/i/interpolation.asp?_x_tr_sl=en&_x_tr_tl=es&_x_tr_hl=es&_x_tr_pto=tc

Kenton, W. (2025b, May). *Cost of Equity: Definition, Formula, and Example*. Investopedia. https://www-investopedia-com.translate.goog/terms/c/costofequity.asp?_x_tr_sl=en&_x_tr_tl=es&_x_tr_hl=es&_x_tr_pto=tc

Kenton, W. (2025c, June). *Net Loss: Definition, Formula, and Examples*. Investopedia. [https://www-investopedia-com.translate.goog/terms/n/netloss.asp?_x_tr_sl=en&_x_tr_tl=es&_x_tr_hl=es&_x_tr_pto=sge#:~:text=Conclusiones%20clave,los%20bienes%20vendidos%20\(COGS\)](https://www-investopedia-com.translate.goog/terms/n/netloss.asp?_x_tr_sl=en&_x_tr_tl=es&_x_tr_hl=es&_x_tr_pto=sge#:~:text=Conclusiones%20clave,los%20bienes%20vendidos%20(COGS))

Kenton, W. (2025d, August). *Understanding the CAPM: Key Formula, Assumptions, and Applications*. Investopedia. https://www-investopedia-com.translate.goog/terms/c/capm.asp?_x_tr_sl=en&_x_tr_tl=es&_x_tr_hl=es&_x_tr_pto=tc

Kenton, W. (2025e, October). *Operating Expenses (OpEx): Definition, Examples, and Tax Implications*. Investopedia. [https://www.investopedia.com/terms/o/operating_expense.asp#:~:text=Los%20gastos%](https://www.investopedia.com/terms/o/operating_expense.asp#:~:text=Los%20gastos%20)

20operativos%20son%20los%20costos%20de, variar%20seg%C3%BAn%20lo%20que
%20haga%20la%20empresa.

Kenton, W. (2026). *What Beta Means for Investors*. Investopedia. https://www.investopedia-com.translate.google/terms/b/beta.asp?_x_tr_sl=en&_x_tr_tl=es&_x_tr_hl=es&_x_tr_pto=tc

Kittisakmontri, K., & Fewtrell, M. (2025). The Paradoxical Impact of Dietary Protein on Growth in Early Life. In *Protein Intake in Health and Disease* (pp. 421–435). CRC Press. <https://doi.org/10.1201/b23328-31>

Kozioł-Kozakowska, A., Kozłowska, M., & Jagielski, P. (2020). Assessment of diet quality, nutrient intake, and dietary behaviours in obese children compared to healthy children. *Pediatric Endocrinology Diabetes and Metabolism*, 26(1), 27–38. <https://doi.org/10.5114/pedm.2020.93250>

Kurbanova, H. A. (2023). ASSESSMENT OF PARENTS' AWARENESS OF HEALTHY EATING, EATING HABITS AND FREQUENCY OF CONSUMPTION OF INDIVIDUAL FOODS. *Scientific Journal Impacto Factor*, 4(2). <https://cyberleninka.ru/article/n/assessment-of-parents-awareness-of-healthy-eating-eating-habits-and-frequency-of-consumption-of-individual-foods/viewer>

Lauria, F., Dello Russo, M., Formisano, A., De Henauw, S., Hebestreit, A., Hunsberger, M., Krogh, V., Intemann, T., Lissner, L., Molnar, D., Moreno, L. A., Reisch, L. A., Tornaritis, M., Veidebaum, T., Williams, G., Siani, A., & Russo, P. (2021). Ultra-processed foods consumption and diet quality of European children, adolescents and adults: Results from the I.Family study. *Nutrition, Metabolism and Cardiovascular Diseases*, 31(11), 3031–3043. <https://doi.org/10.1016/j.numecd.2021.07.019>

- Liang, J., Yang, S., & Xia, Y. (2023). The role of financial slack on the relationship between demand uncertainty and operational efficiency. *International Journal of Production Economics*, 262, 108931. <https://doi.org/10.1016/j.ijpe.2023.108931>
- Liberto, D. (2025, July). *Expense: Definition, Types, and How It Is Recorded*. Investopedia. https://www-investopedia-com.translate.google/terms/e/expense.asp?_x_tr_sl=en&_x_tr_tl=es&_x_tr_hl=es&_x_tr_pto=tc
- Llonch, O. (2024, February). *Gastos de ventas y gastos administrativos: principales diferencias*. Tickelia. <https://tickelia.com/co/blog/gestion-de-gastos/gastos-venta-administrativo/>
- Lopes da Rocha, K., Silvério, R. N. C., Fortins, R. F., Santos, M. S. dos, Carmo, C. N. do, da Costa, V. M., Luescher, J. L., & de Carvalho Padilha, P. (2021). Determinants of ultra-processed food consumption in Brazilian children and adolescents with type 1 diabetes mellitus: a cross-sectional study. *Journal of Pediatric Endocrinology and Metabolism*, 34(11), 1449–1456. <https://doi.org/10.1515/jpem-2020-0739>
- Loth, K. A., Huang, Z., Wolfson, J., Fulkerson, J. A., Hogan, N., & Fisher, J. O. (2026). Variability in feeding practices by parent and eating occasion: A cluster analysis approach. *Appetite*, 217, 108318. <https://doi.org/10.1016/j.appet.2025.108318>
- Loza, K. (2025, September 1). *Nueva Normativa ARCSA para Alimentos Procesados en Ecuador*. Meythaler & Zambrano Abogados. <https://www.meythalerzambranoabogados.com/post/normativa-arcsa-alimentos-procesados-ecuador-2025>
- Magagnin, T., Silva, M. A. da, Nunes, R. Z. de S., Ferraz, F., & Soratto, J. (2021). Aspectos alimentares e nutricionais de crianças e adolescentes com transtorno do espectro autista.

Physis: Revista de Saúde Coletiva, 31(1). <https://doi.org/10.1590/s0103-73312021310104>

Magalhães, V., Severo, M., Correia, D., Torres, D., Costa de Miranda, R., Rauber, F., Levy, R., Rodrigues, S., & Lopes, C. (2021). Associated factors to the consumption of ultra-processed foods and its relation with dietary sources in Portugal. *Journal of Nutritional Science*, 10, e89. <https://doi.org/10.1017/jns.2021.61>

Mahr, N. (2024). *Administrative Costs & Expenses | Overview & Examples*. Study.Com. https://study-com.translate.goog/academy/lesson/administrative-costs-in-accounting-definition-examples.html?_x_tr_sl=en&_x_tr_tl=es&_x_tr_hl=es&_x_tr_pto=sge

Maldonado-Pereira, L., Barnaba, C., de Los Campos, G., & Medina-Meza, I. G. (2022). Evaluation of the nutritional quality of ultra-processed foods (ready to eat + fast food): Fatty acids, sugar, and sodium. *Journal of Food Science*, 87(8), 3659–3676. <https://doi.org/10.1111/1750-3841.16235>

Malhotra, N. K. (2020). *Marketing Research*. Pearson Global Editions. https://api.pageplace.de/preview/DT0400.9781292265919_A37749261/preview-9781292265919_A37749261.pdf

Manson, A. C., Johnson, B. J., Zarnowiecki, D., Sutherland, R., & Golley, R. K. (2021). The food and nutrient intake of 5- to 12-year-old Australian children during school hours: a secondary analysis of the 2011–2012 National Nutrition and Physical Activity Survey. *Public Health Nutrition*, 24(18), 5985–5994. <https://doi.org/10.1017/S1368980021003888>

Martínez Dueñas, C. (2022a). *Qué es la Utilidad Neta y Cómo se Calcula | Margen de Utilidad Neta*. Drip Capital. <https://www.dripcapital.com/es-mx/recursos/finanzas-guias/que-es-la-utilidad-neta>

- Martínez Dueñas, C. (2022b, October). *¿Qué son los Indicadores Financieros? | Cuántos hay, Tipos e Importancia*. Drip Capital. <https://www.dripcapital.com/es-mx/recursos/finanzas-guias/indicadores-financieros>
- Mazzocchi, A., De Cosmi, V., Milani, G. P., & Agostoni, C. (2022). Health and Sustainable Nutritional Choices from Childhood: Dietary Pattern and Social Models. *Annals of Nutrition and Metabolism*, 78(Suppl. 2), 21–27. <https://doi.org/10.1159/000524860>
- Mazzocchi, A., De Cosmi, V., Scaglioni, S., & Agostoni, C. (2021). Towards a More Sustainable Nutrition: Complementary Feeding and Early Taste Experiences as a Basis for Future Food Choices. *Nutrients*, 13(8), 2695. <https://doi.org/10.3390/nu13082695>
- MC Comercial. (2023, January). *Rotura de stock: Qué es,Cuál es la Causa y Cómo se Mide*. MC Comercial. <https://www.mcmobiliariocomercial.com/que-es-la-rotura-de-stock>
- McCann, J., Woods, J., Mohebbi, M., & Russell, C. G. (2022). Regulated nutrition claims increase perceived healthiness of an ultra-processed, discretionary toddler snack food and ultra-processed toddler milks: A discrete choice experiment. *Appetite*, 174, 106044. <https://doi.org/10.1016/j.appet.2022.106044>
- McCausland, H. C., Nasser, J. A., & LaFata, E. M. (2026). A narrative review of public and expert perceptions of ultra-processed foods: Knowledge, opinions, and educational directions. *Appetite*, 216, 108273. <https://doi.org/10.1016/j.appet.2025.108273>
- McKinsey and Company. (2024, November). *Estado del Retail de alimentos en América Latina*. McKinsey and Company. <https://www.mckinsey.com/locations/south-america/latam/hispanoamerica-en-potencia/estado-del-retail-de-alimentos-en-america-latina/es-CL>

Mendoza Saltos, M. (2024, March). *El plátano verde mueve US\$ 210 millones al año y ahora es la vedette de una guía culinaria*. Forbes Ecuador.

<https://www.forbes.com.ec/lifestyle/el-platano-verde-mueve-us-210-millones-ano-ahora-vedette-una-guia-culinaria-n49410>

Mescoloto, S. B., Pongiluppi, G., & Domene, S. M. Á. (2024). Ultra-processed food consumption and children and adolescents' health. *Jornal de Pediatria*, 100, S18–S30.

<https://doi.org/10.1016/j.jpmed.2023.09.006>

Ministerio de Ambiente y Energía. (2024). *ACUERDO Nro. MAATE-MAATE-2024-0084-A*.

Ministerio de Ambiente y Energía. <https://www.ambienteyenergia.gob.ec/ambiente/wp-content/uploads/downloads/2025/01/ACUERDO-Nro.-MAATE-MAATE-2024-0084-A.pdf>

Ministerio de Desarrollo Humano. (2018). *Ferias de emprendimientos generan ventas que*

superan los 11 mil dólares en Guayaquil, Durán y Samborondón. Ministerio de Desarrollo Humano. <https://www.desarrollohumano.gob.ec/ferias-de-emprendimientos-generan-ventas-que-superan-los-11-mil-dolares-en-guayaquil-duran-y-samborondon/>

Ministerio de Gobierno. (2022). *Permiso de Funcionamiento*. Ministerio de Gobierno.

<https://www.ministeriodegobierno.gob.ec/permiso-anual-de-funcionamiento/>

Ministerio de Salud Pública. (2013). *Reglamento Sanitario de Etiquetado de Alimentos*

Procesados para el Consumo Humano. Ministerio de Salud Pública.

<https://www.controlsanitario.gob.ec/wp-content/uploads/downloads/2014/08/REGLAMENTO-SANITARIO-DE-ETIQUETADO-DE-ALIMENTOS-PROCESADOS-PARA-EL-CONSUMO-HUMANO-junio-2014.pdf>

- Mollinedo Quispe, F. (2024). *Envases y Embalajes: Evolución del Mercado Internacional y Nacional*. Centro de de Investigación de Economía y Negocios Globales.
<https://cien.adexperu.org.pe/envases-y-embalajes-evolucion-del-mercado-internacional-y-nacional/>
- Multianalítyca. (2024, June 5). *Las tendencias que están transformando la Industria Alimentaria en Ecuador*. Multianalítyca. <https://multianalityca.com/tendencias-industria-alimentaria-ecuador/>
- Munich Business School. (2025). *Punto de equilibrio*. Munich Business School.
<https://www.munich-business-school.de/es/l/diccionario-de-estudios-empresariales/punto-de-equilibrio>
- Municipalidad de Guayaquil. (2025). *Licencia Anual de Funcionamiento*. Municipalidad de Guayaquil. <https://tramites4.guayaquil.gob.ec/STL10002.aspx>
- My ABCM. (2024). *Understand why you should evaluate various financial scenarios for your company*. My ABCM. <https://myabcm.com/understand-why-you-should-evaluate-various-financial-scenarios-for-your-company/>
- Nguyen, L., Walters, J., Spies, B., Coppus, A., Massie, J., & Bertonha, T. P. (2025). Food for Thought: A Systematic Review and Meta-Analysis on the Effects of Ultra-Processed Foods on Cognition in Children and Adolescents. *Food Frontiers*, 6(4), 1838–1866.
<https://doi.org/10.1002/fft2.70064>
- Nielsen. (2015). *Looking to achieve new product success?* Nielsen Norman Group.
<https://nourisheu.com/wp-content/uploads/2016/01/Nielsen-Global-New-Product-Innovation-Report-June-2015.pdf>

- ONE. (2024). *¿Conoces el modelo TAM, SAM y SOM?* Oficina Nacional de Emprendimiento.
<https://one.gob.es/es/contenidos/conoces-el-modelo-tam-sam-y-som>
- Open Food Facts. (2025). *Nuggets De Pechuga De Pavo – Mr Cook*. Open Food Facts.
<https://ec.openfoodfacts.org/producto/7861002899107/nuggets-de-pechuga-de-pavo-mr-cook>
- Orea, A. (2022). *¿Qué es la resiliencia financiera y cómo construirla en tu empresa?*
 Xepelin. <https://xepelin.com/blog/pymes/resiliencia-financiera>
- Organizacion de las Naciones Unidas para la Alimentación y la Agricultura. (2024). *Medir el hambre, la seguridad alimentaria y el consumo de alimentos*. Organizacion de Las Naciones Unidas Para La Alimentación y La Agricultura.
https://www.fao.org/measuring-hunger/food-consumption/about-food-consumption-estimates/es?utm_source
- Ortega Vilela, A. R., & Barreno Pereira, D. H. (2025). Acuerdos Comerciales y Tratados bilaterales en el transporte transfronterizo entre Ecuador y Perú en el marco de la CAN. *Ciencia Latina Revista Científica Multidisciplinar*, 9(1), 8448–8474.
https://doi.org/10.37811/cl_rcm.v9i1.16487
- Páez Puga, G. (2025, November). *¿En qué me afecta el riesgo país?* Forbes Ecuador.
<https://www.forbes.com.ec/columnistas/en-me-afecta-riesgo-pais-n81727>
- Palasciano, A. (2025, June). *What Is Net Profit Margin? Formula and Examples*. Investopedia. https://www.investopedia.com/terms/n/net_margin.asp
- Palmer, M. (2025, October). *What is a Growth Mindset?* Southern New Hampshire University.
- Parnham, J. C., Chang, K., Rauber, F., Levy, R. B., von Hinke, S., Laverty, A. A., Millett, C., & Vamos, E. P. (2022). The ultra-processed food content of school meals and packed

lunches in the UK, 2008–17: a pooled cross-sectional study. *The Lancet*, 400, S12.

[https://doi.org/10.1016/S0140-6736\(22\)02222-X](https://doi.org/10.1016/S0140-6736(22)02222-X)

Pérez, V. (2024, October). *Sell In y Sell Out en retail*. Storecheck.

[https://www.storecheck.com/sell-in-y-sell-out-en-](https://www.storecheck.com/sell-in-y-sell-out-en-retail/#:~:text=y%20momento%20adecuados.-,%C2%BFQu%C3%A9%20es%20Sell%20Out?,actuar%20con%20inteligencia%20y%20estrategia.)

[retail/#:~:text=y%20momento%20adecuados.-](https://www.storecheck.com/sell-in-y-sell-out-en-retail/#:~:text=y%20momento%20adecuados.-,%C2%BFQu%C3%A9%20es%20Sell%20Out?,actuar%20con%20inteligencia%20y%20estrategia.)

[,%C2%BFQu%C3%A9%20es%20Sell%20Out?,actuar%20con%20inteligencia%20y%2](https://www.storecheck.com/sell-in-y-sell-out-en-retail/#:~:text=y%20momento%20adecuados.-,%C2%BFQu%C3%A9%20es%20Sell%20Out?,actuar%20con%20inteligencia%20y%20estrategia.)

[0estrategia.](https://www.storecheck.com/sell-in-y-sell-out-en-retail/#:~:text=y%20momento%20adecuados.-,%C2%BFQu%C3%A9%20es%20Sell%20Out?,actuar%20con%20inteligencia%20y%20estrategia.)

Periódico La Hora. (2025, October). *Pérdidas económicas por el paro indígena ya llegan los*

\$300 millones. La Hora. [https://www.lahora.com.ec/economia/Perdidas-economicas-](https://www.lahora.com.ec/economia/Perdidas-economicas-por-el-paro-indigena-ya-llegan-los-300-millones-20251015-0020.html)

[por-el-paro-indigena-ya-llegan-los-300-millones-20251015-0020.html](https://www.lahora.com.ec/economia/Perdidas-economicas-por-el-paro-indigena-ya-llegan-los-300-millones-20251015-0020.html)

Pomeranz, J. L., Mande, J. R., & Mozaffarian, D. (2023). U.S. Policies Addressing

Ultraprocessed Foods, 1980–2022. *American Journal of Preventive Medicine*, 65(6),

1134–1141. <https://doi.org/10.1016/j.amepre.2023.07.006>

Ponciano, J. (2025, March). *Absorption Costing Explained, With Pros and Cons and*

Example. Investopedia. [https://www-investopedia-](https://www-investopedia-com.translate.google/terms/a/absorptioncosting.asp?_x_tr_sl=en&_x_tr_tl=es&_x_tr_hl=e)

[com.translate.google/terms/a/absorptioncosting.asp?_x_tr_sl=en&_x_tr_tl=es&_x_tr_hl=e](https://www-investopedia-com.translate.google/terms/a/absorptioncosting.asp?_x_tr_sl=en&_x_tr_tl=es&_x_tr_hl=e)

[s&_x_tr_pto=tc](https://www-investopedia-com.translate.google/terms/a/absorptioncosting.asp?_x_tr_sl=en&_x_tr_tl=es&_x_tr_hl=e)

Pronaca. (2025). *Dino Nuggets*. Pronaca. <https://pronacatqma.com/productos/dino-nuggets/>

Proteina Foods. (2025). *Beyond Meat Chicken Nuggets*. Proteina Foods.

<https://proteina.com/products/beyond-meat-chicken-nuggets-nuevo>

Qualitative Research Methods Series. (2011). Focus Groups as Qualitative Research. In

Qualitative Research Methods Series.

<https://www.kth.se/social/upload/6566/Morgan.pdf>

- Rahman, S. M. E., Mele, M. A., Lee, Y.-T., & Islam, M. Z. (2021). Consumer Preference, Quality, and Safety of Organic and Conventional Fresh Fruits, Vegetables, and Cereals. *Foods*, 10(1), 105. <https://doi.org/10.3390/foods10010105>
- Raspini, B., Prosperi, M., Guiducci, L., Santocchi, E., Tancredi, R., Calderoni, S., Morales, M. A., Morelli, M., Simione, M., Fiechtner, L., Muratori, F., & Cena, H. (2021). Dietary Patterns and Weight Status in Italian Preschoolers with Autism Spectrum Disorder and Typically Developing Children. *Nutrients*, 13(11), 4039. <https://doi.org/10.3390/nu13114039>
- Raza, A., Akram, M., & Asif, M. (2021). Investigating the Influence of Consumption Values on Healthy Eating Choices: The Moderating Role of Healthy Food Awareness. *DLSU Business & Economics Review*, 31(1). <https://doi.org/10.59588/2243-786X.1095>
- Rhodes, A., Llewellyn, C., Derks, I. P. M., Sheen, F., Smith, A. D., Fildes, A., Steptoe, A., & Conway, R. (2025). Snack foods for babies: What is driving the increasing use of processed baby snack foods in the UK? *Appetite*, 214, 108203. <https://doi.org/10.1016/j.appet.2025.108203>
- Ribeiro, I. da C., Santos de Almeida Oliveira, T. L. P., Santos, G. C. J., Nobre, I. G., dos Santos, R. M., Rodrigues, C. P. S., dos Santos Costa, M. V., Damasceno, M. C. M., Ferreira e Silva, W. T., & Leandro, C. G. (2023). Daily consumption of ultra-processed foods and cardiometabolic risk factors in children aged 7 to 10 years in Northeast Brazil. *Nutrition and Health*, 29(3), 557–565. <https://doi.org/10.1177/02601060221084816>
- Rodríguez Bayo, C. (2024). *¿Qué son los costos de producción? Elementos y cálculo*. Inesem Business School. <https://www.inesem.es/revistadigital/gestion-empresarial/costos-de-produccion>

- SEIDOR. (2023, August). *LA SOSTENIBILIDAD RENTABLE COMO MOTOR DEL CAMBIO GLOBAL*. SEIDOR. <https://www.seidor.com/es-co/noticias/la-sostenibilidad-rentable-como-motor-del-cambio-global#>
- Servicio de Rentas Internas. (n.d.). *Régimen Simplificado para Emprendedores y Negocios Populares*. SRI. Retrieved <https://www.sri.gob.ec/rimpe>
- Singh Kelsall, T., DeBeck, K., Grant, C., Gorbach, P., Milloy, M.-J., & Hayashi, K. (2023a). Food insecurity during the COVID-19 pandemic who use drugs in Vancouver, Canada. *Public Health Nutrition*, 26(9), 1878–1886. <https://doi.org/10.1017/S1368980023001234>
- Singh Kelsall, T., DeBeck, K., Grant, C., Gorbach, P., Milloy, M.-J., & Hayashi, K. (2023b). Food insecurity during the COVID-19 pandemic who use drugs in Vancouver, Canada. *Public Health Nutrition*, 26(9), 1878–1886. <https://doi.org/10.1017/S1368980023001234>
- SRI. (2025a). *Registro Único de Contribuyentes*. SRI. <https://www.sri.gob.ec/registro-unico-de-contribuyentes-ruc>
- SRI. (2025b). *Servicio de Rentas Internas*. SRI En Línea. <https://srienlinea.sri.gob.ec/sri-en-linea/inicio/NAT>
- Sy Corvo, H. (2021). *Mano de obra indirecta*. Lifeder. <https://www.lifeder.com/mano-obra-indirecta/>
- Sy Corvo, H. (2023). *Estado de costos*. Lifeder. <https://www.lifeder.com/estado-de-costos/>
- Tapia, E. (2025, September). Inseguridad golpea a casi 30% de negocios en Ecuador, que destinan hasta 3% de sus ingresos en protección. *Primicias*.

<https://www.primicias.ec/economia/estudio-bce-negocios-inseguridad-delincuencia-gastos-perdidas-105848/>

Tempone, A. (2025, March). *¿Cómo optimizar el proceso de producción en mi empresa?*

Calipso. <https://www.calipso.com/articulos/como-optimizar-el-proceso-de-produccion-en-mi-empresa/#:~:text=p%C3%A9rdida%20de%20materiales.->

,Beneficios%20de%20la%20Optimizaci%C3%B3n,aumentar%20la%20rentabilidad%20del%20negocio.

The Copier Guy. (2022). *Understanding Office Equipment In Accounting & Tax*. The Copier

Guy. <https://www.thecopierguy.my/blog/understanding-office-equipment-in-accounting/#:~:text=Diferencia%20entre%20suministros%20de%20oficina,quando%20se%20compran%20o%20consumen.>

accounting/#:~:text=Diferencia%20entre%20suministros%20de%20oficina,quando%20se%20compran%20o%20consumen.

Thompson, C. (2025). *Cash Flow Statements: How to Prepare and Read One*. Investopedia.

https://www-investopedia-com.translate.goog/investing/what-is-a-cash-flow-statement/?_x_tr_sl=en&_x_tr_tl=es&_x_tr_hl=es&_x_tr_pto=tc

Trasande, L., Shaffer, R. M., & Sathyanarayana, S. (2018). Food Additives and Child Health.

Pediatrics, 142(2), e20181408. <https://doi.org/10.1542/peds.2018-1408>

Trymata. (2024). *¿Qué es la validación de mercado? Definición, métodos, procesos y*

ejemplos. Trymata. <https://trymata.com/blog/what-is-market-validation/>

Ummer, H. (2025, January). *Tamaño del mercado de alimentos saludables, participación,*

crecimiento y análisis de la industria, por tipo (alimentos naturales, alimentos

manufacturados), por aplicación (uso diario, uso médico, otros), información regional y

pronóstico de 2026 a 2035. The Insight Partners.

<https://www.theinsightpartners.com/es/reports/frozen-chicken-nuggets-market>

- United Nations. (2022). *Development prospects in a fractured world: Global disorder and regional responses*. https://unctad.org/system/files/official-document/tdr2022_en.pdf
- U.S. Food and Drug Administration. (2024). *Packaging & Food Contact Substances (FCS)*. U.S. Food and Drug Administration. <https://www.fda.gov/food/food-ingredients-packaging/packaging-food-contact-substances-fcs>
- V. Sudhakshina. (2024). *What is Deficit?* Growfin. https://www-growfin-ai.translate.google/glossary/deficit-definition?_x_tr_sl=en&_x_tr_tl=es&_x_tr_hl=es&_x_tr_pto=sge#:~:text=En%20contabilidad%2C%20los%20d%C3%A9ficits%20se,esfuerzos%20para%20aumentar%20los%20ingresos
- Vásconez, L. (2025, September 16). Sectores con mayor impacto por eliminación del subsidio al diésel en Ecuador. *El Comercio*. <https://www.elcomercio.com/actualidad/negocios/sectores-con-mayor-impacto-por-eliminacion-subsidio-diesel-ecuador/>
- Veggedeli. (2025). *Veggedeli Nuggets*. Veggedeli . <https://veggiedeli.com.ec/productos-blog/nuggets/>
- Vermeir, I. (2020). How Visuals Affect Food Choice. *Foods*, 9(12), 1835. <https://doi.org/10.3390/foods9121835>
- Vieira, F. T., Orsso, C. E., Tibaes, J. R. B., Basuray, N., Duke, R. L., Appelhans, B. M., Finlayson, G., Pakseresht, M., Rubin, D. A., Ajamian, F., Ball, G. D. C., Field, C. J., Haqq, A. M., & Prado, C. M. (2025). Impulsive behavior is associated with less favorable dietary intake and cardiometabolic profile in adolescents with obesity. *Clinical Nutrition ESPEN*, 68, 744–748. <https://doi.org/10.1016/j.clnesp.2025.06.012>

- Vilela, S., Magalhães, V., Severo, M., Oliveira, A., Torres, D., & Lopes, C. (2022). Effect of the food processing degree on cardiometabolic health outcomes: A prospective approach in childhood. *Clinical Nutrition*, 41(10), 2235–2243.
<https://doi.org/10.1016/j.clnu.2022.07.034>
- Vipond, T. (2022). *Initial Outlay Calculation*. Corporate Finance Institute.
<https://corporatefinanceinstitute.com/resources/accounting/initial-outlay/>
- Vipond, T. (2025). *Scenario Analysis*. Corporate Finance Institute.
<https://corporatefinanceinstitute.com/resources/financial-modeling/scenario-analysis/>
- Watts, S. (2024). *Top of Mind Awareness | Definition, Process & Examples*. Study.Com.
<https://study.com/academy/lesson/top-of-mind-awareness-definition-theory.html#:~:text=in%20consumers'%20minds.-,Lesson%20Summary,building%20relationships%20with%20its%20audience>
- Yépez, J. M. (2025, July). No hay verde para tanta gente: Estas son las causas de la escasez de plátano en Ecuador. *Primicias*. <https://www.primicias.ec/economia/escasez-platano-verde-ecuador-mercados-oferta-demanda-ecuador-100664/>
- Zhang, Q., Chumanevich, A. A., Nguyen, I., Chumanevich, A. A., Sartawi, N., Hogan, J., Khazan, M., Harris, Q., Massey, B., Chatzistamou, I., Buckhaults, P. J., Banister, C. E., Wirth, M., Hebert, J. R., Murphy, E. A., & Hofseth, L. J. (2023). The synthetic food dye, Red 40, causes DNA damage, causes colonic inflammation, and impacts the microbiome in mice. *Toxicology Reports*, 11, 221–232. <https://doi.org/10.1016/j.toxrep.2023.08.006>

Anexos

Anexo A

Contrato constitutivo de la sociedad por acciones simplificadas.

Conste por el presente documento, celebrado en la ciudad de Guayaquil, el dieciséis de marzo de dos mil veintiséis, la constitución de una Sociedad por Acciones Simplificada, contenida en las siguientes cláusulas:

PRIMERA. – COMPARECIENTES.- Intervienen en el otorgamiento de este contrato constitutivo de Sociedad por Acciones Simplificada:

Nombres y Apellido s o Razón Social	Número de documento de Identificación , Cedula o Ruc	Nacionalidad	Estado civil	Domicilio	Representante legal del compareciente según el caso: Nombres y Apellidos	Correo Electrónico
Talía Pamela Castro Vargas	0952629665	Ecuatoriana	Soltera	Metrópolis	Talía Pamela Castro Vargas	taliacastro2004@gmail.com
Naomi Nicole Lecaro Silva	0956422737	Ecuatoriana	Soltera	Bellavista	Talía Pamela Castro Vargas	nanilesi6104@gamil.com
Vanessa Valentina Villa Moreno	0955220914	Ecuatoriana	Soltera	Sambocity	Talía Pamela Castro Vargas	vanessavillao208@gmail.com
Emily Anahí Mejía Rosado	0962529788	Ecuatoriana	Soltera	Metrópolis	Talía Pamela Castro Vargas	emilitarosado2004@gmail.com

SEGUNDA.- DECLARACIÓN DE VOLUNTAD.- Los comparecientes declaran que constituyen como en efecto lo hacen, una Sociedad por Acciones Simplificada, que se someterá a las disposiciones de los presentes estatutos y demás normativa aplicable.

TERCERA.- ESTATUTO DE LA COMPAÑÍA.- Título Primero (I). De la denominación, domicilio, objeto y plazo. Artículo 1°.- Nombre.- La denominación de la compañía que se

constituye es **Artículo 2°.- Domicilio.-** El domicilio principal de la compañía es el cantón de la provincia deLa compañía podrá establecer agencias, sucursales o establecimientos administrados por un factor, en uno o más lugares dentro del territorio nacional o en el exterior, sujetándose a las disposiciones legales correspondientes.

Artículo 3°.- Objeto.- El objeto de la compañía consiste en: cualquier actividad mercantil o civil, lícita permitida por la ley para las sociedades por acciones simplificadas /o:.....

En el cumplimiento de su objeto la compañía podrá celebrar todos los actos y contratos permitidos por la ley. **Artículo 4°.- Plazo.-** El plazo de duración de la compañía es de

años, /o *indefinido* / contados desde la fecha de inscripción de este acto constitutivo en el Registro de Sociedades de la Superintendencia de Compañías, Valores y Seguros. **Título**

Segundo (II). Del Capital. Artículo 5°.- Del Capital y de las acciones.- El Capital Suscrito

es de dólares de los Estados Unidos de América, dividido en acciones, indivisibles, ordinarias y nominativas, de dólar de los Estados Unidos de

América cada una, numeradas consecutivamente del al inclusive. **Título Tercero**

(III). Marco Legal. Del gobierno y de la administración. Artículo 6°.- Marco Legal.- Esta

sociedad se registrará por las disposiciones contenidas en la sección innumerada agregada a continuación del artículo 317 de la Ley de Compañías, y en lo no previsto en dicha sección,

se registrará por el presente estatuto, por las normas que rigen a las sociedades anónimas y, en su defecto, por las que rigen a las sociedades mercantiles según la Ley de Compañías, en cuanto

estas últimas no fueren contradictorias con aquellas. **Artículo 7°.- Norma general.-** El

gobierno de la compañía corresponde a la Asamblea de accionistas, y su administración al GERENTE GENERAL Y PRESIDENTE, los que serán designados en este contrato

constitutivo y posteriormente por la Asamblea de Accionistas. La representación legal, judicial y extrajudicial le corresponderá al GERENTE GENERAL de forma individual. En los casos

de falta, ausencia temporal o definitiva, renuncia, remoción separación, reemplazo o

impedimento para actuar del GERENTE GENERAL, será reemplazado por el PRESIDENTE.

El periodo de duración de los indicados Administradores será de CINCO años, contados desde la fecha de inscripción del respectivo nombramiento en el Registro de Sociedades de la Superintendencia de Compañías, Valores y Seguros, pudiendo ser reelegidos indefinidamente.

Artículo 8°.- Convocatorias.- La convocatoria la efectuará el GERENTE GENERAL y representante legal de la compañía, mediante comunicación escrita dirigida a cada accionista y simultáneamente, mediante correo electrónico, con cinco días hábiles de anticipación, por lo menos, respecto de aquél en el que se celebre la reunión, conforme a la Ley. Si no se contare con el correo electrónico de los accionistas, la convocatoria se publicará en uno de los diarios de mayor circulación en el domicilio principal de la compañía, igualmente con cinco días hábiles de anticipación al fijado para la reunión. En tales cinco días no se contarán el de la convocatoria ni el de realización de la Asamblea de accionistas. **Artículo 9°.- De la Asamblea**

de accionistas.- En todo cuanto se refiere a las clases de Asambleas de accionistas, a las atribuciones de la Asamblea de accionistas, a la Asamblea Universal de accionistas, al quórum de instalación y al quórum de decisión, se estará a lo dispuesto en las normas de la Ley de Compañías, que rigen para las Sociedades por Acciones Simplificada. **Artículo 10°.-**

Facultades de los administradores.- El GERENTE GENERAL Y EL PRESIDENTE ejercerán todas las atribuciones previstas para los administradores, en las normas de la Ley de Compañías, que rigen para las Sociedades por Acciones Simplificadas. **Artículo 11°.-**

Reparto de utilidades.- La distribución de las utilidades se realizará conforme a lo establecido en la Ley de Compañías para las sociedades anónimas. **Título Cuarto (IV) De la disolución**

y liquidación. Artículo 12°.- Norma general.- La compañía se disolverá y se liquidará conforme se establece en el número 6, de la sección innumerada agregada a continuación de la sección VIII, artículo 317 de la Ley de Compañías.

CUARTA.- APORTES.- CUADRO DE SUSCRIPCIÓN Y PAGO DEL CAPITAL SOCIAL.

	Nombres de los accionistas suscriptores	Capital suscrito	Capital pagado en numerario	Capital Por pagar	Número de Acciones	Tipo de Inversión (Nacional, Extranjera o Subregional)
1	Vanessa Valentina Villao Moreno	\$1.000	\$1.000	0	1	Nacional
2	Naomi Nicole Lecaro Silva	\$1.000	\$1.000	0	1	Nacional
3	Talía Pamela Castro Vargas	\$1.000	\$1.000	0	1	Nacional
4	Emily Anahí Mejía Rosado	\$1.000	\$1.000	0	1	Nacional

QUINTA. - Los comparecientes declaran que, una vez constituida la compañía, pagarán los montos indicados en el cuadro de suscripción y pago del capital social, inicialmente en la cantidad que se determina en la columna *Capital pagado en numerario*, en la cuenta que la

compañía abra en una institución bancaria. En todo caso, el capital pagado deberá ser cubierto íntegramente, por lo cual, lo que se adeudare por la suscripción de acciones en la constitución de esta compañía, será pagado, a través del mismo medio antes indicado, en un plazo máximo de veinticuatro meses contado a partir de la fecha de inscripción del presente documento.

SEXTA.- Asimismo, los comparecientes declaran bajo juramento que asumen la responsabilidad sobre la veracidad y autenticidad de la información aquí contenida, así como de la documentación de soporte proporcionada en este proceso de constitución, el cual se ha realizado con apego a la ley.

SÉPTIMA.- NOMBRAMIENTO DE ADMINISTRADORES.- Para los períodos señalados en el artículo 7° del estatuto, se designan como GERENTE GENERAL de la compañía al (o a la) señor (o señora), y como PRESIDENTE de la misma al (o a la) señor (o señora), respectivamente.

OCTAVA.- DECLARACIÓN JURADA DE LICITUD Y ORIGEN DE FONDOS.- Los comparecientes, DECLARAMOS BAJO JURAMENTO, que los fondos y valores que se utilizan para la presente constitución de sociedad de acciones simplificada provienen de actividades lícitas.

f. _____

(nombres y apellidos)

C. C. _____

f. _____

(nombres y apellidos)

C. C. _____

Anexo B

Modelo de Nombramiento S.A.S.

(denominación) S.A.S.

Guayaquil, ____ de ____ de ____

Señor
(nombres y apellidos)
Ciudad.-

De mi consideración:

Informo a usted que, conforme a la Cláusula _____ del documento constitutivo de la sociedad por acciones simplificada denominada _____ S.A.S., suscrito en esta fecha, los accionistas fundadores lo han designado como (cargo) de la referida sociedad, por un período de ____ años, con los deberes y atribuciones que señala el Estatuto Social que consta en el aludido documento.

En el ejercicio de sus atribuciones, le corresponderá ejercer la representación legal, judicial y extrajudicial de la sociedad, de manera (individual o conjunta con el _____) conforme el artículo _____ del Estatuto Social.

Atentamente,

f. _____
(nombres y apellidos)
Accionista fundador

Acepto el cargo de _____ de la sociedad por acciones simplificada denominada _____ S.A.S para el cual he sido elegido, siendo mi nacionalidad _____, y mi domicilio el cantón _____.

Ciudad _____, ____ de ____ de ____

f. _____
(nombres y apellidos)
C. C. _____

Anexo C

Control de calidad alimentaria.

1. Objetivo

Verificar la inocuidad y calidad del producto mediante análisis fisicoquímicos y microbiológicos conforme a la normativa ARCSA.

2. Normativa aplicable

- NTE INEN 1529-5
- NTE INEN 1334
- Codex Alimentarius
- ISO 4833, ISO 6579, ISO 16649

3. Control de temperaturas

- Recepción de carne $\leq 4\text{ }^{\circ}\text{C}$
- Cocción $\geq 74\text{ }^{\circ}\text{C}$ (PCC)
- Refrigeración $0\text{--}4\text{ }^{\circ}\text{C}$
- Congelación $-18\text{ }^{\circ}\text{C}$

4. Control fisicoquímico

Parámetro	Límite	Norma
pH	5.5 – 6.5	INEN / Codex
Humedad	$\leq 65\%$	AOAC
Actividad de agua	≤ 0.97	Codex
NaCl	$\leq 2.5\%$	INEN
Grasa total	Declarado	INEN 1334

5. Control microbiológico

Patógenos obligatorios:

Microorganismo	Límite	Norma
Salmonella spp.	Ausencia en 25 g	INEN 1529-5
Listeria monocytogenes	Ausencia en 25 g	Codex
E. coli	≤ 10 UFC/g	INEN 1529-5
S. aureus	≤ 100 UFC/g	INEN 1529-5
C. perfringens	≤ 100 UFC/g	INEN 1529-5

Indicadores de higiene:

Microorganismo	Límite
Aerobios mesófilos	$\leq 10^5$ UFC/g
Coliformes totales	≤ 100 UFC/g

6. Frecuencia

- Inicial + anual (completo)
- Trimestral (verificación)
- Superficies: semestral

7. Acciones correctivas

- Retención o destrucción de lote
- Investigación de causa
- Reentrenamiento

8. Registros

- Resultados de laboratorio
- Acciones correctivas
- Validaciones

Anexo D

Procedimiento de preparación.

1. Recepción y preparación de materias primas

- Verificar frescura del pavo (olor neutro, color rosado).
- Lavar y pelar el plátano verde.
- Mantener la carne refrigerada a 0–4 °C.

2. Preparación del plátano verde

- Cocer el plátano en agua potable a 95–100 °C durante 20–25 minutos.
- Escurrir y triturar hasta obtener una pasta homogénea.
- Enfriar rápidamente hasta <10 °C.

3. Preparación de la carne de pavo

- Moler la carne en frío (<10 °C).
- Mantener cubierta y refrigerada hasta su uso.

4. Mezclado

- Mezclar carne y plátano hasta lograr emulsión uniforme.
- Agregar sal, espinaca y aceite de orégano diluido previamente en una pequeña cantidad de agua o aceite vegetal.
- Controlar temperatura de mezcla (<12 °C).

5. Moldeado

- Formar nuggets manualmente o con molde sanitario.
- Peso uniforme (20–30 g por unidad).

6. Cocción (paso crítico)

- Cocción al vapor u horno
 - Temperatura interna mínima: 74 °C
 - Tiempo aproximado: 15–20 minutos

Este paso reduce la carga microbiana.

7. Enfriamiento rápido

- Enfriar a <10 °C en menos de 2 horas.
- Evitar condensación superficial.

8. Envasado

- Envasado al vacío o atmósfera modificada.
- Envases esterilizados y sellado hermético.