

ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

**Tesis previa a la obtención de título de
Licenciado en Administración de empresas.**

AUTOR:

Rony Alexander Loarte Romero

TUTOR:

MGS. Álex Oswaldo Cárdenas Rodríguez, MBA.

Modelo de negocio y comercialización para el emprendimiento
de avena trasnochada “DreamOats” en la ciudad de Loja.

Aprobación del Tutor

Yo Mgs. Alex Oswaldo Cárdenas Rodríguez, certifico que conozco al autor del presente trabajo de titulación “Modelo de negocio y comercialización para el emprendimiento de avena trasnochada “DreamOats” en la ciudad de Loja.”, Rony Alexander Loarte Romero, siendo el responsable exclusivo tanto de su originalidad y autenticidad, como de su contenido.



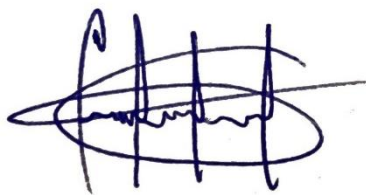
Mgs. Alex Oswaldo Cárdenas Rodríguez, MBA.

TUTOR DEL PROYECTO

Certificación de Autoría

Yo, RONY ALEXANDER LOARTE ROMERO, declaro bajo juramento que el trabajo aquí descrito es de mi autoría; que no ha sido presentado anteriormente para la obtención de ningún grado académico ni calificación profesional; y que para su elaboración se ha consultado la bibliografía debidamente detallada.

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



.....

Rony Alexander Loarte Romero

AUTOR

Dedicatoría

Dedico este trabajo, en primer lugar, a mis padres, Víctor Loarte e Isabel Romero, por su amor incondicional, esfuerzo constante y apoyo inquebrantable. Gracias por ser mi mayor ejemplo de perseverancia, por creer en mí y por acompañarme en cada etapa de este camino académico.

A mis hermanos Johan, Thaily y Johao, y a mi sobrino Thiago, por su cariño, compañía y por ser una fuente constante de motivación y alegría.

De manera muy especial, dedico este logro a la memoria de mi querida abuelita Teresa Pineda, quien, aunque ya no está físicamente presente, vive en cada enseñanza, consejo y valor que me dejó. Su amor y fortaleza continúan guiando mi camino y siendo una inspiración permanente para alcanzar mis metas.

Asimismo, dedico este trabajo a mi abuelita Begsi García, por su amor, apoyo y sabiduría, los cuales han sido un pilar fundamental en mi formación personal y académica.

Agradecimiento

En la culminación de una etapa trascendental de mi formación profesional, deseo expresar mi más sincero agradecimiento a Dios, por brindarme la fortaleza, la sabiduría y la perseverancia necesarias para culminar este proceso académico. Su guía ha sido fundamental en cada paso de mi camino universitario.

De manera especial, agradezco profundamente a mis padres, por su apoyo incondicional, amor y sacrificio constante. Gracias a su confianza, consejos y palabras de aliento he podido superar los desafíos presentados a lo largo de mi carrera. Asimismo, expreso mi gratitud a mis hermanos y a mi sobrino, quienes con su cariño y apoyo emocional han sido una fuente permanente de motivación.

Agradezco de manera especial a mis docentes de la Universidad Internacional del Ecuador, por compartir sus conocimientos, experiencias y enseñanzas, las cuales han contribuido de forma significativa a mi formación académica y profesional. De igual manera, expreso mi reconocimiento a mi tutor de titulación, por su orientación, paciencia y valiosos aportes durante el desarrollo de este trabajo, los cuales fueron esenciales para su correcta culminación.

Finalmente, agradezco a mis amigos de la universidad, en especial a Carlos, Narhaly, Andrés y Elian, quienes me acompañaron a lo largo de esta etapa académica, brindándome apoyo, compañerismo y motivación en los momentos de mayor exigencia. Sin duda, cada uno de ustedes ha sido parte importante de este logro.

Índice de Contenidos

Aprobación del Tutor.....	II
Certificación de Autoría.....	III
Dedicatoria.....	IV
Agradecimiento.....	V
Índice de Contenidos.....	VI
Índice de Tablas.....	XI
Índice de Figuras.....	XI
Resumen.....	14
Abstract.....	15
Introducción.....	16
Justificación.....	17
Objetivos.....	18
Objetivo General:.....	18
Objetivos Específicos:.....	18
Metodología de la Investigación.....	19
1. Capítulo 1: Fase de Empatizar.....	20
1.1. Análisis PESTEL.....	23
1.1.1. Factor Político.....	23
1.1.2. Factor Económico.....	27
1.1.3. Factor Social.....	28
1.1.4. Factor Tecnológico.....	32

1.1.5. Factor Ecológico	33
1.1.6. Factor Legal	34
1.2. Análisis FODA.....	38
1.3 Principales Hallazgos del Problema u Oportunidad	39
1.4 Mercado Objetivo	40
1.4.1. Interpretación y Análisis	42
2. Capítulo 2: Fase de Definición.....	60
2.1 Mapa de Afinidad	61
2.2 Planteamiento del Problema	63
2.3 Árbol de Problemas.....	64
2.4 Buyer Persona	65
2.5 Mapa de Empatía	66
2.6 Customer Journey Map.....	67
2.7 Punto de Vista.....	68
3. Capítulo 3: Fase de Ideación.....	69
3.1 Brainstorming (Lluvia de Ideas)	69
3.2 Mapa Mental	70
3.3 “How Might We?” (¿Cómo Podríamos?)	72
3.4 Matriz de Priorización (Impacto vs. Esfuerzo)	73
3.5 Propuesta de Idea de Negocio a Implementar.....	75
4. Capítulo 4: Fase de Idea de proyecto	75

4.1 Segmento de Clientes.....	76
4.2 Problema	76
4.3 Solución	77
4.4 Propuesta de Valor.....	80
4.5 Canales.....	80
4.5.1 Canales de Captación.....	80
4.5.2 Canales de Entrega.....	81
4.6 Modelo de Monetización	81
4.7 Estructura de Costos	82
4.8 Métricas Clave	83
4.9 Ventaja Competitiva (Ventaja Injusta)	84
4.10 Representar el Lean Canvas.....	84
5. Capítulo 5: Testeo y Validación.....	85
6. Capítulo 6: Estudio Técnico y Modelos de Gestión Organizacional	87
a. Localización	87
6.1 Operaciones.....	88
6.2.1 Procesos Estratégicos.....	88
6.2.2 Procesos Operativos.....	89
6.2.3 Procesos de Apoyo.....	90
6.2 Mapa de Procesos	90
6.3 Flujograma	91

6.4 Diseño Organizacional.....	92
6.5 Conformación Legal	93
6.6 Financiamiento.....	95
7. Capítulo 7: Plan de Marketing Mix.....	95
8. Capítulo 8: Plan Financiero	98
8.1 Objetivo del Estudio Financiero	98
8.2 Supuestos Financieros y Alcance.....	99
8.2.1 Horizonte del Proyecto	99
8.2.2 Moneda de Análisis.....	99
8.2.3 Inflación Estimada	99
8.2.4 Crecimiento de Ventas Esperado	99
8.2.5 Capacidad Productiva Inicial	100
8.2.6 Régimen Tributario Aplicable	101
8.2.7 Tipo de Empresa	101
8.3 Inversión Inicial	101
8.3.1 Activos Fijos	102
8.3.2 Activos Intangibles	103
8.3.3 Capital de Trabajo Inicial.....	104
8.4 Estructura de Costos	106
8.4.1 Costos de Producción.....	106
8.4.2 Costos Operativos	108

8.5 Presupuesto de Producción	110
8.5.1 Volumen de Producción Mensual y Anual.	110
8.5.2 Capacidad Instalada vs Capacidad Utilizada	111
8.5.3 Coste Unitario por Producto	112
8.5.4 Escalabilidad del Proceso Productivo.....	113
8.6 Presupuesto de Ventas	113
8.6.1 Precio de Venta Unitario.....	113
8.6.2 Canales de Comercialización.....	114
8.6.3 Proyección de Ventas Mensuales y Anuales	114
8.6.4 Escenarios: Conservador, Realista y Optimista	116
8.7 Estado de Resultados Proyectado	117
8.8 Flujo de Caja Proyectado	118
8.9 Punto de Equilibrio	119
8.10 Indicadores de Rentabilidad.....	122
8.11 Análisis de Sensibilidad.....	126
8.11.1 Análisis de Sensibilidad Incremento en los Costos	126
8.11.2 Análisis de Sensibilidad Decremento en los Ingresos	127
8.12 Estructura de Financiamiento	128
8.13 Conclusiones Financieras.....	131
9. Conclusiones y Recomendaciones	132
Referencias.....	134

Índice de Tablas

Tabla 1 <i>FODA del proyecto empresarial</i>	39
Tabla 2 <i>Mapa de afinidad del cliente</i>	61
Tabla 3 <i>Puntos de vista del proyecto</i>	68
Tabla 4 <i>Estructura de costos del proyecto empresarial</i>	833
Tabla 5 <i>Métricas clave del proyecto empresarial</i>	83
Tabla 6 <i>Testeo y validación del producto</i>	86
Tabla 7 <i>Inversión inicial del proyecto</i>	101
Tabla 8 <i>Activos fijos</i>	103
Tabla 9 <i>Activos intangibles</i>	104
Tabla 10 <i>Capital de trabajo inicial</i>	105
Tabla 11 <i>Activo Circulante</i>	107
Tabla 12 <i>Presupuesto total del costo de producción proyectado</i>	108
Tabla 13 <i>Costos operativos</i>	109
Tabla 14 <i>Producción mensual y semanal</i>	111
Tabla 15 <i>Proyección de ventas mensuales</i>	115
Tabla 16 <i>Proyección de ventas anuales</i>	116
Tabla 17 <i>Escenarios: conservador, realista y optimista</i>	117
Tabla 18 <i>Estado de resultados proyectado</i>	118
Tabla 19 <i>Flujo de caja proyectado</i>	119
Tabla 20 <i>Clasificación costos fijos y variables Año 1</i>	120
Tabla 21 <i>Margen Bruto</i>	122
Tabla 22 <i>Margen Neto</i>	123
Tabla 23 <i>ROI</i>	123
Tabla 24 <i>VAN del proyecto</i>	124

Tabla 25 TIR del proyecto	125
Tabla 26 <i>Sensibilidad incremento de costos</i>	127
Tabla 27 <i>Sensibilidad decremento en los ingresos</i>	128
Tabla 28 <i>Financiamiento</i>	129
Tabla 29 <i>Amortización de crédito</i>	129

Índice de Figuras

Figura 1 <i>Edad de los encuestados</i>	42
Figura 2 <i>Sexo de los encuestados</i>	43
Figura 3 <i>Nivel educativo de los encuestados</i>	44
Figura 4 <i>Número de hijos de los encuestados</i>	45
Figura 5 <i>Tipo de establecimiento donde estudia su hijo</i>	46
Figura 6 <i>Frecuencia de desayuno habitual</i>	47
Figura 7 <i>Frecuencia de consume de alimentos a la semana</i>	48
Figura 8 <i>¿Quién decide mayormente la comida de su hijo/a en el desayuno?</i>	49
Figura 9 <i>Tiempo suficiente de las familias</i>	50
Figura 10 <i>¿Considera que los alimentos saludables para niños son costosos?</i>	51
Figura 11 <i>Disposición de padre o madre a probar el producto</i>	52
Figura 12 <i>Aceptación de sabor por el hijo</i>	53
Figura 13 <i>Aportación de beneficios nutricionales</i>	54
Figura 14 <i>Preferencia de envase</i>	55
Figura 15 <i>Compra por recomendación profesional</i>	56
Figura 16 <i>Ofrecimiento de desayuno escolar</i>	57
Figura 17 <i>Canal de preferencia</i>	58
Figura 18 <i>Presentación del producto</i>	59
Figura 19 <i>Árbol de problemas del proyecto empresarial</i>	64
Figura 20 <i>Buyer Persona del proyecto empresarial</i>	65
Figura 21 <i>Mapa de empatía del proyecto empresarial</i>	66
Figura 22 <i>Customer Journey Map del proyecto empresarial</i>	67
Figura 23 <i>Listado de lluvia de ideas</i>	70
Figura 24 <i>Mapa mental del proyecto empresarial</i>	71

Figura 25 <i>Técnica “how might we” del proyecto empresarial</i>	72
Figura 26 <i>Matriz impacto/esfuerzo</i>	74
Figura 27 <i>Logo del producto</i>	77
Figura 28 <i>Prototipo del producto</i>	78
Figura 29 <i>Prototipo de la etiqueta</i>	78
Figura 30 <i>Lean Canvas</i>	85
Figura 31 <i>Localización del negocio</i>	88
Figura 32 <i>Procesos del proyecto empresarial</i>	91
Figura 33 <i>Flujograma del proceso productivo</i>	92
Figura 34 <i>Organigrama del proyecto</i>	93
Figura 35 <i>Producto del proyecto empresarial</i>	96

Resumen

La investigación analiza que tiene como objetivo diseñar y validar un modelo de negocio para el emprendimiento de avena trasnochada “DreamOats”, dirigido a niños de 5 a 11 años en la ciudad de Loja, como una alternativa de alimentación saludable que responda a las limitaciones de tiempo de las familias y contribuya a la mejora de los hábitos alimenticios infantiles. La investigación se desarrolla bajo la metodología Design Thinking, permitiendo un enfoque centrado en las personas y en la comprensión profunda de las necesidades reales del mercado objetivo.

Para la fase de empatizar y definir, se aplicaron encuestas y entrevistas a padres de familia, lo que permitió identificar patrones de consumo, percepción de productos saludables, disposición de pago y nivel de aceptación del producto. Los resultados evidencian una creciente preocupación por la nutrición infantil, así como una apertura favorable hacia productos prácticos, nutritivos y accesibles. A partir de esta información se construyeron herramientas como el mapa de afinidad, árbol de problemas, buyer persona, mapa de empatía y Customer Journey Map, los cuales facilitaron la definición clara del problema y la generación de una propuesta de valor alineada con las expectativas del consumidor.

Posteriormente, se desarrolló el modelo de negocio utilizando la herramienta Lean Canvas y se validó mediante pruebas de producto mínimo viable, considerando criterios de viabilidad, factibilidad y deseabilidad. Finalmente, el estudio incluye un análisis técnico, organizacional, de marketing y financiero que demuestra la sostenibilidad y rentabilidad del emprendimiento, posicionando a DreamOats como una propuesta innovadora con potencial de crecimiento dentro del mercado local de alimentos saludables.

Palabras clave: Obesidad infantil, nutrición infantil, alimentación saludable, modelo de negocio, Design Thinking.

Abstract

This degree project aims to design and validate a business model for the overnight oats venture “DreamOats,” targeting children aged 5 to 11 in the city of Loja. The project proposes a healthy food alternative that responds to families’ time constraints while promoting improved eating habits among children. The research is developed using the Design Thinking methodology, which enables a human-centered approach focused on understanding the real needs of the target market.

During the empathize and define stages, surveys and interviews were conducted with parents to identify consumption habits, perceptions of healthy products, willingness to pay, and levels of product acceptance. The findings indicate a growing concern about children’s nutrition, as well as a positive attitude toward practical, nutritious, and affordable food options. Based on the data collected, analytical tools such as affinity diagrams, problem trees, buyer personas, empathy maps, and customer journey maps were developed to clearly define the core problem and refine a value proposition aligned with consumer expectations.

Subsequently, the business model was structured using the Lean Canvas framework and validated through minimum viable product (MVP) testing, considering feasibility, desirability, and viability criteria. The study concludes with technical, organizational, marketing, and financial analyses that demonstrate the venture’s sustainability and profitability, positioning DreamOats as an innovative proposal with strong growth potential in the local healthy food market.

Keywords: Childhood obesity, child nutrition, healthy eating, business model, Design Thinking.

Introducción

En el presente documento se desarrolla un proyecto con enfoque técnico y centrado en las personas, cuya finalidad es delinear y aprobar un tipo de negocio sostenible de avena trasnochada saludable dirigido a niños de 5 a 11 años en Loja. La propuesta busca contribuir a la reducción de la obesidad infantil mediante una alternativa nutritiva y accesible para las familias.

El estudio aplica la metodología Design Thinking, con énfasis en las fases de empatizar y definir. Se complementa con un análisis PESTEL y FODA para comprender el entorno del sector de alimentos saludables. Además, se realizaron encuestas y entrevistas a padres para identificar hábitos alimenticios, disposición de pago y nivel de aceptación del producto.

Con la información obtenida se elaboraron herramientas como mapa de afinidad, árbol de problemas, Buyer Persona, mapa de empatía y Customer Journey Map. Estos instrumentos permitieron definir con claridad el problema: poco tiempo en las familias, alta exposición a productos ultraprocesados y la percepción de que lo saludable es más costoso.

Finalmente, en la fase de ideación se aplicaron criterios de viabilidad, deseabilidad y factibilidad para estructurar el emprendimiento como una solución lista para consumir, con ingredientes locales y precio accesible. La propuesta integra rigor técnico en el modelo de negocio con una comprensión real de las necesidades de las familias y los niños.

Justificación

El presente proyecto se justifica a partir del incremento del sobrepeso y la obesidad en infantes en edades de 5 a 11 años, problemática que se ha transformado en una preocupación relevante de salubridad, debido a sus consecuencias físicas, emocionales y sociales en el desarrollo infantil. En argumentos correctos como la urbe de Loja, este fenómeno se ve intensificado por la limitada disponibilidad de opciones alimenticias saludables y prácticas, lo que favorece el gasto en productos ultraprocesados con contenido elevado de azúcares y mantecas.

Desde una perspectiva social, el proyecto propone una alternativa de alimentación saludable orientada a prevenir el sobrepeso y la obesidad infantil, mediante un producto nutritivo, equilibrado y adaptado a las necesidades de los niños y al ritmo de vida de las familias. La avena trasnochada DreamOats se plantea como una opción que promueve hábitos alimenticios adecuados desde edades tempranas, contribuyendo al progreso de eficacia de existencia y al bienestar integral de la población infantil.

En contorno académico, la investigación permite aplicar de manera práctica la metodología Design Thinking y herramientas de análisis empresarial, fortaleciendo el desarrollo de modelos de negocio con enfoque preventivo en salud y centrados en el usuario. Finalmente, en términos económicos, el negocio presenta una oportunidad viable y sostenible, con potencial crecimiento en los compradores locales, al mismo tiempo que genera un impacto positivo al abordar una problemática social relevante como es la obesidad infantil.

Objetivos

Objetivo General:

Diseñar un modelo de negocio para el emprendimiento DreamOats en la ciudad de Loja, basado en la producción y comercialización de avena trasnochada.

Objetivos Específicos:

- Analizar los hábitos alimenticios y el nivel de aceptación de productos saludables en niños de 5 a 11 años de la ciudad de Loja, mediante encuestas aplicadas a padres y representantes, para identificar oportunidades de mercado para DreamOats.
- Elaborar y validar un modelo de negocio para DreamOats, utilizando la metodología Lean Canvas y pruebas de validación con consumidores.
- Desarrollar y evaluar un producto mínimo viable (PMV) de avena trasnochada para DreamOats, mediante pruebas de sabor, preferencia y aceptación con consumidores infantiles y sus representantes, con el fin de determinar mejoras en formulación, porciones y presentación que garanticen su viabilidad comercial y su contribución a una alimentación saludable

Metodología de la Investigación

La investigación se desarrolló bajo un enfoque mixto, combinando herramientas cuantitativas y cualitativas para obtener una visión más completa del mercado objetivo. Por un lado, se aplicaron encuestas a padres de familia para recopilar datos medibles sobre hábitos de consumo y preferencias; por otro, se realizaron entrevistas y se emplearon herramientas de Design Thinking para profundizar en percepciones, necesidades y motivaciones. Esta integración permitió analizar el comportamiento del consumidor desde una perspectiva más amplia y realista.

El estudio es de tipo descriptivo–exploratorio, ya que busca comprender una problemática específica en el contexto local, como son los hábitos alimenticios infantiles en Loja, y al mismo tiempo detalla características del mercado, nivel de aceptación y disposición de pago del producto. Además, se adoptó un diseño no experimental de corte transversal, debido a que no se manipularon variables y la información fue recolectada en un solo momento, reflejando la situación del mercado en un periodo determinado.

1. Capítulo 1: Fase de Empatizar

El primer proceso del Design Thinking se trata de empatizar, aquí es donde se trata de comprender al cliente teniendo en cuenta el problema, en este proceso se realizará la investigación para recopilar información cuantitativa y específica con fines de obtener información real de las necesidades, comportamientos, también percepciones y dificultades de los usuarios.

Como señalan Vargas, Inga y Gonzalo (2021), empatizar constituye el fundamento del diseño enfocado en la ciudadanía y los usuarios. Para lograrlo, es necesario observar al usuario y sus comportamientos dentro del contexto de su vida cotidiana, así como interactuar con él mediante conversaciones, que pueden ser informales y breves o más estructuradas y detalladas (Vargas, Inga y Gonzalo, 2021).

Así mismo, Vargas, Inga y Gonzalo (2021), el enfoque creativo (DT) está encaminado al pensamiento creativo, esto permite impulsar la innovación de manera ágil y profunda en situaciones de incertidumbre. Este método incluye diversas herramientas que se aplican durante las distintas etapas de creación de productos y servicios innovadores, dependiendo del momento del proceso. Puede emplearse en cualquier situación, ya que se fundamenta con el objetivo de solucionar situaciones tomando como eje central al usuario.

Como señala el INEC (2025), existe un número en empresas activas entre 2023 y 2024 disminuyó en 100.461, lo que representa una caída del 8,6%. En 2024, las microempresas fueron las más afectadas, con una reducción de aproximadamente 101,9 mil negocios, equivalente a una variación negativa del 9,3% respecto a 2023. Esta situación refleja las dificultades que enfrentan los pequeños emprendimientos para mantenerse operando, influenciados por factores económicos que limitan su crecimiento y estabilidad.

De acuerdo con calificaciones presentadas por Andrade, Pisco y Quinde (2024), el país se encuentra posicionado en el puesto 104 del Catálogo Global de Creación. Dentro de esta

muestra el subíndice de insumos de innovación, conformado por los primeros cinco pilares que evalúan las condiciones que facilitan las actividades innovadoras en una economía, muestra debilidades importantes. El pilar con la más baja posición es el de Instituciones, ubicado en el puesto 109, mientras que la puntuación más baja corresponde al pilar de Capital humano e investigación, con 21,33 puntos. A nivel más específico, el subpilar de entorno regulatorio también ocupa el puesto más bajo (109), y en el subpilar de inversión se obtiene la calificación más reducida (2,71). Estas evaluaciones desfavorables influyen directamente en el subíndice de resultados de innovación, donde el desempeño es igualmente bajo, destacando el asunto de creación de bienes y oferta de valores creativos como un indicador con la menor calificación (0,31) y la peor posición global (127).

Para (Valencia, 2025) se proyecta una reducción en la demanda de una mayor producción de cereales, en gran parte porque en varios países la demanda por habitante de estos alimentos asume que llega hasta un punto de saturación. Para el año 2032, se estima que el 41 % de los cereales producidos se destinará al consumo humano, mientras que el 37 % será utilizado como alimento para animales, y el porcentaje restante se empleará en la elaboración de biocombustibles y otros usos industriales.

En palabras de (Rivera, 2024) los primeros 1000 días constituyen la etapa más determinante en el desarrollo de una persona, por lo que resulta fundamental comprender sus particularidades. En Ecuador, las tasas de desnutrición crónica infantil son preocupantes, y aún existe poca información sobre las vivencias experimentadas durante los iniciales años de crecimiento a nivel local.

Para el Ministerio de Agricultura y Ganadería (2023), en total, han tomado en cuenta 24 productos alimenticios pertenecientes a la canasta de bienes más consumidos por la mayoría de los hogares a nivel nacional. Estos fueron ponderados según el gasto de consumo de las familias ecuatorianas (IPC) y representan el 88 % del consumo total de materias primas.

Además, se incorporaron cuatro productos adicionales debido a su importancia en las exportaciones del país: café, cacao, camarón y banano.

Para Franco Cantos, Zambrano Zambrano, Vera Pico y Santana Campoverde (2025), en 2023, los alimentos poco saludables ocuparon la mayor parte de la conversación digital, destacándose por su alta presencia y nivel de interacción, sobre todo en menciones neutrales y positivas. En contraste, aunque los alimentos saludables también fueron mencionados con frecuencia, no consiguieron generar el mismo grado de engagement, lo que indica que las estrategias actuales de promoción no están logrando conectar de manera efectiva con el público.

Como expresa (Sotomayor, 2025) la desnutrición puede originarse por diversos factores, entre ellos una alimentación inadecuada. Cuando la dieta carece de calidad y variedad, no se obtiene la cantidad suficiente de nutrientes esenciales. La inanición, entendida como la falta de acceso a alimentos, puede surgir a raíz de múltiples situaciones, como la escasez de recursos alimentarios, la pobreza extrema o la ocurrencia de desastres naturales que afectan tanto la producción como la disponibilidad de alimentos.

Para la UNICEF (s.f.), en el país, aproximadamente un 27% de los infantes de dos años presenta desnutrición avanzada, un panorama que afecta con mayor fuerza a la población infantil indígena, donde la prevalencia alcanza el 39%. Este problema constituye de los desafíos más alarmantes de salud en el país, ubicándolo como el segundo con tasa alta en desnutrición en el Caribe y América Latina, solo superado por Guatemala. Además, se calcula que las consecuencias de la malnutrición generan un impacto económico significativo, representando cerca del 4,3% del PIB debido a los costos asociados con la atención en salud, educación, cuidado y la disminución de la productividad.

1.1. Análisis PESTEL

En cuanto a la fase de investigación se efectuará un análisis PESTEL, para entender aspectos macro del proyecto en cuestión, este análisis permitirá entender aspectos políticos, económicos, sociales, tecnológicos, ecológicos y jurídicos que ayudaran a la captación de la importancia del proyecto ajustado una visión más amplia del entorno y decisiones en futuras etapas.

De acuerdo con lo planteado por (Escobar, 2024) esta herramienta permite comprender el entorno macro al analizar factores externos que posteriormente se evalúan en el contexto de una empresa. Su nombre se trata de un acrónimo que sintetiza los factores políticos, económicos, sociales, tecnológicos, ecológicos y jurídicos.

1.1.1. Factor Político

(Escobar, 2024) expresa que, para una microempresa, el gobierno municipal juega un papel clave en las decisiones fundamentales, como una retribución a una zona física para sus actividades, también garantiza en la seguridad que asegure la continuidad de su funcionamiento.

Como explica el Banco Mundial (BM, 2025), en la mayoría de los negocios en el mundo son pequeñas o medianas empresas, y aun así representan una parte significativa del empleo global. Estas compañías, que a menudo surgen del esfuerzo de familias, emprendedores y comunidades, continúan enfrentando un desafío común en casi todos los países: el acceso al crédito. Se estima que millones de emprendimientos no cuentan con financiamiento adecuado, lo que limita su crecimiento. Por ello, el Banco Mundial promueve programas que brindan a los emprendedores, sin importar su origen, mayores oportunidades para desarrollar y expandir sus ideas.

Para (Hernández, 2023) actualmente, se puede afirmar que hay aumento en relaciones entre Estados, en particular, el crecimiento del comercio de productos y, más tarde, de servicios

desde la década de 1970, ha facilitado el contacto con personas y culturas diversas, lo que ha influido en la manera de llevar a cabo negocios en el ámbito internacional.

Para Vallejo et al. (2020), en Loja, las visitas turísticas han crecido notablemente gracias al Festival de Artes Vivas, el cual ha ido consolidando sus presentaciones año tras año y atrae aproximadamente a 500.000 de visitantes internacionales como nacionales.

La condición de la ciudad de Loja para admitir turistas a lo largo de festividades tales como el Festival de Artes, la Romería o la Virgen del Cisne, Feria de Loja está limitada en la cantidad de participantes, esto se debe considerarse para mantener la calidad de estas actividades. Existen estadísticas a mediano plazo disminuyan los ingresos obtenidos a partir de el comercio de capitales no reparables, las entidades gubernamentales conviene trabajar conjuntamente hacia el fortalecimiento de la infraestructura en el turismo, generando así nuevas fuentes de empleo y divisas que fortalezcan los servicios públicos.

En un informe presentado por (Ban Ecuador (2023), ha identificado grupos prioritarios adicionales considerando:

- Empresas pequeñas: Comprende unidades productivas de carácter individual, familiar o empresarial, así como personas naturales y jurídicas cuyos ingresos por ventas en el último año no superen los cien mil dólares. Incluye también expertos que practican su diligencia de manera independiente. Estas unidades pueden ubicarse tanto en zonas rurales como urbanas y desarrollar actividades productivas, comerciales o de prestación de servicios a pequeña escala. La selección del segmento crediticio deberá ajustarse a lo establecido en la presente normativa y a lo dispuesto en el Procedimiento de Concesión de Crédito.
- Chicas y Triviales Empresas – PYMES: Las unidades productivas de carácter individual, familiar o empresarial, así como individuos o empresas que reporten ventas anuales más altas a cien mil dólares. Estas pueden ubicarse tanto en áreas

rurales como en urbanas y desarrollar acciones productivas, fructuosas o también prestación de trabajo.

- Unidades Productivas Asociativas: Corresponden a corporaciones no prestamistas pertenecientes a la bolsa notoria y responsable, legítimamente formadas y asentadas en la SEPS, el MAG u otra entidad competente. Estas pueden estar ubicadas tanto en zonas rurales como en urbanas y desarrollar acciones productivas, fructuosas o de prestación de mercados.
- Organizaciones Comunitarias: Son entes legales que estén registradas y formadas de acuerdo a la ley ante la entidad competente (SEPS, MAG entre otras), que tengan y desarrollen sus actividades en tierras de posesión colectiva. Engloba formaciones relacionadas entre sí territoriales, familiares o con carácter étnico, cultural, género o protección de la índole u nuevos desenlaces. Estas suelen existir ubicadas tanto en las zonas rurales como urbanas y brindar acciones productivas, comerciales o de prestación de bienes.
- Emprendedores: Consta de entes físicos o jurídicas con la intención de desarrollar un emprendimiento orientado a la generación de empleo, la obtención de ingresos y la dinamización de la economía local. Estas pueden ubicarse tanto en las zonas rurales como en urbanas y consagrar acciones productivas, comerciales o de prestación de bienes.
- Personas favorecidas del Bono de Desarrollo Humano y de pensiones asistenciales.
- Personas naturales: Con distinción a poblaciones que mantienen o han mantenido operaciones crediticias con el BE (BANECUADOR) y que demandan capitales extras para envolver consumos llanos de carácter emergente.

La Mesa de Emprendimiento de la Provincia de Loja (2025), constituida en 2020 por iniciativa de la UTPL (Universidad Técnica Particular de Loja) y la Prefectura de Loja, esta

instancia se tiene posicionado un sitio clave de articulación y vinculación entre las organizaciones que la integran, impulsando de manera activa el ecosistema emprendedor de la región. Durante 2024, el trabajo colaborativo desarrollado creó efectos tangibles que favorecieron a los industriales, defendieron los puntos de apoyo y asentaron pedestales firmes hacia su proyección futura. En este artículo se exponen los principales logros recogidos en el Novedad de Marca 2024 y se evidencia en la Mesa que contribuye a la creación de oportunidades orientadas al desarrollo sostenible de ciudad.

La Mesa de Emprendimiento de Loja negativamente desenvuelve deseos de manera directa; su rol principal es actuar como un articulador entre las organizaciones que la conforman, coordinando esfuerzos para potenciar la trascendencia y consecuencias de sus acciones. Su propósito es impulsar la cooperación con representantes estratégicos como instituciones, ejes de negocios y entidades estatales y exclusivas con el objetivo de cerrar brechas relacionadas con el acceso a mercados, financiamiento, innovación y marcos regulatorios. Sustentada en principios de asistencia, creación, encargo, nitidez, variedad y sostenible, la Mesa atarea para consolidar a Loja como pertinente nacional en negocios e invención.

Durante 2024, las organizaciones que integran la Mesa entre ellas la Prefectura de Loja, la UTPL, FEDES, EMPRENDEC, Prendho, entre nuevas alcanzaron progresos relevantes en diversos ámbitos de acción. Seguidamente, se muestran los resultados más importantes conseguidos, organizados según categorías estratégicas.

El acceso a los mercados constituye de las exigencias más importantes del sector emprendedor, frente a lo cual la Mesa ha enfocado sus esfuerzos en formulación de decisiones que permitan cerrar la grieta. En este contexto, uno de los hitos en aumento y relevantes de 2024 fue la realización de la ciento noventa y saeteaba Exposición de Loja, conocida como “PROLOJA”, desarrollada en el novenos mes del año. Más de 100 emprendedores fueron

beneficiados con un espacio por este evento, que fue organizado por la Corporación de Ferias de Loja (CFL). sostenido de comercialización durante 20 días. Los resultados económicos fueron significativos, con ventas que superaron los 30.000 dólares, lo que evidencia el potencial del comercio local cuando cuenta con plataformas adecuadas de visibilización.

De manera complementaria, diez se eligieron emprendedores para que tomaran parte en conexiones comerciales impulsados por el ministerio de comercio exterior, inversiones, pesca y producción (MIPRO), lo que les permitió establecer vínculos con viables mercados y aliados estratégicos, creando acontecimientos de oportunidad de oficio. Asimismo, se concretó la suscripción de un convenio con la Corporación de Ferias de Loja para la creación de una oficina comercial entre Perú y Ecuador. En la actualidad, se avanza en el diseño de su modelo operativo, orientado a fortalecer el comercio transfronterizo y a generar beneficios para los emprendedores de ambos países.

La Mesa de Emprendimiento ha cumplido un rol clave en la articulación de actores estratégicos para el fortalecimiento del ecosistema emprendedor, y durante 2024 se registraron avances relevantes en esta línea. Con el respaldo de la UTPL y la UIDE, se desarrollaron dos encuentros empresariales que reunieron a 22 empresarios. Como resultado de estos espacios de diálogo y colaboración, surgieron tres iniciativas: Loja Ciudad Universitaria, Misión a Medellín y Loja Segura, proyectos con capacidad de incidir en distintos ámbitos del ecosistema, desde el fortalecimiento de la seguridad, hasta el establecimiento de Loja como un referente pedagógico.

1.1.2. *Factor Económico*

Conforme a lo indicado por el Grupo Banco Mundial (2025), el sector formal proporciona una amplia variedad de microdatos económicos sobre más de 253.000 empresas en 168 economías. Esta información se ha recopilado a través de más de 405 encuestas WBES en todo el mundo y se utiliza para generar más de 150 indicadores. Las encuestas,

representativas a nivel nacional, cubren diversos aspectos empresariales, como acceso a financiamiento, corrupción, infraestructura, delincuencia, competencia e indicadores de desempeño. Tanto los microdatos como los indicadores son empleados por responsables políticos, investigadores y empresas para analizar y mejorar las condiciones económicas a nivel global.

Como lo explica el Ministerio de Producción Comercio Exterior Inversiones y Pesca (2023), En Loja existen 3.875 establecimientos comerciales no especializados, lo que representa el 14 % del total, según el Directorio de Empresas del INEC, desarrollado por el Observatorio PyME de la Universidad Andina "Simón Bolívar".

El sector de “Otros tipos de intermediación monetaria” aporta el 11 % de los ingresos por ventas provinciales, seguido tanto del comercio al por menor como del mayor de alimentos y bebidas, con un 8 % cada uno. En cuanto al empleo registrado En el Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social (IESS), una de las principales actividades son la administración pública (13 %), la enseñanza preprimaria y primaria (8 %) y la secundaria (7 %). Esto refleja una economía en la que las pequeñas y microempresas dedicadas a la prestación de servicios y al comercio son muy numerosas, con un peso significativo del sector educativo y administrativo.

En términos de ventas, los ingresos totales de las 10 actividades principales muestran que casi la mitad (45 %) proviene de sectores diversos fuera de estas, lo que indica una fuerte fragmentación en Loja, con 405 actividades que en conjunto concentran ese porcentaje. Asimismo, las compañías que se dedican a la comercialización de alimentos, así como al por menor como al por mayor, reportan ingresos superiores a 95 millones de dólares estadounidenses cada una, representando el 8 % mencionado.

1.1.3. Factor Social

De acuerdo a datos proporcionados por la (ONU, 2025) la desigualdad representa una amenaza para el desarrollo social y económico a largo plazo, dificulta la reducción de la

pobreza y afecta la autoestima y el sentido de logro de las personas. En numerosas naciones, las entradas del 40% más pobre crecieron más vertiginoso que el cociente originario. No obstante, las reseñas más recientes, si bien todavía preliminares, indican que en la pandemia es posible que el COVID-19 haya afectado esta propensión efectiva de disminución en la diferencia interna.

Según Franco, Córdova y Morales (2025), la elección de cereales naturales como la quinua y la avena está determinada principalmente por el conocimiento de su valor nutricional y beneficios, más que por el precio o el nivel de ingresos del consumidor. La introducción de la quinua y la avena en el mercado internacional responde a la creciente demanda de costumbres de lapso robustos y a la necesidad de garantizar la seguridad alimentaria, un aspecto significativo total hacia los países creadores y también gastadores.

En el informe de la (UNICEF, 2023) una gran parte de la población está compuesta por niños y jóvenes, lo que indica una provincia con vitalidad y potencial de desarrollo. La mayoría asiste a la escuela y recibe sus vacunas, evidenciando avances en educación y salud. No obstante, persisten desafíos: algunos niños presentan problemas de nutrición y muchas familias enfrentan condiciones de hacinamiento o bajos ingresos.

Como señalan Neira, Rodríguez, Salinas, Crespo y Carpio (2023), al analizar la variable número de empleados y contrastar las principales secciones con el general de compañías en la provincia de Loja, se evidencia una dependencia inversa: aunque existe una mayor concentración de empresas (51,4 %), estas generan una proporción relativamente menor de empleo, equivalente al 42,33 %.

Respecto a los ingresos por ventas, al contrastar las principales secciones G (comercio al por mayor), F (construcción) y H (almacenamiento y transporte al por menor), que en conjunto agrupan 680 empresas, con el total de 1.323 empresas registradas en la ciudadanía

lojana, se evidencia nuevamente una relación inversa: un menor número de empresas concentra una mayor participación en los ingresos por ventas, alcanzando el 68,96 %.

En lo que respecta al total de activos, al aplicar el mismo ejercicio comparativo entre las secciones G (comercio al por mayor), H (transporte y almacenamiento) y F (construcción al por menor) y el conjunto de las compañías de la provincia de Loja, se detecta un resultado relevante: el 51,4 % de compañías concentra únicamente el 27,29 % del total de diligentes.

Posteriormente, las primeras unidades representativas el 51,4 % de emprendimientos, producen el 62,45 % de la renta imponible.

Para (Orbe, 2023) los estudios de Ipsos revelan que, en Ecuador, la reputación corporativa se ha vuelto un tema clave para las personas, ya que afecta directamente sus emociones y decisiones sobre qué empresas respaldar. Según estos informes, la confianza de la ciudadanía en la empresa privada ha aumentado, alcanzando niveles casi comparables a los de los militares y la iglesia, mientras que la confianza en las instituciones públicas sigue en declive.

En el levantamiento de encuestas, el 3 % de los participantes proviene de la provincia de Loja, lo que asegura que la opinión de los lojanos también esté incluida en esta evaluación nacional sobre reputación corporativa. Aunque los resultados no se presentan por provincia, se evidencia que los consumidores incluidos los de Loja valoran principalmente la atención al cliente, la calidad de los productos y el bienestar de los trabajadores, y que el 76 % de los ecuatorianos considera la reputación de una empresa antes de realizar una compra.

Los estudios también indican que las empresas ya no tienen control total sobre lo que se dice de ellas; hoy en día, la reputación está en manos de las personas. Por ello, las organizaciones que desean mantenerse relevantes deben ser coherentes entre sus palabras y acciones, cuidar su impacto social y ambiental, y construir relaciones genuinas con sus grupos de interés. A nivel nacional, empresas como Nestlé, Supermaxi, AKÍ, Coca-Cola y Marathon

Sports lideran el ranking de mejor reputación, reflejando cómo los ecuatorianos valoran su desempeño y su relación con la sociedad.

Ipsos también señala que las empresas con mayores resultados financieros no siempre son las más valoradas; lo que realmente importa es cómo tratan a sus clientes, cuidan a sus empleados y generan confianza. En conjunto, estos estudios evidencian que la reputación en Ecuador incluyendo a los consumidores de Loja se ha vuelto un factor tan relevante como el precio o la calidad al momento de elegir una marca.

En un estudio realizado por la UTPL (2023), en Loja, el diagnóstico de emprendimiento fue liderado por el Centro de Innovación y Emprendimiento Prendho, así como por la Universidad Técnica Particular de Loja (UTPL), con el respaldo de la Mesa Provincial de Emprendimiento de Loja. Durante cinco meses se encuestó a 35 expertos locales de diferentes áreas para obtener los resultados del estudio.

Entre los resultados destacados en Loja se encuentra una sólida Plataforma de Ciencia, Tecnología e Innovación, impulsada por dinamizadores locales como las universidades y el Parque de Ciencia y Tecnología de la UTPL. Esto aprueba a los industriales desarrollar servicios y productos transformadores basados en conocimiento técnico, gracias a los procesos de transferencia tecnológica entre la academia y los emprendedores, que facilitan la creación de empresas con base tecnológica.

El diagnóstico revela que, de las 17.061 empresas registradas en Loja, el 96 % son microempresas, siendo el turismo, el comercio, la ganadería y la agricultura las principales actividades, aunque también destacan la industria alimentaria de las TIC, o Tecnologías de la Información y la Comunicación. Además, según un estudio, el 34 % en la población de la ciudad posee formación universitaria.

1.1.4. Factor Tecnológico

Para (Artunduaga, 2023) La inteligencia artificial debe emplearse como una herramienta complementaria en la toma de decisiones, ya que aporta información valiosa que ayuda a los responsables a tomar decisiones más acertadas. No obstante, su uso debe estar sujeto a un control riguroso para asegurar su correcta aplicación y obtener los mejores resultados.

La IA seguirá teniendo una influencia significativa en la vida diaria, en los procesos empresariales y en la sociedad en general. Sin embargo, persiste incertidumbre sobre sus efectos a gran escala, especialmente en el ámbito laboral. Es fundamental evitar que esta preocupación limite el progreso de la inteligencia artificial, y en cambio, informar a la población sobre las oportunidades que esta tecnología puede ofrecer.

La incorporación de herramientas tecnológicas en las microempresas de Loja ha optimizado la eficacia operacional y la adquisición de decisiones estratégicas. Estas tecnologías han optimizado la automatización de procesos, el control de inventarios y la comunicación interna. No obstante, las microempresas aún enfrentan limitaciones, como la ausencia de capacitación digital, la firmeza a la permuta y recursos económicos limitados, lo que dificulta su capacidad de adaptación.

Existe una relación directa entre el uso de IA y la mejora en los procesos de gestión, especialmente en áreas como finanzas, marketing y atención al cliente. Estudios como los de Ain et al. (2019) y Božič & Dimovski (2019) muestran que la adopción de soluciones de business intelligence aumenta la competitividad, siempre que la organización tenga capacidad de absorción. Además, la moda de plataformas digitales como herramienta tecnológica son muy fundamentales para el desarrollo de microempresas, especialmente en el contexto posterior a la pandemia.

Esto se evidencia en estudios locales como los de Boada (2022) y Álvarez e Illescas (2021), que muestran cómo una estrategia digital bien diseñada mejora la visibilidad y la interacción con los clientes. Además, para asegurar una adopción tecnológica sostenible, es clave el apoyo institucional mediante programas de formación continua y acceso a recursos financieros, tal como sugieren Dávalos (2021) y Armijos et al. (2020), quienes proponen modelos de gestión integrales orientados a las MIPYMES.

1.1.5. Factor Ecológico

Lasio et al., (2024), a nivel global, el cambio climático ha provocado cambios en los hábitos de vida, consumo y producción, y ha aumentado la conciencia sobre la carencia de recursos y la necesidad de crear una sociedad más inclusiva. Los ODS (Objetivos de Desarrollo Sostenible) establecidos por la ONU reflejan una urgencia al enfrentar estos desafíos, lo que ha influido en el entorno empresarial y ha generado mayor conciencia tanto entre emprendedores como consumidores. En este contexto, el Global Entrepreneurship Monitor (GEM) examinó en 2023 el conocimiento que tienen los emprendedores acerca de los objetivos para el desarrollo sostenible y cómo los incorporan en sus iniciativas.

Según lo dicho por (UNIR, 2025) se toman en cuenta las regulaciones ambientales, el cambio climático, la presión social por la sostenibilidad y la disponibilidad de recursos naturales. Cada vez más, los consumidores optan por marcas que demuestran un compromiso con el medio ambiente, lo que convierte a este factor en un elemento estratégico.

De acuerdo con la perspectiva de (GBM, 2023) los recursos naturales generan empleo para cientos de millones de personas y sustentan la vida de miles de millones más. Si se gestionan adecuadamente, los recursos renovables, las cuencas hidrográficas, los paisajes productivos terrestres y marinos pueden servir como base para un crecimiento sostenido e inclusivo, garantizando seguridad alimentaria, reducción de la pobreza y bienestar humano.

Para Cárdenas, y otros. (2023), Loja obtiene una puntuación de 55 sobre 100, lo que indica que el ecosistema de la ciudad tiene un nivel intermedio de desarrollo para apoyar la innovación y el emprendimiento, según el índice de Condiciones de Emprendimiento de Prodem, elaborado a partir de un muestreo discrecional de expertos del Panel de Actores Clave de Loja (PACE Loja-GEIAL).

1.1.6. *Factor Legal*

A criterio de (Mercado, 2022) los aspectos legales abarcan el conjunto de leyes y regulaciones que una empresa debe cumplir puede incidir de manera directa en su desempeño, ya sea de forma favorable o desfavorable. La normativa vigente influye tanto en los procesos productivos como en las actividades de comercialización, y su alcance puede proyectarse más allá del ámbito local, con efectos a nivel nacional e incluso internacional.

Las Naciones Unidas (2025), La Declaración Universal de los Derechos Humanos define una absoluta y común que deben perseguir todas las naciones y pueblos, orientando tanto a las personas como a las organizaciones que fomenten, a través de la educación y la enseñanza, el respeto a las libertades y derechos fundamentales. De igual manera, procura asegurar su reconocimiento y cumplimiento efectivo a través de acciones progresivas entre los pueblos de los Estados Miembros, tanto a nivel nacional como internacional y en los espacios sujetos en su potestad.

De acuerdo a lo planteado por el Municipio de Loja (2025), desde la aprobación de la Constitución de la República del Ecuador en 2008, el marco jurídico ha experimentado cambios significativos, especialmente en el ámbito territorial. Esto incluye la gestión y el uso de la tierra urbana y rural, siguiendo nociones como la función que tiene la propiedad en términos sociales y medioambientales, la repartición justa de cargas y beneficios, así como la primacía del interés general sobre el específico. De manera similar, para establecer una empresa en la ciudad de Loja, según lo dispuesto por el municipio, se requieren ciertos permisos:

- Solicitud escrita para la realización de oficios administradores, adquirida en la escotilla de los cobros y destinada al administrador de aseo.
- Duplicado de la cédula de identificación.
- Reglamentario de solicitud de la autorización de labor.
- Comprobante de pago de la licencia municipal y del impuesto sobre el total de los activos.
- Documento de vigor vigente de todo el personal que labora en el establecimiento, emitido por la Dirección de Salud o el Policlínico Municipal correspondiente.
- Autorización otorgada por el Cuerpo de Bomberos.

Según la Ordenanza que regula el fomento productivo, el emprendimiento y la comercialización de los pequeños productores del cantón Loja por el (GAD, 2023) manifiesta que:

Art. 3.- Objetivo. - El objetivo de esta Ordenanza es crear y aplicar acciones, proyectos y programas que permitan cooperar para robustecer la producción, las iniciativas empresariales de las áreas urbanas y rurales, así como expandir las cadenas comerciales de productos primarios y con valor añadido del cantón Loja.

Art. 4.- Fines. - **Los fines son los siguientes:**

- Fomentar la producción primaria que genera valor adicional de las parroquias.
- Brindar apoyo con suministros, asistencia técnica, capacitación y generar nuevos mercados para los productores y emprendedores del sector urbano y rural aplicando metodologías adecuadas, fomentar el trabajo asociativo para generar procesos de economía social y solidaria.
- Estimular con equipos y maquinaria adecuada a las asociaciones y grupos productivos que se encuentran generando valor agregado en el cantón Loja.

- Crear una marca única de los bienes principales y secundarios coste incorporado del cantón Loja, que permita alcanzar los mercados nacionales e internacionales.
- Generar una red de productores y servicios que, basados en la asociación de la producción y comercialización con valor agregado, permita el desarrollo económico local de las familias y las comunidades del cantón Loja.
- Generar conciencia en la producción agropecuaria para aplicar metodologías y técnicas que permitan fomentar producción limpia, agroecológica; aplicando principios de sostenibilidad y economía circular.
- Fomentar la suscripción de convenios con entes públicos o privados y de cooperación internacional con el objetivo de fomentar el progreso de la elaboración, emprendimiento y su comercialización.
- Construir una planta de producción de abonos con los residuos orgánicos de la ciudad.

Para Cárdenas y otros. (2023), la ciudad de Loja no dispone de un sistema estadístico regular que permita medir el nivel de actividad emprendedora. Sin embargo, un estudio realizado en 2021 por la Prefectura de Loja, junto con la Universidad Técnica Particular de Loja (UTPL), PRENDHO junto con la Alianza de Emprendimiento e Innovación del país, identificó los principales sectores de emprendimiento en la ciudad. Estos se concentran en tecnología, agroindustrias, emprendimiento social, industria creativa y servicios como salud, educación y alimentación, destacando que se trata de iniciativas relativamente recientes.

La mayoría de los emprendimientos son comercios y pequeños negocios. Sin embargo, se identificó un segmento de empresas con menos de tres años de antigüedad que están directamente vinculadas con nuevas tecnologías, como TIC, Internet, Software, Biotecnología, Edutech, Fintech, entre otras. (Cárdenas, y otros, 2023)

La ciudad de Loja dispone de establecimientos educativos superior que son parte del ecosistema emprendedor local. La Universidad Nacional de Loja (UNL) cuenta con un centro de coworking enfocado en la generación de ideas de negocio, mientras que la UTPL (Universidad Técnica Particular de Loja) alberga la entidad de Emprendimiento e Innovación Prendho, una incubadora reconocida internacionalmente por su modelo de apoyo a emprendimientos de base tecnológica. (Cárdenas, y otros, 2023)

En cuanto a servicios para emprendedores, existen programas de formación, capacitación e incubación ofrecidos por universidades y centros de emprendimiento. En el ámbito de comercialización, los espacios para que los emprendedores realicen negocios son limitados, siendo las ferias la principal herramienta para promover ventas. Se han organizado pocas ruedas de negocios e inversiones. Como parte del apoyo a los emprendedores, también existe un fondo de capital semilla que respalda a aquellos con alto potencial de crecimiento.

La Mesa de Emprendimiento de Loja busca fomentar la coordinación entre actores y mejorar el impacto en los emprendedores. Sin embargo, en la ciudad no existe una ordenanza que incentive específicamente el emprendimiento local, esto según el Diagnóstico del Emprendimiento de Loja en el año 2021. El apoyo institucional en Loja abarca diversos sectores y tipos de emprendimientos, incluyendo áreas como tecnología de la información, agroindustria, turismo, artes

Según expresan Lasio y otros. (2024), el registro legal y fiscal de negocios en etapas tempranas en Ecuador enfrenta importantes desafíos en términos de formalización. Solo el 16,98 % de los emprendedores ha registrado su actividad en la Superintendencia de Compañías (SUPERCIAS), lo que indica que muchas empresas operan sin reconocimiento legal, limitando su acceso a crédito y a mercados formales. Aunque el Régimen Simplificado para Emprendedores y Negocios Populares (RIMPE) busca facilitar la formalización de pequeños negocios, únicamente el 41,12 % de los emprendimientos está inscrito, mostrando una

subutilización de este mecanismo. Por otro lado, el 48,64 % de los emprendedores obtuvo una patente municipal y el 75,18 % se registró en el Registro Único de Contribuyentes (RUC), reflejando un mayor cumplimiento fiscal. Sin embargo, estos datos evidencian que aún existe un gran número de negocios fuera de la economía formal, lo que limita su desarrollo y su aporte al crecimiento económico del país.

1.2. Análisis FODA

Luego de haber realizado el análisis PESTEL, se procede a realizar el análisis interno y externo que consiste en revisar con calma las debilidades y fortalezas internas qué hacemos bien y qué debemos mejorar, así como las posibilidades y los peligros del entorno.

Según expresa Trejo et al. (2023) el análisis FODA consiste en identificar las fortalezas y debilidades internas de una organización, así como las oportunidades y amenazas del entorno externo. Este enfoque permite a las organizaciones diseñar estrategias que potencien sus fortalezas, corrijan sus debilidades, aprovechen las oportunidades y reduzcan los riesgos derivados de las amenazas.

A continuación de la Tabla 1 se evidencia el estudio FODA, donde se detectan las principales oportunidades, fortalezas, debilidades y amenazas que influyen en el desempeño del proyecto.

Tabla 1*FODA del proyecto empresarial*

FORTALEZAS	DEBILIDADES
Emprendimiento con producto saludable, como desayuno sostenible, la cual un cuarenta y dos por ciento los hogares de Ecuador buscan productos lácteos saludables.	Los productos saludables están elevando su precio de mercado, lo cual puede ser un limitante si el target tiene ingresos medios.
Aumento la preferencia por alimentos prácticos y nutritivos: Un 55% de los ecuatorianos prefiere productos listos para consumir, pero saludables, lo cual favorece a DreamOats como opción rápida y nutritiva.	La mayoría de niños consume productos tradicionales, con un menor precio o algo más cómodo, entonces dificulta un cambio en su hábito alimenticio.
Felicidad en su preparación, el 36% de la ciudadanía lojana vive en departamentos, por lo tanto, es una vida más acelerada. Al vivir con rutinas aceleradas, las familias buscan opciones rápidas y saludables. El producto ofrece practicidad y ahorro de tiempo, convirtiéndose en una solución ideal para hogares que necesitan desayunos listos y nutritivos.	La ausencia de datos en aceptación de aceptación en Loja, puede provocar una dificultad en la segmentación precisa.
OPORTUNIDADES	AMENAZAS
Mercado en crecimiento, la avena a nivel latinoamericano alcanzó USD 806.24 millones en 2024 y crecerá al 4.4% CAGR hasta 2034. El mercado de leche de avena crecerá al 12.6% CAGR en el mismo período.	La economía de los hogares bajo presión, ya que, las familias prefieren productos de bajo costo, entonces si es más caro no están accesible.
Alianzas con escuelas, programas de salubilidad, nutricionistas, para introducir el producto en consume escolar.	Lentitud en los cambios de hábito, aunque existe un dato positivo de un cambio o mayor interés en lo saludable, este proceso puede alargarse más de lo necesario.
Variedad de canales para la comercialización, existen muchos espacios para alimentos saludables, además las personas buscan productos locales.	Afectación en los costos, pueden surgir cambios en el etiquetado, impuestos o requisitos salubres

Nota. Esta tabla muestra el análisis FODA del proyecto empresarial.

1.3 Principales Hallazgos del Problema u Oportunidad

Después de la fase de investigación se lograron identificar más elementos clave que permiten comprender mejor la situación del proyecto. A partir de este análisis, se obtuvieron

los principales hallazgos, los cuales reflejan de manera clara lo más relevante descubierto durante el proceso y ayudan a orientar los siguientes pasos del desarrollo.

En un estudio realizado el Ministerio de Salud Pública (2018), la obesidad y el sobrepeso se han convertido en un desafío global, afectando a más niños y adolescentes. De acuerdo con la encuesta Steps del Ministerio de Salud Pública, estas condiciones son más frecuentes en mujeres, con un 30,9 %, frente al 20,3 % en hombres. El sobrepeso infantil también ha mostrado un incremento: del 7 % a finales de los años 90, bajó al 6 % en 2006, subió al 10 % en 2014 y alcanzó el 17 % en 2018. Aunque estos datos corresponden a la provincia, indican un comportamiento similar al evidenciado a nivel nacional en la evolución de la malnutrición.

1.4 Mercado Objetivo

Parte del diseño y validación del modelo de negocio sostenible para el emprendimiento de avena trasnochada, el mercado objetivo son los responsables con familia de infantes de 5 a 11 años de edad, para ello se recurrió al número de familias según el (INEC, 2024) en la ciudad de Loja existen 192.091 viviendas. Para fines del estudio, se consideró un representante por hogar, lo que permite estimar aproximadamente 192.091 padres de familia, esta población fue elegida debido a que, según datos de la (ENSANUT, 2018), los infantes dentro de este rango de edad destacan por problemas de sobrepeso y obesidad, lo que justifica orientar la solución hacia sus cuidadores principales. Este segmento representa a los consumidores que toman la decisión de compra y alimentación. El método es el muestreo probabilístico aleatorio simple, ya que se partió de una población definida (padres de familia con hijos de 5 a 11 años en la ciudad de Loja) y se calculó el tamaño de muestra mediante fórmula estadística para poblaciones finitas, garantizando un nivel de confianza del 95 % y un margen de error del 8 %. Bajo este método, todos los integrantes de la población objetivo tuvieron la misma probabilidad

teórica de ser seleccionados. Con este fin, se calculó mediante la fórmula que se muestra a continuación:

$$n = \frac{N \cdot Z^2 \cdot P \cdot (1 - P)}{(N - 1) \cdot E^2 + Z^2 \cdot P \cdot (1 - P)}$$

- n corresponde a la dimensión de la muestra requerida para el estudio.
- N es el total de la población objetivo, que en este caso se refiere a los padres o representantes de infantes de 5 a 11 años de edad en ciudad de Loja, estimados en 20.350 personas.
- Z representa el nivel de confianza; para este estudio se adopta el valor de 1,96, equivalente a un 95 % de confianza estadística, ampliamente utilizado en investigaciones sociales.
- P es la proporción esperada; dado que no se cuenta con datos previos de aceptación del producto en Loja, se utiliza el valor 0,5. Este valor garantiza la máxima variabilidad y permite obtener un tamaño de muestra más seguro y conservador.
- E indica el margen de error permitido. Para este estudio se estableció un margen del 8 % (0,08), adecuado para investigaciones exploratorias y de validación inicial de productos alimenticios.

$$n = \frac{190091 * (1,96)^2 * 0,5 (1 - 0,5)}{(190091 - 1) * (0,0799)^2 + (1,96)^2 * 0,5(1 - 0,5)}$$

$$n = 150$$

En este caso, optar por un margen de 0.0799 % permitió obtener un tamaño de muestra viable de 150 encuestas, manteniendo el nivel de confianza del 95 % ($Z = 1,96$), que es el estándar en investigaciones sociales. Este margen de error es adecuado para representar una población finita de 192.091 hogares, asegurando resultados suficientemente precisos sin comprometer la factibilidad del trabajo de campo. Gracias a ello, se logra un equilibrio entre

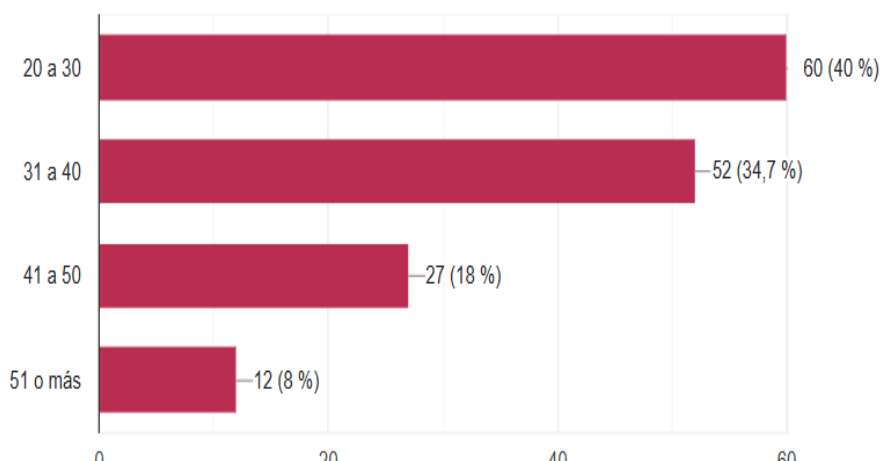
representatividad y recursos disponibles, permitiendo avanzar con información confiable y obtenida de manera eficiente para las siguientes fases del proyecto.

1.4.1 Interpretación y Análisis

A continuación, se detallará la información recolectada en la encuesta para el diseño empresarial del proyecto, que junto a las entrevistas realizadas en pasos anteriores y así tener una amplia idea empresarial. El formato de encuestas se encuentra en los anexos 1, las encuestas fueron aplicadas en línea mediante un formulario elaborado en Google Forms, con el apoyo de padres de familia, lo que permitió distribuir el instrumento de manera eficiente y asegurar la participación de los representantes del hogar dentro de la población objetivo. Por consiguiente, por ello la figura 1 detalla la repartición de edades de los encuestados. Esta información permite comprender el rango generacional predominante dentro del estudio, lo cual es importante porque la etapa de vida influye directamente en los hábitos, prioridades y decisiones familiares relacionadas con la alimentación infantil.

Figura 1

Edad de los encuestados



Nota. Información obtenida de encuestas aplicadas a 150 padres de familia de la ciudad de Loja.

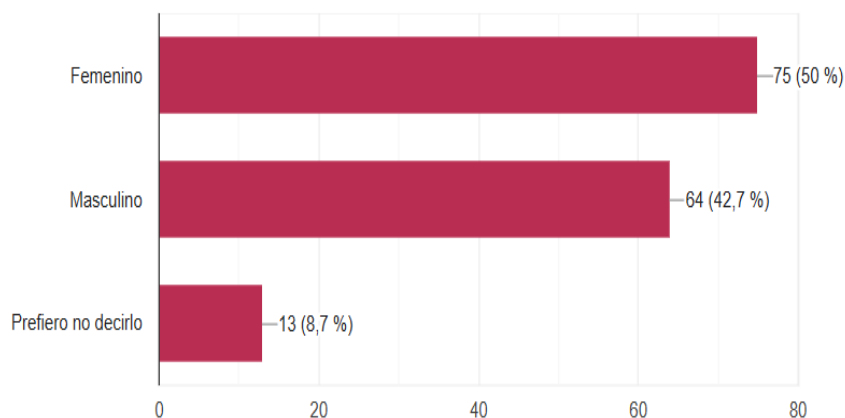
En la figura 1 se muestra la edad y se evidencia que la mayor concentración de participantes se encuentra entre 20 y 30 años, con un 40% del total, lo que refleja una fuerte

presencia de adultos jóvenes en el estudio. El segundo grupo con mayor participación corresponde a quienes tienen 31 a 40 años (34,7%), consolidando una muestra mayoritariamente adulta. Las personas de 41 a 50 años representan un 18%, aportando una perspectiva intermedia. Finalmente, el grupo de 51 años o más constituye el 8%, siendo el segmento menos representado. En conjunto, los resultados muestran una predominancia clara de edades entre 20 y 40 años, lo que influye en las características y percepciones reflejadas en la investigación.

En la figura 2 se muestra la información relacionada con el sexo de los participantes. Conocer esta distribución es relevante para entender desde qué perspectivas se construyen las respuestas, considerando que las responsabilidades del cuidado y la alimentación pueden variar entre hombres y mujeres en el contexto familiar.

Figura 2

Sexo de los encuestados



Nota. Información obtenida de encuestas aplicadas a 150 padres de familia de la ciudad de Loja.

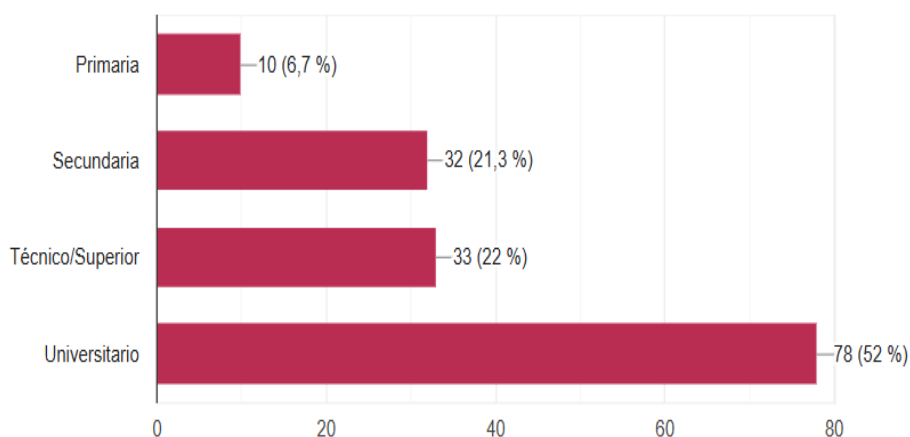
La figura 2 muestra una distribución de género equilibrada, pero con una ligera mayoría femenina, ya que el 50 % de las personas encuestadas (75 participantes) se identifican como mujeres, frente al 42,7 % (64 personas) que se identifican como hombres. Esta cercanía entre ambos grupos sugiere una participación amplia y representativa, sin un dominio marcado de

un solo género. Además, un 8,7 % de los encuestados (13 personas) prefirió no revelar esta información, lo cual también es importante porque refleja la necesidad de considerar la privacidad y la comodidad de ciertos participantes al responder encuestas. En conjunto, estos datos permiten interpretar que la muestra es diversa y equilibrada, lo que fortalece la validez del análisis general, ya que integra perspectivas de distintos perfiles dentro de la población consultada.

En la figura 3 se explica a continuación el nivel educativo alcanzado por los encuestados. Este dato ayuda a interpretar la capacidad de comprensión, acceso a información y hábitos de consumo que podrían tener un impacto en la toma de decisiones alimentarias dentro del hogar.

Figura 3

Nivel educativo de los encuestados



Nota. Información obtenida de encuestas aplicadas a 150 padres de familia de la ciudad de Loja.

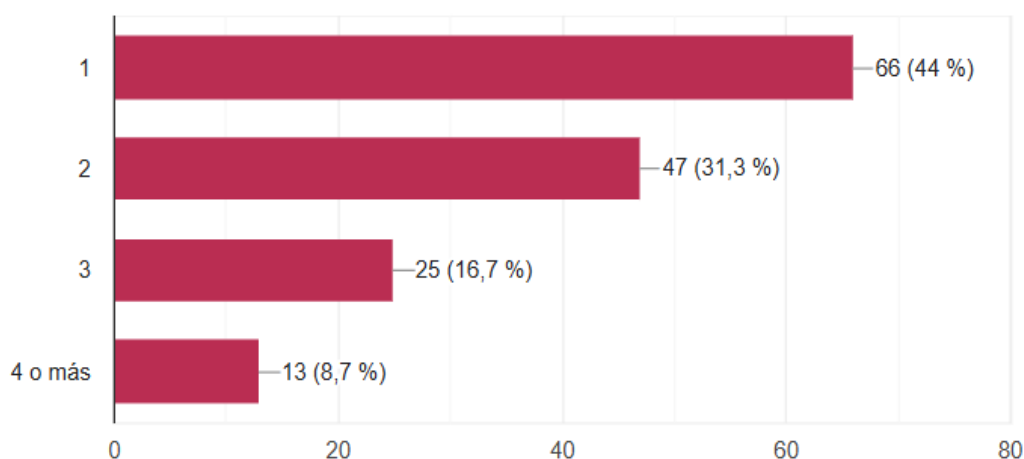
La figura 3 muestra que más del 50 % de los participantes, un 52 % equivalente a 78 personas, cuenta con formación universitaria, lo que sugiere una población con alto nivel educativo y potencialmente mayor acceso a información y procesos formales. En segundo lugar, aparecen quienes tienen estudios técnicos o superiores con un 22 % (33 personas), seguido por quienes alcanzaron la secundaria con un 21,3 % (32 personas), mostrando así una

base educativa relativamente sólida en la mayoría de participantes. Finalmente, solo un 6,7 % (10 personas) reporta haber cursado únicamente la primaria, representando el nivel educativo más bajo dentro de la muestra. En conjunto, estos datos reflejan una población mayormente profesionalizada, lo cual podría contribuir favorablemente a la calidad de las decisiones, percepciones o conductas analizadas dentro del estudio.

En la figura 4 se observa cuántos hijos tienen los participantes. Este aspecto es clave para entender la dinámica familiar, ya que el número de hijos influye en la organización del tiempo, los gastos y los hábitos alimenticios diarios.

Figura 4

Número de hijos de los encuestados



Nota. Información obtenida de encuestas aplicadas a 150 padres de familia de la ciudad de Loja.

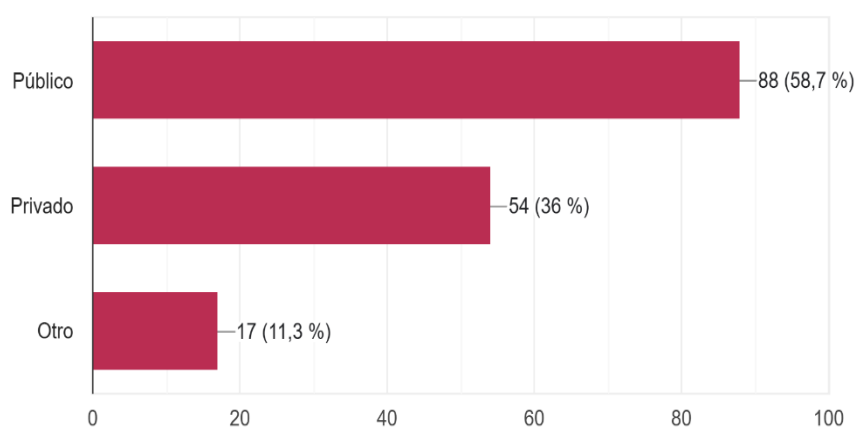
La figura 4 ilustra de manera clara cuántas veces las personas han realizado una determinada acción, y evidencia que la mayoría solo lo ha hecho una vez, ya que el 44 % (66 respuestas) se concentra en esta categoría. En segundo lugar, aparece el grupo que lo ha hecho dos veces, representando el 31,3 % (47 personas), lo cual indica que casi un tercio repite la actividad al menos una vez más. Luego, un 16,7 % (25 respuestas) señala haberlo realizado tres veces, mostrando una caída notable en la frecuencia conforme aumenta el número de

repeticiones. Finalmente, solo un 8,7 % (13 personas) afirma haberlo hecho cuatro veces o más, lo que confirma que los valores altos son poco comunes. En conjunto, los datos reflejan una tendencia clara: mientras mayor es el número de veces, menor es la participación, lo que sugiere que la mayoría de encuestados realiza esta actividad de forma puntual y muy pocos la repiten de manera continua.

La figura 5 presenta la modalidad de institución educativa a la que acuden los hijos de los encuestados. Este dato permite identificar el contexto escolar donde se desenvuelven los niños, el cual puede influir en la oferta alimentaria que reciben durante su jornada académica.

Figura 5

Tipo de establecimiento donde estudia su hijo



Nota. Información obtenida de encuestas aplicadas a 150 padres de familia de la ciudad de Loja.

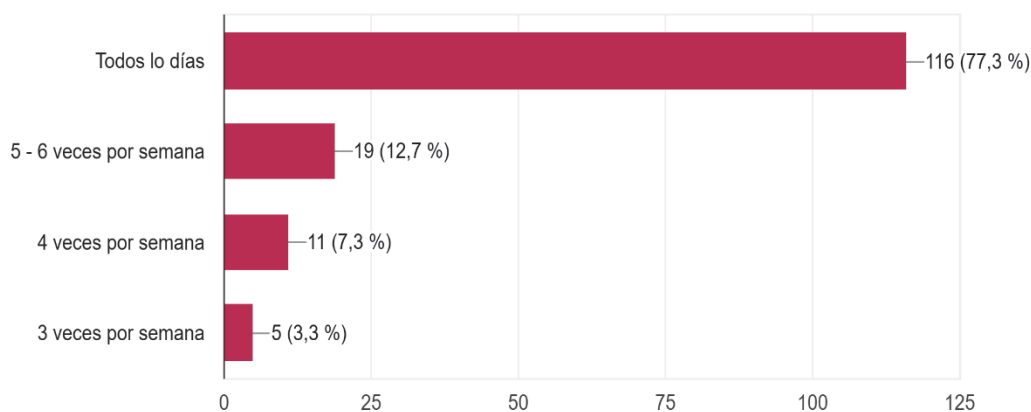
En figura 5 hay una clara preferencia hacia el sector público, ya que 88 personas, equivalente al 58,7 %, eligieron esta opción, lo que muestra que la mayoría de los encuestados se identifica o se relaciona principalmente con este tipo de institución. En segundo lugar, aparece el sector privado, seleccionado por 54 personas (36 %), lo que también representa una proporción importante, aunque considerablemente menor que la del sector público. Por último, la categoría “Otro” reúne 17 respuestas, es decir, el 11,3 %, lo que indica que existe un grupo pequeño pero relevante que no se siente representado por ninguna de las dos opciones

principales. En conjunto, estos resultados muestran una marcada inclinación hacia lo público, seguida de una participación moderada del ámbito privado y una minoría que opera o se identifica con otros tipos de espacios laborales o institucionales.

A continuación, la figura 6 ilustra la frecuencia con la que los niños desayunan durante la semana. Este indicador es fundamental para conocer si el desayuno es un hábito consolidado en las familias o si existe una irregularidad que podría relacionarse con la rutina diaria.

Figura 6

Frecuencia de desayuno habitual



Nota. Información obtenida de encuestas aplicadas a 150 padres de familia de la ciudad de Loja.

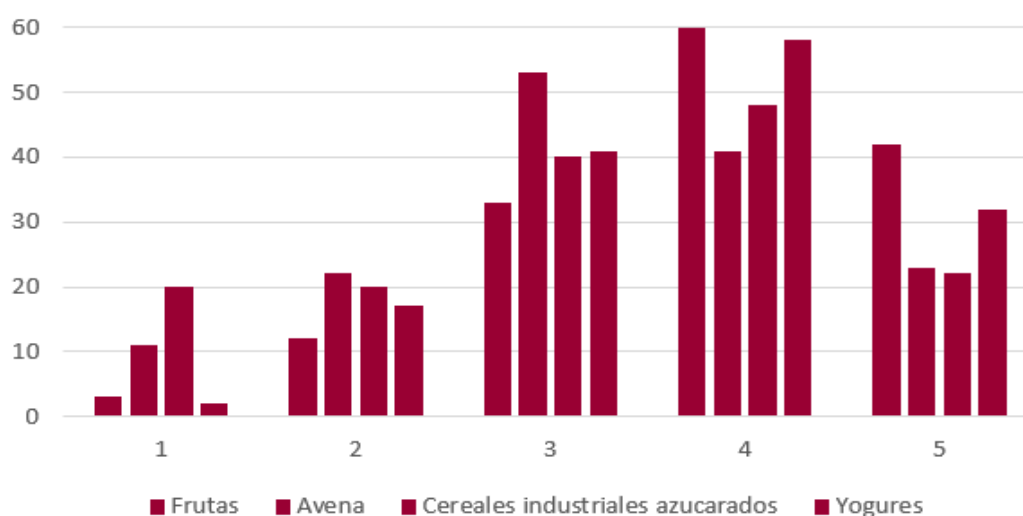
La figura 6 evidencia una tendencia muy marcada en la periodicidad con la que las personas llevan a cabo esta actividad, ya que la gran mayoría, 116 participantes que representan el 77,3 %, afirma hacerlo todos los días, lo que muestra un hábito completamente incorporado en su rutina diaria. En un segundo nivel, aunque bastante distante, aparece el grupo que la realiza entre 5 y 6 veces por semana, con 19 personas (12,7 %), lo cual indica una constancia alta pero no diaria. Luego, solo 11 personas (7,3 %) mencionan realizarla cuatro veces por semana, y un grupo aún más pequeño, compuesto por 5 participantes (3,3 %), la practica tres veces por semana. En conjunto, los datos reflejan que la actividad tiene un nivel de uso o realización extremadamente frecuente entre los encuestados, con una caída progresiva en las

categorías de menor regularidad, lo que refuerza la idea de que para la mayoría esta acción es parte esencial de su día a día.

En la Figura 7 se presenta la constancia semanal que los niños adquieren distintos tipos de alimentos. Esta información permite identificar patrones alimentarios, preferencias y posibles riesgos o carencias dentro de su dieta habitual.

Figura 7

Frecuencia de consume de alimentos a la semana



Nota. Información obtenida de encuestas aplicadas a 150 padres de familia de la ciudad de Loja.

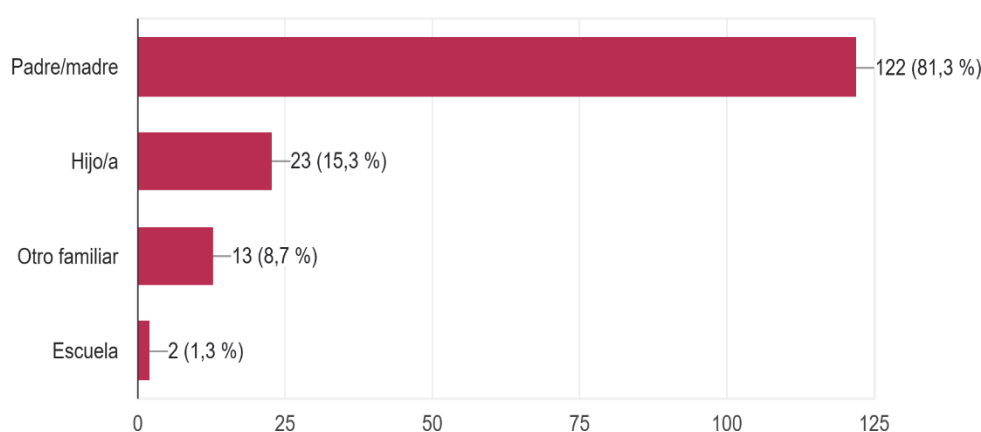
La figura 7 compara el nivel de consumo de cuatro tipos de alimentos y muestra tendencias claras según cada categoría. En el caso de las frutas, la mayor concentración se ubica en la calificación 4, que supera los 60 registros, seguida por la calificación 5 con alrededor de 40, lo que sugiere un consumo alto y constante. Para la avena, el valor más repetido es el 3, con más de 50 respuestas, mientras que la calificación 4 también alcanza cerca de 40, indicando que es un alimento consumido de forma moderada pero frecuente. En los cereales industrializados azucarados, la calificación predominante es el 4, con más de 40 registros, lo que evidencia un consumo relativamente habitual pese a ser productos menos saludables; además, las categorías 2 y 3 mantienen niveles similares alrededor de 20.

Finalmente, los yogures muestran su punto más alto en la calificación 4, con cerca de 40 respuestas, seguido de la categoría 5 con cerca de 30, lo que refleja una preferencia importante por este alimento. En conjunto, los datos muestran que frutas y yogures tienen patrones de consumo más altos, la avena mantiene un nivel medio y los cereales azucarados, aunque menos saludables, también presentan una presencia significativa en la dieta de los encuestados.

La Figura 8 muestra quién toma principalmente la decisión sobre lo que consume el niño en el desayuno. Este dato permite comprender el nivel de autonomía infantil y la influencia directa del entorno familiar en la formación de hábitos saludables.

Figura 8

¿Quién decide mayormente la comida de su hijo/a en el desayuno?



Nota. Información obtenida de encuestas aplicadas a 150 padres de familia de la ciudad de Loja.

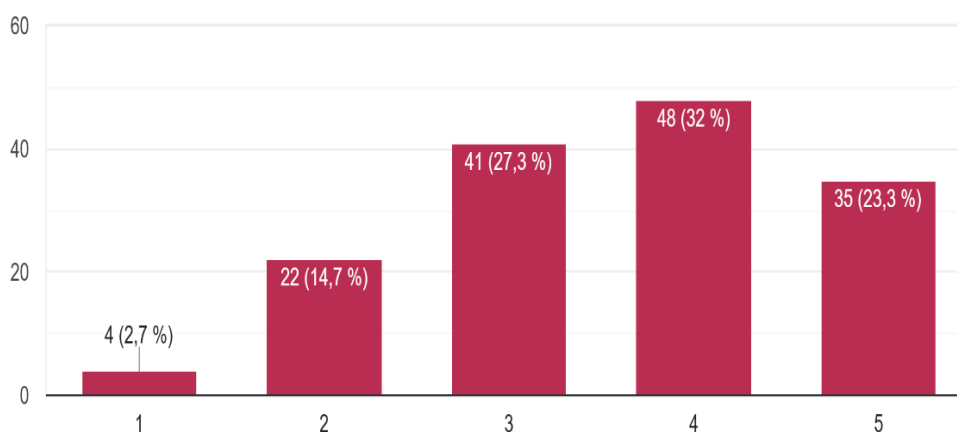
La figura 8 muestra con mucha claridad quién tiene el mayor control sobre la decisión del desayuno de los niños, y los resultados evidencian una enorme predominancia del rol parental. De hecho, 122 respuestas, equivalente al 81,3 %, indican que son el padre o la madre quienes eligen lo que el hijo consume, lo que refleja una fuerte responsabilidad familiar en la alimentación infantil. Mucho más atrás aparece el propio hijo o hija, con 23 respuestas (15,3 %), lo que sugiere que solo una minoría de niños decide por sí misma su desayuno. En tercer lugar, se ubica otro familiar, con 13 respuestas (8,7 %), una cifra pequeña pero que muestra

que en algunos hogares la responsabilidad se delega a otros miembros. Finalmente, apenas 2 personas (1,3 %) señalan que la escuela interviene en esta decisión, evidenciando que su influencia es prácticamente nula. En conjunto, los datos revelan que la estructura familiar sigue siendo la principal autoridad en la alimentación matutina de los niños, mientras que la autonomía infantil y la participación institucional son bastante limitadas.

En la Figura 9 se refleja cómo perciben las familias su disponibilidad de tiempo por las mañanas para preparar desayunos nutritivos. Esta percepción condiciona de manera importante las decisiones sobre qué alimentos se eligen y qué tan factible es incorporar opciones saludables en la rutina diaria.

Figura 9

Tiempo suficiente de las familias



Nota. Información obtenida de encuestas aplicadas a 150 padres de familia de la ciudad de Loja.

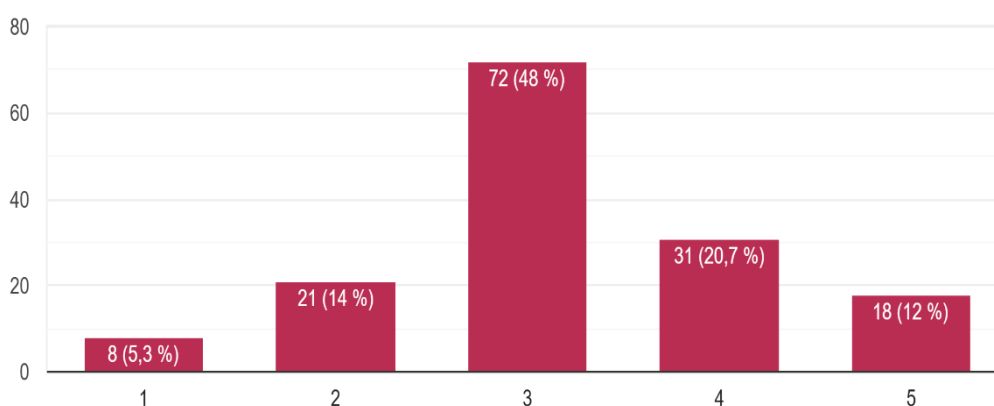
La figura 9 muestra cómo perciben las familias el tiempo disponible por las mañanas para preparar desayunos nutritivos, y los resultados reflejan una tendencia mayormente positiva, aunque no unánime. Solo 4 personas (2,7 %) están totalmente en desacuerdo, lo que indica que muy pocos sienten una falta absoluta de tiempo. A este grupo se suman 22 respuestas (14,7 %) que seleccionan la categoría 2, mostrando cierto desacuerdo, pero no extremo. El punto medio, la opción 3, reúne 41 participantes (27,3 %), lo que sugiere que un número

considerable de familias siente que el tiempo es limitado pero manejable. Las valoraciones más altas se concentran en los niveles 4 y 5: 48 respuestas (32 %) consideran que sí cuentan con suficiente tiempo y 35 (23,3 %) están totalmente de acuerdo. En conjunto, la distribución evidencia que, aunque existen familias que enfrentan dificultades de tiempo, la mayoría percibe que dispone de un margen adecuado para preparar desayunos más nutritivos.

La Figura 10 presenta cómo los encuestados perciben el costo de los alimentos saludables para niños. Esta valoración es clave para entender si el precio se convierte en una barrera real o percibida al momento de adoptar alternativas más nutritivas.

Figura 10

¿Considera que los alimentos saludables para niños son costosos?



Nota. Información obtenida de encuestas aplicadas a 150 padres de familia de la ciudad de Loja.

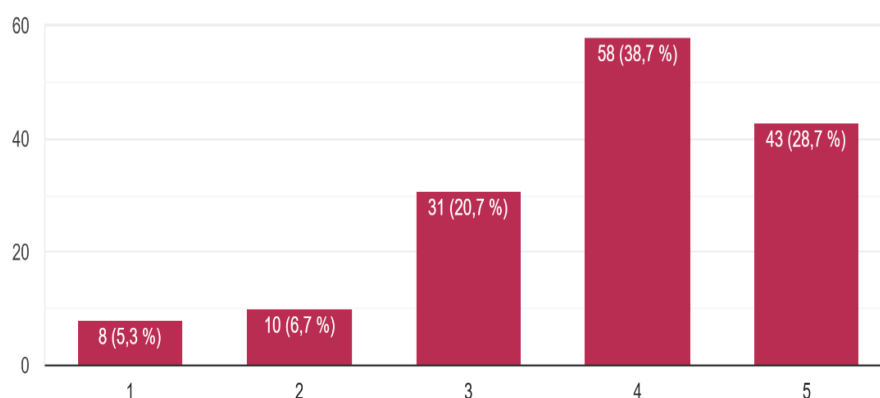
La figura 10 refleja cómo perciben las familias el costo de los alimentos saludables para niños, y los resultados muestran una opinión mayoritariamente inclinada hacia el punto medio, aunque con una clara tendencia a considerarlos algo costosos. La categoría más seleccionada es la opción 3, con 72 respuestas (48 %), lo que señala que aproximadamente la mitad de los participantes siente que estos productos no son ni baratos ni extremadamente caros, sino moderadamente costosos. Le sigue la opción 4, con 31 personas (20,7 %), que expresa un acuerdo más fuerte con la idea de que los alimentos saludables sí tienen precios elevados. Además, 18 respuestas (12 %) se sitúan en la calificación 5, totalmente de acuerdo, reafirmando

que para un grupo significativo la percepción de alto costo es evidente. En contraste, solo 21 participantes (14 %) eligieron la opción 2 y únicamente 8 (5,3 %) la opción 1, mostrando un desacuerdo minoritario con esta afirmación. En conjunto, los datos sugieren que, aunque no todos lo ven como un problema extremo, para la mayoría los alimentos saludables para niños sí representan un gasto considerable o al menos perceptible.

A continuación, en la figura 11, se presenta un nivel de apertura de los padres para probar el producto propuesto. Este dato permite identificar el interés inicial y la receptividad del mercado hacia una alternativa saludable como la avena trasnochada.

Figura 11

Disposición de padre o madre a probar el producto



Nota. Información obtenida de encuestas aplicadas a 150 padres de familia de la ciudad de Loja.

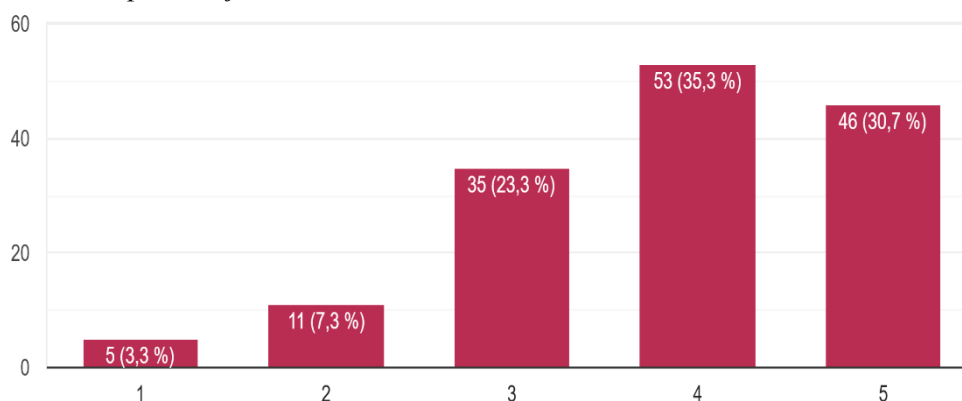
La figura 11 muestra el nivel de disposición de las familias para probar un producto de avena trasnochada diseñado para sus hijos, y los resultados reflejan una tendencia claramente positiva. Solo 8 personas (5,3 %) están totalmente en desacuerdo y 10 (6,7 %) se ubican en la categoría 2, lo que indica que el rechazo es mínimo. La opción 3, que representa una postura neutral, reúne 31 respuestas (20,7 %), mostrando que una parte del público aún necesita más información o confianza antes de decidirse. Sin embargo, las valoraciones más altas dominan claramente: 58 participantes (38,7 %) están de acuerdo con probar el producto y 43 (28,7 %) están totalmente de acuerdo, sumando en conjunto casi un 70 % de aceptación. En general, la

distribución evidencia un alto interés y apertura hacia este tipo de alimento, lo que sugiere que un producto de avena trasnochada para niños tendría una muy buena recepción en el mercado.

La Figura 12 expone qué tan probable creen los padres que sus hijos acepten el producto si este presenta un sabor agradable. Este aspecto es determinante, ya que la aceptación sensorial es clave para que un alimento forme parte del consumo habitual.

Figura 12

Aceptación de sabor por el hijo



Nota. Información obtenida de encuestas aplicadas a 150 padres de familia de la ciudad de Loja.

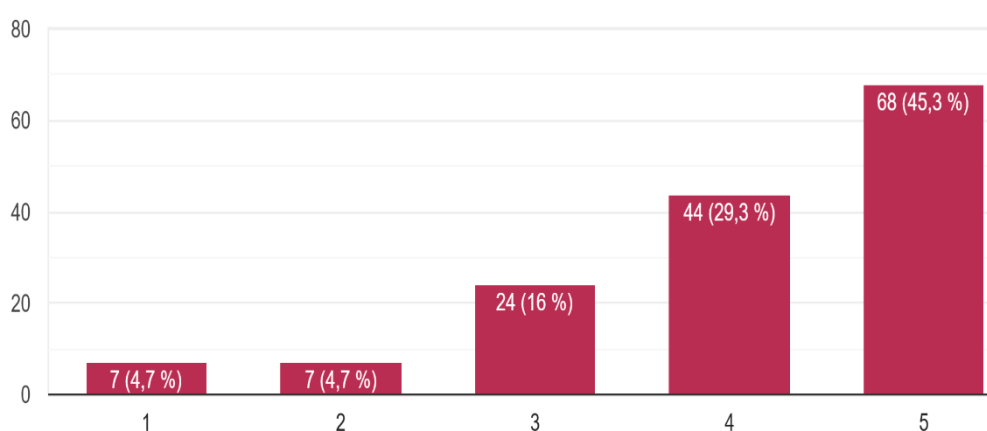
La figura 12 revela cómo perciben los padres la probabilidad de que sus hijos acepten un producto si este es sabroso y con un nivel de dulzor moderado, y los resultados muestran una clara inclinación hacia una aceptación positiva. Solo 5 personas (3,3 %) están totalmente en desacuerdo y 11 (7,3 %) se ubican en la categoría 2, lo que indica que el escepticismo es mínimo. La opción 3, con 35 respuestas (23,3 %), representa una postura neutral, donde algunos padres consideran posible la aceptación, aunque no están completamente seguros. Sin embargo, los niveles más altos concentran la mayoría: 53 encuestados (35,3 %) están de acuerdo con que sus hijos aceptarían el sabor y 46 (30,7 %) están totalmente de acuerdo, lo que suma más del 65 % de opiniones positivas. En conjunto, esta distribución sugiere que, siempre que el producto sea agradable y equilibrado en dulzor, la mayoría de los niños tendría una

buena disposición a consumirlo, lo cual es un indicador favorable para su potencial aceptación en el mercado infantil.

En la Figura 13 se muestra la preferencia de los padres hacia productos con beneficios nutricionales frente a opciones procesadas. Este dato revela el grado de interés por mejorar la calidad de la alimentación infantil cuando existen opciones más saludables.

Figura 13

Aportación de beneficios nutricionales



Nota. Información obtenida de encuestas aplicadas a 150 padres de familia de la ciudad de Loja.

La figura 13 muestra el nivel de preferencia hacia un producto con beneficios nutricionales frente a snacks procesados, y los resultados evidencian una inclinación claramente positiva hacia opciones más saludables. Las categorías 1 y 2 tienen apenas 7 respuestas cada una (4,7 %), lo que indica que casi no existe rechazo hacia la idea de elegir un producto nutritivo. La opción 3, con 24 personas (16 %), representa una postura neutral, posiblemente de padres que aún necesitan más información antes de decidir. Sin embargo, las respuestas más altas dominan de manera contundente: 44 participantes (29,3 %) están de acuerdo en preferirlo y 68 (45,3 %) están totalmente de acuerdo, constituyendo la mayoría absoluta de la muestra. En conjunto, más del 74 % de los encuestados muestra una disposición

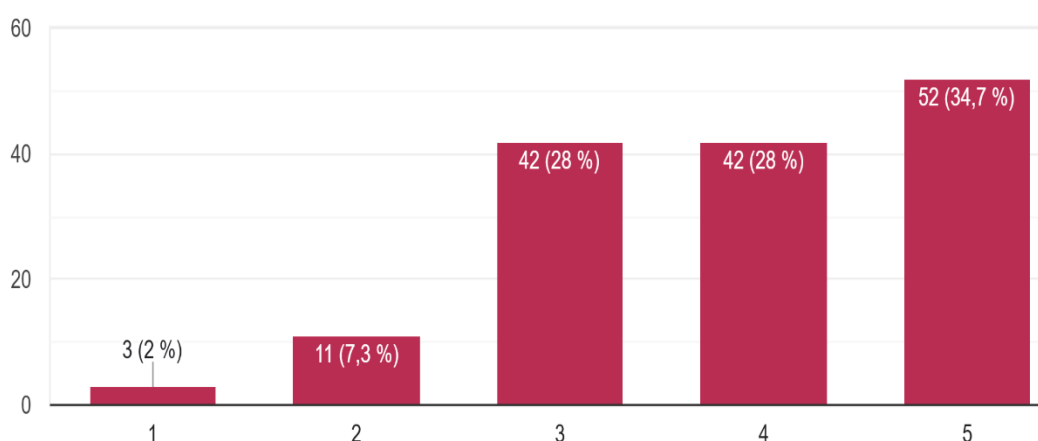
clara a reemplazar snacks procesados por un producto que ofrezca vitaminas o fibra, lo que confirma un fuerte interés por alternativas más saludables para los niños.

Po consiguiente, en la figura 14 se detalla la disposición de pago por una porción del producto. Este elemento permite evaluar si el precio planteado es adecuado y viable para el público objetivo.

Así mismo, se muestra la preferencia de los encuestados por diferentes tipos de envase, incluso si estos implican un costo adicional. Esto refleja no solo criterios de funcionalidad, sino también valores asociados a sostenibilidad.

Figura 14

Preferencia de envase



Nota. Información obtenida de encuestas aplicadas a 150 padres de familia de la ciudad de Loja.

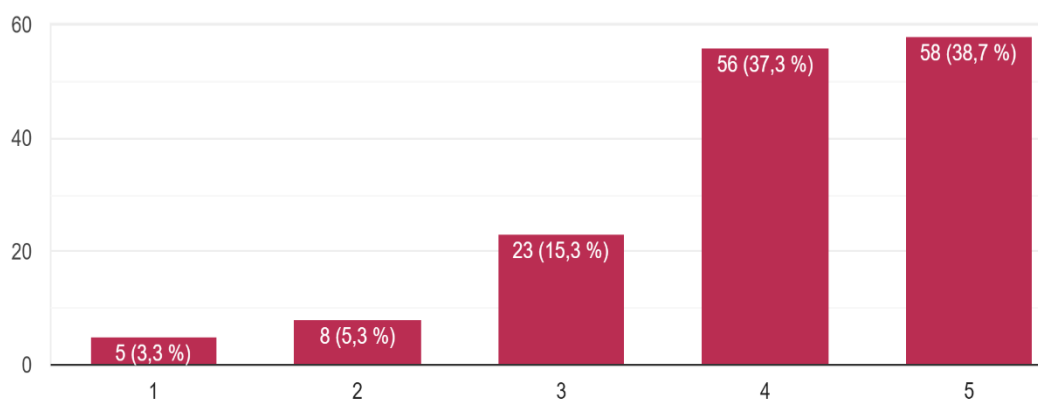
La figura 14 muestra la preferencia de los encuestados por envases reutilizables o biodegradables, si bien esto implica un costo extra, y las respuestas revelan una inclinación claramente favorable hacia opciones más sostenibles. Solo 3 personas (2 %) están totalmente en desacuerdo y 11 (7,3 %) se ubican en la categoría 2, indicando que el rechazo hacia esta idea es mínimo. La opción 3 concentra 42 respuestas (28 %), mostrando una postura neutral pero abierta a la posibilidad. Sin embargo, las valoraciones más altas son las predominantes: tanto la categoría 4 como la 5 reúnen 42 (28 %) y 52 respuestas (34,7 %) respectivamente, lo

que refleja un fuerte apoyo hacia envases amigables con el ambiente. En conjunto, más del 60 % de los encuestados prefiere opciones biodegradables o reutilizables aun cuando el precio sea ligeramente mayor, lo que evidencia una conciencia ambiental significativa y una disposición clara a pagar más por alternativas sostenibles.

La Figura 15 presenta el nivel de confianza que genera en los encuestados que un profesional de la salud recomiende el producto. Este aspecto es clave para determinar la credibilidad y la intención de compra del público.

Figura 15

Compra por recomendación profesional



Nota. Información obtenida de encuestas aplicadas a 150 padres de familia de la ciudad de Loja.

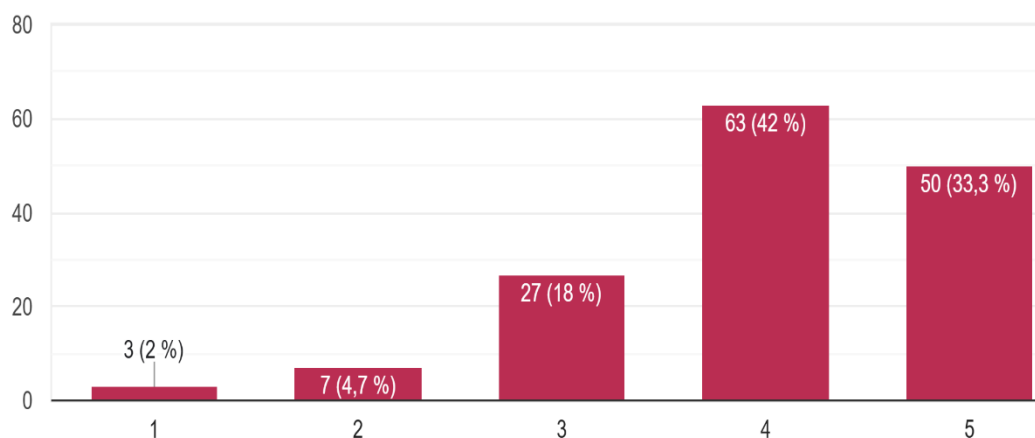
La figura 15 muestra el nivel de confianza que tendrían las familias para comprar el producto si este cuenta con la recomendación de un profesional de la salud, y los resultados reflejan un apoyo muy sólido hacia esta forma de validación. Solo 5 personas (3,3 %) están totalmente en desacuerdo y 8 (5,3 %) se ubican en la categoría 2, lo que indica que el escepticismo es muy reducido. La opción 3, con 23 respuestas (15,3 %), representa una postura neutral, posiblemente de quienes aún necesitarían más información antes de decidir. Sin embargo, la mayor parte de las respuestas se concentra en los niveles altos de confianza: 56 personas (37,3 %) están de acuerdo y 58 (38,7 %) están totalmente de acuerdo, sumando más

del 75 % de aceptación directa. En conjunto, los datos evidencian que la recomendación de un nutricionista o médico escolar es un factor decisivo para la mayoría de los encuestados y puede incrementar significativamente la credibilidad y la intención de compra del lucro.

En la figura 16 se expone un nivel de acuerdo respecto a incluir el producto como parte del desayuno escolar. Esta información permite identificar la viabilidad del producto dentro de instituciones educativas.

Figura 16

Ofrecimiento de desayuno escolar



Nota. Información obtenida de encuestas aplicadas a 150 padres de familia de la ciudad de Loja.

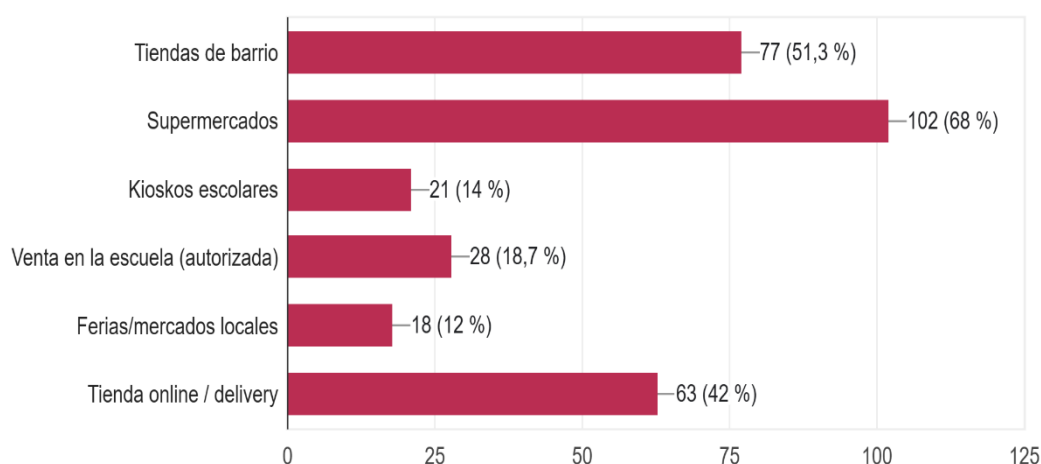
La figura 16 detalla el nivel de acuerdo de los encuestados respecto con que el producto sea ofrecido como desayuno en la escuela, siempre que cumpla con las normas de salud, y los resultados evidencian una aceptación mayoritaria. Solo 3 personas (2 %) están totalmente en desacuerdo y 7 (4,7 %) se ubican en la categoría 2, lo que indica que el rechazo es mínimo. La opción 3 reúne 27 respuestas (18 %), representando una postura neutral, posiblemente de quienes aún requieren más información sobre su contenido nutricional o regulación escolar. No obstante, las valoraciones más altas dominan claramente el gráfico: 63 participantes (42 %) están de acuerdo y 50 (33,3 %) están totalmente de acuerdo, sumando más del 75 % de apoyo. En conjunto, Los datos evidencian que la mayor parte de las familias vería con buenos ojos

que el producto se ofrezca en las escuelas, siempre y cuando garantice estándares de salud, lo que sugiere un alto potencial para su inclusión en programas alimentarios escolares.

La Figura 17 presenta los canales preferidos por los encuestados para adquirir el producto. Esto permite comprender los puntos de venta más convenientes y estratégicos para su comercialización.

Figura 17

Canal de preferencia



Nota. Información obtenida de encuestas aplicadas a 150 padres de familia de la ciudad de Loja.

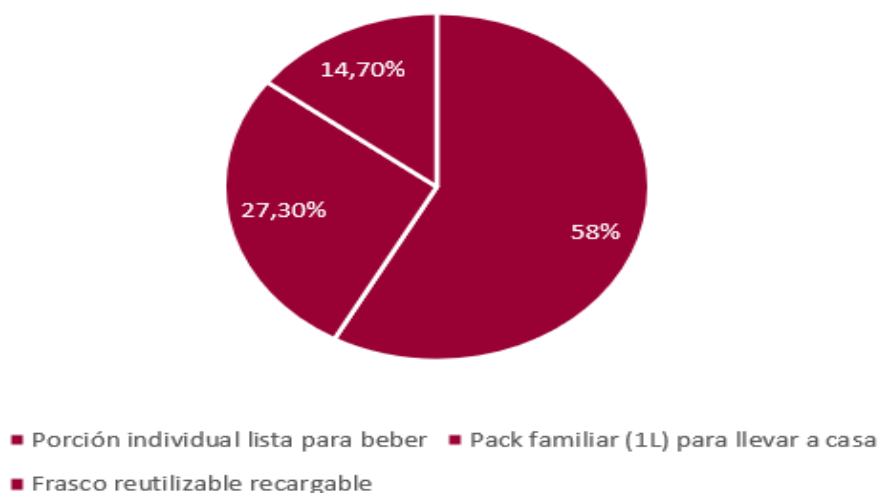
La figura 17 muestra los canales preferidos por los encuestados para adquirir el producto, permitiendo marcar hasta dos opciones, y los resultados revelan una clara inclinación hacia espacios de compra habituales y de fácil acceso. El canal más elegido son los supermercados, con 102 menciones (68 %), se evidencia que predominan las preferencias por adquirir este lucro en lugares donde realiza sus compras regulares. Le siguen las tiendas de barrio, con 77 votos (51,3 %), señalando que la cercanía y la disponibilidad inmediata también influyen en la decisión de compra. La tienda online o delivery obtiene 63 preferencias (42 %), mostrando un nivel importante de interés por opciones digitales y compras desde casa. Otros canales obtienen menores porcentajes: la venta en la escuela tiene 28 votos (18,7 %), los Kioskos escolares alcanzan 21 respuestas (14 %) y las ferias o mercados locales registran 18

(12 %), reflejando que, aunque son alternativas válidas, no son la principal opción de la mayoría. En conjunto, los datos muestran que los consumidores priorizan comodidad, accesibilidad y disponibilidad al momento de decidir dónde adquirir el producto.

Finalmente, en la Figura 18 se detalla la presentación del producto que los encuestados consideran más práctica. Este elemento es fundamental para adaptar el diseño del producto a las necesidades reales del consumidor.

Figura 18

Presentación del producto



Nota. Información obtenida de encuestas aplicadas a 150 padres de familia de la ciudad de Loja.

La figura 18 muestra cuál de las presentaciones resulta más práctica para los encuestados, y los resultados evidencian una clara preferencia por las opciones listas para consumir. La categoría más seleccionada es la porción individual lista para beber, que alcanza el 58 % de los encuestados, lo que demuestra que el mayor valor es el bienestar y la inmediatez al momento de consumir el producto. En segundo lugar, aparece el pack familiar de 1 litro, con un 27,3 %, indicando que una parte significativa de los encuestados también considera útil llevar una presentación más grande para el hogar. Finalmente, el frasco reutilizable recargable obtiene un 14,7 %, un porcentaje menor pero que muestra interés por alternativas sostenibles, aunque no son la opción principal para la mayoría. En conjunto, estos datos reflejan que la

practicidad asociada al consumo rápido y sin preparación es el factor decisivo, mientras que las opciones de mayor volumen o ecológicas tienen aceptación, pero en niveles más moderados.

Análisis de las entrevistas

Además de las encuestas, se realizaron entrevistas a un potencial consumidor, a un experto en el área y a un líder local, siendo la intención de alcanzar la razón más integral de la dificultad. Estas perspectivas permitieron enriquecer el análisis y validar los hallazgos del estudio. Los resultados de las tres entrevistas revelan que los niños presentan desayunos poco variados, caracterizados por alto consumo de carbohidratos simples y productos procesados, con baja frecuencia de consumo de frutas y proteínas. Los expertos concuerdan que los principales problemas nutricionales incluyen tanto obesidad como desnutrición, factores vinculados a diferencias socioeconómicas y falta de educación alimentaria. Existe una alta demanda de opciones individuales listas para consumir que sean prácticas y saludables. Respecto a productos innovadores con ingredientes de calidad como frutas, yogurt y frutos secos, hay aceptación considerable por su potencial para reducir el consumo de ultra procesados. Sin embargo, la implementación requiere estrategias educativas en escuelas y comunidades, así como garantizar el acceso equitativo independientemente del estrato social. Los expertos enfatizan la importancia de la transparencia en información nutricional y la colaboración con las autoridades de salud. Finalmente, las entrevistas concluyen que un producto nutritivo, atractivo sensorialmente y asequible puede contribuir significativamente a mejorar los hábitos alimentarios infantiles y transformar la calidad nutricional en entornos escolares.

2. Capítulo 2: Fase de Definición

De acuerdo a lo planteado por (Glenda Magali Barbosa-Quintero, 2023) esta etapa constituye a la segunda etapa se orienta a examinar la información obtenida en la fase anterior,

con la finalidad de delimitar los principales problemas asociados a las necesidades de los consumidores. (Henriksen, Richardson, & Mehta, 2017). Teniendo en cuenta esta ideología, (Uribe, 2021) en lo que se refiere a la definición, es donde se examinan los datos recopilados y se eligen aquellos que contribuyen a la generación de ideas para posibles soluciones. Se toma una consideración en los individuos, las insuficiencias y su vínculo con la indagación obtenida.

La segunda fase del Design Thinking es la definición, en esta etapa se tomará en cuenta los problemas y necesidad del cliente en cuestión, así mismo se examinan todas las observaciones y se integran para definir el problema central que se ha detectado.

2.1 Mapa de Afinidad

A continuación, en la Tabla 2 se muestra el Mapa de Afinidad, que organiza las ideas y hallazgos obtenidos, agrupándolos según temas comunes para facilitar la comprensión del problema y orientar la propuesta.

Para Caerio y Zurita (2025), “en esta herramienta se encuentran las fases principales en los que se desarrolla el trabajo en esta etapa: saturar, agrupar, sintetizar y definir. Ahora bien, en lugar de hacerlo de forma global para todo el problema o reto, lo que se propone es realizarlo con base en algún tema a tratar.”

Tabla 2

Mapa de afinidad del cliente

Grupo de Afinidad	Hallazgos Clave (Insights Generales)	Interpretación General
HÁBITOS ALIMENTARIOS	Los niños consumen con mayor frecuencia alimentos dulces, cereales procesados y productos rápidos.	Los hábitos alimentarios infantiles están dominados por la conveniencia y el sabor. Lo que se repite es la preferencia por alimentos dulces y fáciles de consumir, incluso si no son nutritivos.
	El desayuno suele ser “algo práctico”, no necesariamente saludable.	
	Los padres reconocen que sus hijos “no quieren desayunar temprano” o “prefieren lo dulce”.	

	Las mañanas son agitadas para la mayoría de familias.	
TIEMPO Y RUTINA FAMILIAR	Los padres mencionan falta de tiempo para preparar alimentos saludables.	El tiempo es una de las barreras más fuertes que impide mejorar la alimentación. La dinámica familiar prioriza rapidez sobre valor nutricional.
	Las decisiones alimentarias se toman bajo presión de tiempo.	
ACCESIBILIDAD Y COSTO	Los padres perciben que “lo saludable es más caro”.	El costo percibido condiciona fuertemente las decisiones de compra. Aunque hay interés en mejorar la alimentación infantil, el presupuesto limita la variedad de opciones saludables.
	Existen limitaciones económicas que influyen en qué se compra.	
	Se priorizan productos accesibles y disponibles en el entorno inmediato.	
ENTORNO ESCOLAR	Las escuelas ofrecen principalmente productos ultra procesados en Kioskos.	El ambiente escolar refuerza hábitos alimentarios poco saludables, contribuyendo a la repetición de prácticas alimentarias basadas en productos de bajo valor nutritivo.
	Los padres mencionan que “en la escuela venden pura comida chatarra”.	
	El entorno educativo no promueve activamente hábitos saludables.	
DECISIONES DE COMPRA Y CONSUMO	La mayoría de decisiones alimentarias infantiles las toman los padres.	Las decisiones están guiadas por practicidad y simplicidad. Los productos que requieren preparación extensa son menos valorados.
	Se prefiere comprar productos listos para consumir.	
	Los padres buscan opciones que “resuelvan rápido” la hora del desayuno o merienda.	
PREOCUPACIONES DE SALUD	Padres mencionan cansancio, baja energía e inquietud por consumo de azúcar.	Existe conciencia de riesgo, pero falta capacidad para actuar. Esta brecha se repite en toda la muestra: saben qué mejorar, pero no cómo hacerlo dentro de su rutina.
	Existe preocupación por aumento de peso y sedentarismo infantil.	
	Reconocen necesidad de mejorar la alimentación, pero no encuentran opciones fáciles.	
PREFERENCIAS DEL NIÑO	Los niños prefieren sabores dulces, familiares y consistencias suaves.	El sabor es determinante para que un niño acepte un alimento. La introducción de productos saludables debe adaptarse a estos patrones para lograr aceptación real.
	Suelen rechazar alimentos nuevos o sabores “muy naturales”.	
	Les atraen envases llamativos y productos fáciles de abrir y consumir.	

Nota. El mapa de afinidad agrupa ideas similares para identificar patrones y necesidades clave.

El mapa de afinidad revela que los hábitos alimentarios infantiles están fuertemente influenciados por la conveniencia, el tiempo limitado de los padres y la preferencia de los niños por alimentos dulces y familiares. Las rutinas aceleradas en las mañanas llevan a que las decisiones de alimentación prioricen lo rápido sobre lo nutritivo, mientras que la percepción de que lo saludable es más costoso limita aún más el cambio. Además, el entorno escolar refuerza estos patrones al ofrecer mayormente productos ultra procesados, lo que dificulta la incorporación de opciones saludables. Aunque los padres muestran preocupación por la salud, el cansancio y el consumo excesivo de azúcar en sus hijos, no encuentran alternativas prácticas que se adapten a su día a día. En conjunto, estos factores explican por qué, pese al deseo de mejorar la nutrición infantil, los hábitos poco saludables se mantienen como parte de la rutina familiar.

2.2 Planteamiento del Problema

De acuerdo con los aportes de la (ENSANUT, 2018) el 35% de niños ecuatorianos de 5 a 11 años tiene sobrepeso u obesidad, 6 de cada 10 con sobrepeso y 4 de cada 10 con obesidad. El problema identificado es el creciente aumento de la obesidad en los niños de la población de Loja, una necesidad urgente donde se origina por la adquisición frecuente de alimentos ultra procesados y la reducción de la actividad física, lo que ya refleja índices preocupantes según reportes del Programa Mundial de Alimentos, que señalan niveles significativos de sobrepeso y obesidad en la provincia. Este problema ocurre principalmente en los hogares, donde los padres suelen optar por comidas rápidas por falta de tiempo; en las escuelas, que no siempre cuentan con programas nutricionales o deportivos adecuados; y en el entorno urbano, donde la publicidad incentiva el consumo de productos poco saludables. La situación afecta físicamente a los niños al generar cansancio y riesgo de enfermedades tempranas, y emocionalmente al reducir su autoestima. También impacta a usuarios internos como familias e instituciones educativas, que enfrentan las consecuencias de estos hábitos poco saludables.

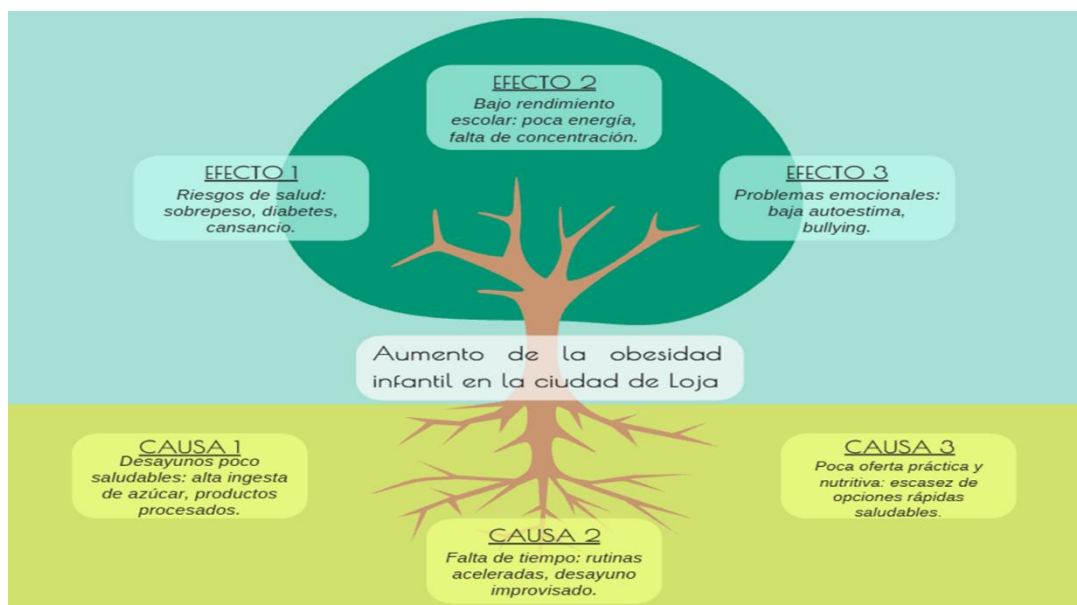
2.3 Árbol de Problemas

A continuación, en la figura 20, se presenta el Árbol de Problemas, que facilita la identificación de las causas y efectos que rodean la situación central analizada dentro del proyecto.

González, Sánchez y Hernández (2023), el árbol de problemas constituye una herramienta clave dentro de los procesos de planificación, particularmente en el ámbito de la investigación. Este análisis, conocido también como análisis situacional o simplemente árbol de problemas, facilita la identificación de soluciones mediante la representación estructurada del problema. En su parte superior se ubican las causas o factores determinantes, mientras que en la parte inferior se establecen las consecuencias o efectos que se manifiestan en el contexto de la investigación.

Figura 19

Árbol de problemas del proyecto empresarial



El árbol de problemas permite visualizar de forma clara qué está afectando realmente a las familias y cómo varios factores se conectan entre sí. En este caso, muestra que la falta de tiempo, el desconocimiento y la poca oferta saludable son causas que complican la alimentación de los niños. Esto genera efectos como desayunos poco nutritivos y rutinas

estresantes en la mañana. El análisis ayuda a entender que el problema no es aislado, sino parte de un conjunto de situaciones que deben abordarse juntas.

2.4 Buyer Persona

A continuación, en la Figura 20, se presenta el Buyer Persona elaborado para este estudio, el cual permite comprender de forma más cercana a nuestro consumidor ideal y sus características principales.

(Lopez de Arriba, 2024) expresa que, el Buyer Person consiste en la construcción de un perfil ficticio que refleja al cliente ideal, definiendo sus principales características, necesidades y comportamientos, con el fin de identificar a quien estaría más propenso a consumir los productos o servicios ofrecidos por la empresa.

Figura 20

Buyer Persona del proyecto empresarial



El Buyer Persona representa a ese padre o madre que busca soluciones prácticas para alimentar mejor a sus hijos sin complicarse en la mañana. Refleja a alguien responsable, con poco tiempo y con interés en productos saludables, confiables y fáciles de consumir. Este perfil

ayuda a visualizar al cliente real: una persona que valora lo nutritivo, pero también la rapidez. Gracias a esto, la propuesta del producto se alinea mejor con lo que realmente necesita.

2.5 Mapa de Empatía

A continuación, en la figura 21, se muestra el Mapa de Empatía, que ayuda a visualizar lo que piensa, siente y experimenta nuestro consumidor al momento de relacionarse con el producto.

Según (Cabra, 2023) “este esquema del Design Thinking consta de distintos elementos que ayudan a caracterizar a una persona que puede llegar a ser cliente en el desarrollo de la idea creativa. En los cursos que se llevan a cabo se recomienda que se elija un ser humano real con quien se pueda realizar por completo el ejercicio de elaborar el mapa de empatía.”

Figura 21

Mapa de empatía del proyecto empresarial



El mapa de empatía permite comprender lo que el consumidor piensa, siente y enfrenta en su día a día. Muestra que los padres sienten preocupación por la nutrición de sus hijos, pero también frustración por la falta de tiempo para preparar desayunos saludables. Se ven influenciados por recomendaciones y experiencias previas, y buscan soluciones que realmente

les faciliten la vida. Este análisis ayuda a identificar qué les duele y qué esperan de un producto como este.

2.6 Customer Journey Map

A continuación, en la figura 22, se expone el Customer Journey Map, donde se detallan las etapas que recorre el proceso que atraviesa el cliente desde el primer contacto con el producto hasta su adquire.

Para López García (2023) define, el Customer Journey Map (CJM) es una representación gráfica que describe el recorrido del cliente a lo largo del proceso de compra, contemplando etapas, interacciones, opiniones y posibles incidencias. Esta herramienta facilita la recopilación, análisis y sistematización de la información del cliente para mejorar la toma de decisiones.

Figura 22

Customer Journey Map del proyecto empresarial

	Awareness	Consideration	Decision	Retention
Goals	<ul style="list-style-type: none"> • Descubrir nuevos productos llamativos en redes sociales. • Entender de qué se trata el producto y sus beneficios. 	<ul style="list-style-type: none"> • Comparar precios con productos similares. • Evaluar sabores disponibles y calidad percibida. 	<ul style="list-style-type: none"> • Elegir el sabor preferido. • Comprar el producto en supermercado o tienda local. 	<ul style="list-style-type: none"> • Disfrutar plenamente de la experiencia de consumo. • Obtener satisfacción postconsumo.
Feelings	<ul style="list-style-type: none"> • Curiosidad inicial. • Interés por probar algo nuevo. 	<ul style="list-style-type: none"> • Pensamiento analítico ("¿Vale lo que cuesta?"). • Expectativa por encontrar un buen sabor. 	<ul style="list-style-type: none"> • Satisfacción al encontrar el producto deseado. • Confianza en la decisión tomada. 	<ul style="list-style-type: none"> • Placer al consumir el producto. • Emoción por repetir la experiencia si fue buena.
Challenges	<ul style="list-style-type: none"> • Poca información sobre sabor o calidad. • Dudas sobre si vale la pena probarlo. 	<ul style="list-style-type: none"> • Varias opciones similares en el mercado. • No encontrar el sabor deseado en todas las tiendas. 	<ul style="list-style-type: none"> • Disponibilidad limitada en algunos puntos de venta. • Promociones que influyen en la elección final. 	<ul style="list-style-type: none"> • Mantener la calidad y disponibilidad en futuras compras. • Evitar que la competencia gane preferencia.
Motivations	<ul style="list-style-type: none"> • Tendencias en redes sociales. • Recomendaciones o anuncios llamativos. 	<ul style="list-style-type: none"> • Buena relación calidad-precio. • Opiniones o reseñas de otros consumidores. 	<ul style="list-style-type: none"> • Rapidez y conveniencia de compra. • Precio accesible o promociones. 	<ul style="list-style-type: none"> • Recompra por gusto confirmado. • Recomendación a terceros. • Fidelización mediante experiencia positiva.

El Customer Journey Map muestra cómo el cliente pasa de identificar un problema a comprar una solución. En este caso, los padres notan que necesitan un desayuno saludable y práctico, comparan opciones y buscan recomendaciones que les den confianza. La experiencia

final depende del sabor, la aceptación del niño y la facilidad de uso. Este recorrido ayuda a entender qué momentos son clave para conquistar al consumidor y mantener su fidelidad.

2.7 Punto de Vista

Seguidamente, la Tabla 3 ilustra el Punto de Vista (POV), donde se sintetiza la necesidad central del usuario y la perspectiva desde la cual se plantea la solución del proyecto.

Como expresa Vallejo et al. (2020), es la forma de reconfigurar un desafío de diseño y convertirlo en una declaración que sirva para resolver un problema. Una analogía del PdV puede ser una manera precisa y convincente de captar cómo define el desafío del diseño. Una analogía adecuada guiará una buena línea de cómo abordar la solución final del diseño.

Tabla 3

Puntos de vista del proyecto

<i>¿Para quién es el problema?</i>	NECESIDAD	REVELACIÓN	RESUMEN (POV)	POR QUÉ
Padres de niños en edad escolar con rutinas aceleradas.	Necesitan opciones prácticas, accesibles y aceptadas por los niños para mejorar la alimentación diaria sin complicar la rutina.	Aunque desean que sus hijos coman mejor, terminan eligiendo opciones rápidas por falta de tiempo, percepción de alto costo y preferencia del niño por lo dulce.	Los padres requieren alternativas saludables que sean igual de rápidas, accesibles y atractivas para los niños que los productos procesados que consumen actualmente.	Porque la alimentación infantil está determinada por conveniencia y no por nutrición: las mañanas caóticas, los gustos del niño y la percepción de alto costo impiden aplicar hábitos saludables pese a la preocupación por su bienestar.

El Punto de Vista resume la necesidad real del usuario desde una mirada humana. Refleja que los padres no solo quieren “algo para dar de desayuno”, sino una opción rápida, nutritiva y que sus hijos disfruten. Este enfoque ayuda a ver el problema desde lo que realmente sienten y buscan en su rutina diaria. El POV guía la propuesta hacia soluciones más cercanas y útiles para las familias.

3. Capítulo 3: Fase de Ideación

Como parte del proyecto, se llevará a cabo la tercera etapa del Design Thinking correspondiente a la ideación, aquí se diseñará la solución más óptima al problema identificado a partir de la generación de ideas, para luego seleccionar la más viable, factible y deseable. Según Nivelá y Tapia (2025), durante la tercera etapa, conocida como idear, se desarrollan múltiples alternativas de solución a través de métodos de ideación, tales como sesiones de lluvia de ideas y dinámicas de creatividad visual.

3.1 Brainstorming (Lluvia de Ideas)

El brainstorming es un espacio en el que se permite que todas las ideas fluyan sin restricciones. En esta dinámica, los participantes expresan cualquier propuesta que se les ocurra, sin importar cuán simple o atrevida parezca. Lo valioso de este proceso es que fomenta la creatividad y abre la puerta a soluciones que quizá no habían sido consideradas. Es una actividad donde lo importante es generar, no evaluar.

Para Castro Moreno (2022), cuando mencionamos el brainstorming o “lluvia de ideas”, hablamos de una técnica cuyo propósito es generar muchas propuestas en un tiempo específico. En este método, los participantes son motivados a pensar de forma rápida y aportar ideas que surgen a partir de un problema o una pregunta planteada.

Figura 23*Listado de lluvia de ideas*

Sabor frutilla + yogurt bajo en azúcar	Sabor mora lojana light	Sabor naranjilla (dulce natural)	Sabor babaco (para niños)	Sabor mango lojano bajo en calorías	Línea MiniOats Kids (porciones pequeñas)	Línea sin azúcar añadida	Línea alta en fibra infantil	Avena con frutas locales picadas	Edición "Dientes sanos" sin azúcares	Versión para desayuno escolar saludable	Toppings: semillas andinas (chia, linaza)	Pack semanal para loncheras
Línea Escuelas Saludables Loja	Envase biodegradable infantil	Cuchara compostable de colores	Envase "Kids Cup" pequeño	Stickers de personajes lojanos (jipiro, colibri)	Código QR con juegos educativos	Diseño anti-derrame	Colores codificados por sabor	Envase transparente para mostrar frescura	Etiquetas con mensajes positivos	Envase reutilizable con descuento	Pack escolar con espacio para nombre	Etiquetas didácticas sobre frutas
Tapas fáciles de abrir para niños	Mascota DreamOats en envase	Envase retornable con incentivo	Venta directa en escuelas de Loja	Venta en tiendas de barrio cercanas	Venta en parques (Jipiro, Punzara)	Puntos de retiro en UTPL	Venta en ferias saludables (PROLOJA)	Venta en eventos infantiles locales	Delivery por WhatsApp para padres	Puntos de venta en pediatras	Presencia en gimnasios familiares	Venta en mercados populares (Gran Colombia)
Carrito saludable en plazas	Distribución en barrios periféricos	Combos familiares para casa	Combo "desayuno escolar"	Línea "Energía para la mañana"	TikToks con nutricionistas locales	Mini videos educativos para padres	Videos animados y canciones para niños	Reto "7 días de desayuno saludable"	Campañas en radio lojano	Publicidad en buses urbanos de Loja	Infografías sobre porciones adecuadas	Lives con pediatras y nutricionistas
Reels grabados en lugares icónicos de Loja	Campaña "Niños fuertes, familias sanas"	Testimonios de madres lojanas	Sorteo mensual de packs saludables	Guías descargables para escuelas	Juegos digitales para reconocer frutas	Contenido ASMR saludable (texturas suaves)	Precio especial escolar	Pack escolar semanal económico	Promo "Madres saludables"	Suscripción semanal (envío a escuela)	Programa "Lonchera Sana" en colegios	Kit de prueba infantil (3 sabores)
Descuento por envase retornable	Packs familiares de 3 unidades	Promos por referidos (padres)	Combo desayuno + fruta local	Cupón educativo con cada compra	Puntos acumulables para niños (recompensas)	Ofertas en días de feria local	2x1 en eventos escolares	Tarjeta de fidelidad infantil	Degustaciones en escuelas y ferias	Charlas con nutricionistas en aulas	Activaciones lúdicas en parques	Guía práctica para padres (desayunos)
Feedback y pedidos por WhatsApp	Recordatorios matutinos por app/WhatsApp	Experiencia sensorial: aromas naturales	Menú semanal familiar imprimible	Tips saludables impresos en envase	Juegos para reconocer frutas y porciones	Puntos por hábitos saludables (coleccionables)	Mini retos de 5 días en clase	Actividades interactivas con la mascota	Recompensas por elegir opciones sanas	Consejos concretos para reducir azúcar	Sabores suaves para niños	

El brainstorming permitió poner sobre la mesa todas las ideas sin límites, lo que ayudó a entender de manera amplia cómo tratar la cuestión de la obesidad en los niños en Loja. Surgieron ideas relacionadas con hábitos saludables, opciones prácticas para padres con poco tiempo y productos atractivos para niños. Este ejercicio fue clave porque reveló qué espera realmente la gente y qué posibilidades existen para mejorar la alimentación infantil, sirviendo como punto de partida para tomar mejores decisiones.

3.2 Mapa Mental

La herramienta que posibilita el mapa mental ordenar visualmente las ideas que surgen a partir del problema planteado. A través de palabras clave y conexiones, se facilita una comprensión más clara de los elementos involucrados y de las posibles soluciones. Esta

representación ayuda a ampliar la perspectiva del equipo y a identificar relaciones que no siempre se perciben de inmediato. Es una forma sencilla y visual de explorar caminos creativos.

Según expresa Sutta Gonzales et al. (2022), el mapa mental, creado por Tony Buzan, es una técnica visual que permite organizar, resumir y conectar información de forma dinámica, siendo una herramienta versátil que estimula la memoria y la creatividad, y que puede adaptarse a estudiantes de cualquier edad o nivel educativo.

Figura 24

Mapa mental del proyecto empresarial



El mapa mental ayudó a ordenar todo lo que surgió del brainstorming y permitió ver con claridad cómo se conecta el problema con sus causas y efectos. Al visualizarlo, se hizo evidente que la obesidad infantil no es un problema aislado, sino algo que surge de malos hábitos alimentarios, rutinas aceleradas, poca actividad física y falta de educación nutricional. Esta herramienta permitió tener una comprensión completa del contexto y ver dónde había espacio real para intervenir con soluciones útiles.

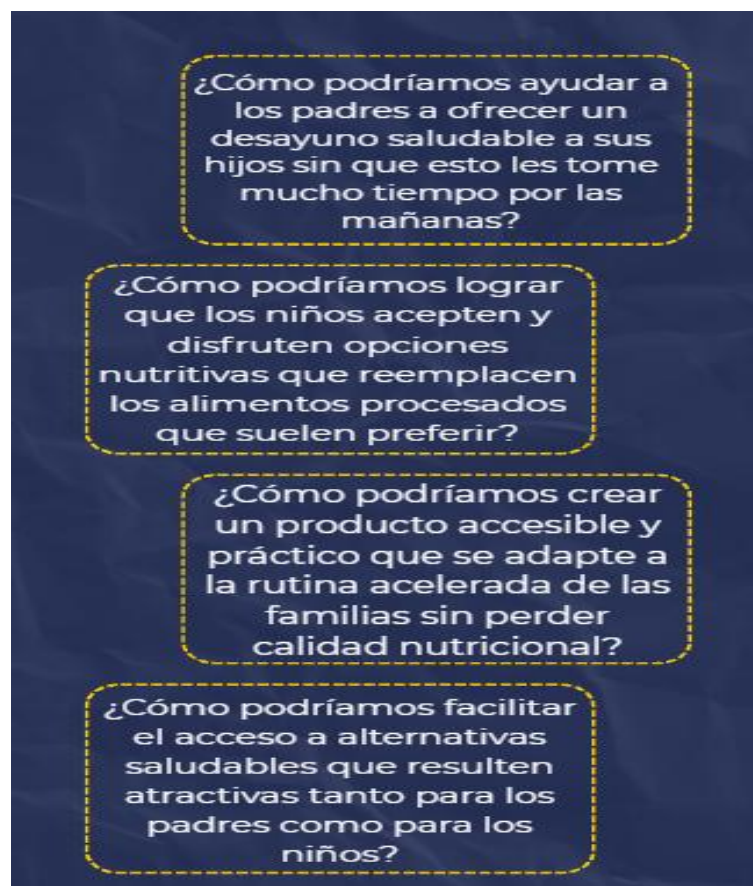
3.3 “How Might We?” (¿Cómo Podríamos?)

Esta etapa consiste en transformar los problemas encontrados en preguntas que inviten a generar soluciones. Esta herramienta ayuda a replantear los desafíos desde un enfoque más positivo y abierto, permitiendo oportunidades de innovación. Es una manera práctica de guiar la creatividad hacia propuestas concretas y enfocadas. Su valor radica en que convierte las dificultades en posibilidades de diseño.

Rodríguez Bouza (2024) expresa que, esta técnica ayuda a replantear los problemas que surgen en un tema mediante preguntas del tipo “¿cómo podríamos...?”, lo que permite identificar y resumir claramente los desafíos que enfrenta una empresa. Fue creada por Procter & Gamble en la década de 1970 y se ha posicionado como un recurso estratégico para definir estrategias.

Figura 25

Técnica “how might we” del proyecto empresarial



Las preguntas How Might We ayudaron a convertir los problemas identificados en oportunidades de solución. Estas preguntas, como “¿Cómo podríamos ayudar a los padres a ofrecer comidas saludables sin complicarse?”, guiaron la creatividad hacia ideas más concretas y centradas en lo que realmente necesitan las familias. Gracias a esta técnica, el proyecto empezó a tomar forma desde una mirada más práctica y enfocada en mejorar la vida diaria de los niños.

Podríamos ofrecer un desayuno saludable listo para consumir, como DreamOats, que combine avena, frutas y yogurt en porciones individuales que no requieren preparación, permitiendo a los padres brindar nutrición a sus hijos sin invertir tiempo en las mañanas.

Podríamos crear sabores agradables, suaves y ligeramente dulces, junto con texturas amigables y presentaciones llamativas, para que los niños disfruten DreamOats como una alternativa nutritiva que compita con los alimentos procesados que prefieren.

Podríamos diseñar un producto nutritivo, de precio accesible y en envases individuales prácticos y sostenibles, que permita a las familias integrarlo fácilmente en su rutina acelerada sin sacrificar calidad nutricional.

Podríamos facilitar el acceso a DreamOats distribuyéndolo en supermercados, tiendas y delivery, combinando envases visualmente atractivos para los niños con el respaldo de profesionales de la salud para generar confianza en los padres.

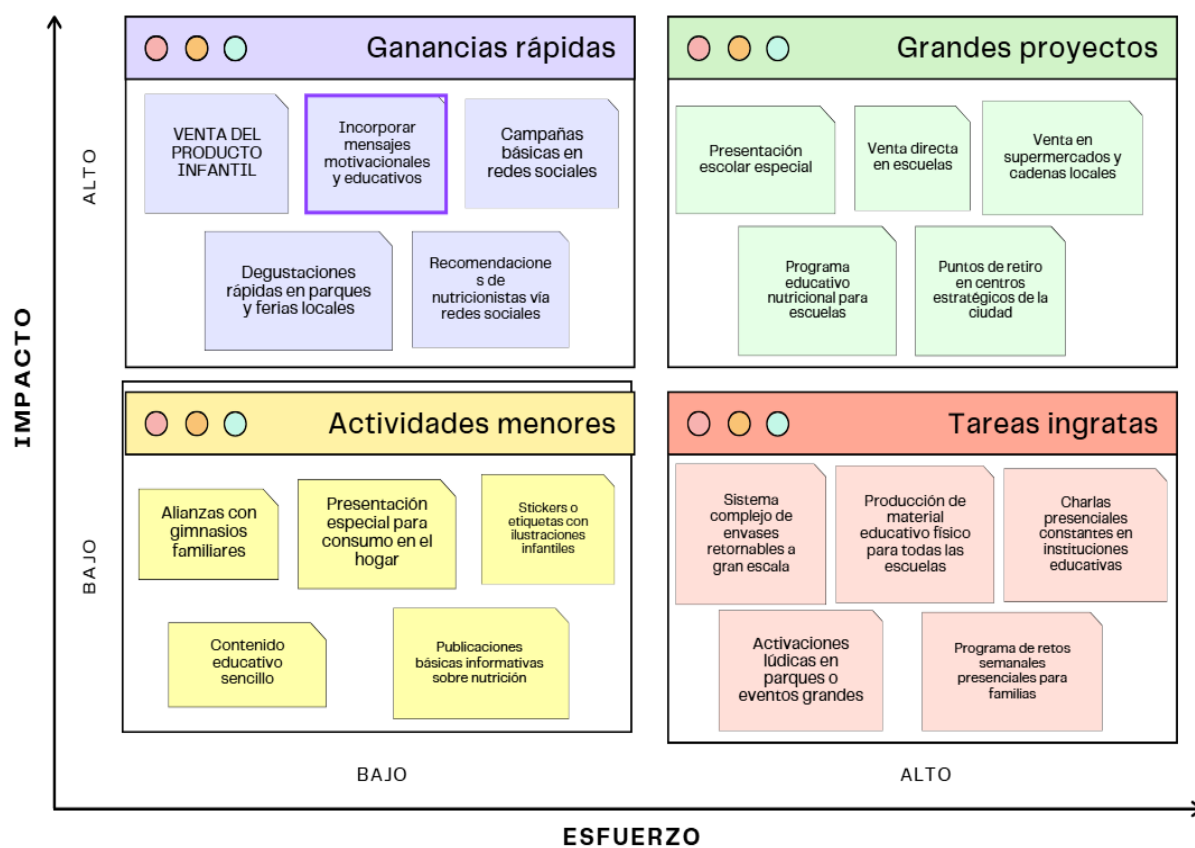
3.4 Matriz de Priorización (Impacto vs. Esfuerzo)

Esta matriz permite organizar y evaluar las ideas según su impacto y la facilidad para llevarlas a cabo. Con esta herramienta, el equipo puede identificar cuáles soluciones deben abordarse primero y cuáles requieren más análisis. Ayuda a tomar decisiones más claras y objetivas, evitando perder tiempo en propuestas poco viables. Es un recurso clave para avanzar de forma ordenada hacia la solución final.

Como expresa el Team Asana (2025), una matriz de prioridades permite organizar tareas o proyectos según variables previamente definidas, como la urgencia o el esfuerzo que requieren. Gracias a esta herramienta, los equipos pueden identificar con rapidez qué actividades deben atender primero. A continuación, se presentan los diferentes tipos de matrices de prioridad y la manera en que pueden utilizarse para mejorar el rendimiento en el trabajo.

Figura 26

Matriz impacto/esfuerzo



La matriz de impacto–esfuerzo permitió distinguir qué ideas valía la pena trabajar primero. Mostró claramente cuáles acciones son rápidas y efectivas, como las degustaciones o las campañas en redes, y cuáles requieren más tiempo, como los convenios con escuelas. Esta herramienta ayudó a no perderse entre tantas ideas y a enfocar los esfuerzos en aquello que realmente puede impulsar el proyecto desde el inicio.

3.5 Propuesta de Idea de Negocio a Implementar

Esta propuesta de negocio surge al identificar una necesidad real y buscar una solución práctica que aporte valor. Es una idea pensada para crecer, adaptarse y responder a lo que las personas realmente necesitan en su día a día.

La propuesta consiste en desarrollar un alimento saludable, práctico y listo para consumir, dirigido a niños de la ciudad de Loja y presentado en porciones individuales a un precio accesible. El producto busca contribuir a la reducción de la obesidad infantil al ofrecer una alternativa nutritiva frente a los alimentos ultraprocesados. Su deseabilidad se sustenta en la necesidad identificada en padres y escuelas de contar con opciones saludables, fáciles de transportar y de buen sabor, aspecto confirmado mediante encuestas con alta intención de compra. Además, presenta factibilidad técnica y económica, ya que puede elaborarse con ingredientes locales sin requerir maquinaria industrial compleja y distribuirse inicialmente en tiendas de barrio y centros educativos. Finalmente, su viabilidad se fortalece por el contexto favorable de la ciudad de Loja y la posibilidad de escalar gradualmente a nuevos canales de comercialización, consolidándose como una propuesta sólida y sostenible para el proyecto empresarial.

4. Capítulo 4: Fase de Idea de proyecto

El proyecto plantea la creación de una avena trasnochada saludable y lista para consumir, pensada con el fin de elevar la calidad del desayuno infantil. Nace una necesidad de apoyar una alternativa práctica en hogares donde las mañanas suelen ser aceleradas y los alimentos procesados se vuelven la opción más rápida. El producto combina ingredientes naturales y frescos, adaptándose al gusto de los niños y al deseo de los padres de ofrecer algo nutritivo sin complicaciones. Surge también como respuesta a la creciente preocupación por el sobrepeso infantil y la falta de opciones realmente saludables en el día a día.

4.1 Segmento de Clientes

El proyecto está dirigido principalmente a padres, madres de niños de 5 a 11 años, quienes son los compradores decisores. Este grupo se caracteriza por llevar rutinas diarias ocupadas y buscar soluciones alimenticias prácticas, nutritivas y accesibles para sus hijos. Valoran ingredientes naturales, bajos niveles de azúcar y productos que ahorren tiempo en las mañanas. Su compra se basa en comparar beneficios nutricionales, sabor, precio y presentación, además de considerar recomendaciones de otros padres o profesionales de la salud. Estos adultos son clave, ya que eligen el producto pensando en mejorar los hábitos alimentarios de sus hijos sin complicar su día a día.

4.2 Problema

Muchos niños rechazan alimentos saludables debido a factores sensoriales como el sabor poco dulce, textura o apariencias poco atractivas, lo que influye directamente en su disposición a consumirlos. Este comportamiento genera frustración en los padres, quienes buscan mejorar la alimentación de sus hijos, pero se enfrentan a una resistencia constante. El dolor principal está en que, pese a su intención de ofrecer alimentos nutritivos, terminan adquiriendo productos que no se consumen, generando desperdicio y un gasto económico innecesario. Además, este problema evidencia una brecha entre la oferta nutritiva y las preferencias sensoriales reales de los niños. Por ello, necesitan productos que integren un adecuado equilibrio entre valor nutricional, aceptabilidad sensorial y conveniencia, garantizando que los niños disfruten lo que consumen sin sacrificar calidad.

Alternativas actuales: yogures saborizados con alto contenido de azúcar, bebidas lácteas dulces, cereales ultra procesados y snacks infantiles con apariencia saludable, pero con bajo aporte nutricional real y presencia de aditivos o endulzantes.

4.3 Solución

La solución propuesta es una avena trasnochada saludable, práctica y lista para consumir, elaborada con ingredientes naturales como avena integral, frutas frescas o deshidratadas, yogurt o bebidas vegetales, y endulzantes naturales. Este producto está diseñado para resolver los problemas identificados: por escasez de tiempo de los representantes, la resistencia de los infantes a alimentos saludables por baja disponibilidad de alternativas nutritivas y accesibles. Su formulación busca equilibrar sabor, textura, valor nutricional y aceptación sensorial.

Figura 27

Logo del producto



En la figura 27 se refleja el prototipo del logo, el cual representa la identidad del producto de manera sencilla y amigable, transmitiendo una imagen saludable, natural y pensada para niños. El diseño busca generar confianza en los padres y atraer a los más pequeños, reflejando los valores de nutrición, frescura y cercanía que caracterizan a la avena trasnochada.

- Descripción del producto

Es una preparación refrigerada de avena hidratada durante la noche, combinada con ingredientes naturales ricos en fibra, vitaminas y minerales. Se presenta en envases individuales, seguros y prácticos, que permiten un consumo inmediato en casa o en la escuela.

Figura 28*Prototipo del producto*

En la figura 28 se presenta el prototipo del producto, el cual consiste en una avena trasnochada saludable, lista para consumir y pensada especialmente para niños de 5 a 11 años, que puede personalizarse con diferentes frutas según sus gustos. Este prototipo busca ofrecer una opción práctica, nutritiva y atractiva para las familias, facilitando una alimentación equilibrada sin perder sabor ni comodidad.

Figura 29*Prototipo de la etiqueta*


 Fecha de elab: 08/02/2026
 Lote PVP: \$ 1.25
 Consumir una vez abierto
 Email: ronyloarte1@gmail.com
 Celular: 0982165239


 Mantener en ambiente fresco y seco


DREAM OATS
 Avena Trasnochada
 Contenido neto 250 ml

Ingredientes
 Avena en hojuelas, yogurt endulzado, leche entera, frutas (banano, kiwi, fresa, uva), esencia de coco y canela.

Forma de preparación
 Mezclar todos los ingredientes, colocar en un envase y refrigerar de 6 a 8 horas hasta obtener una textura cremosa. Mantener refrigerado.

Información Nutricional	
Nutriente	Cantidad
Energía	210 kcal
Grasas totales	6 g
Grasas saturadas	3 g
Carbohidratos totales	32 g
Azúcares	12 g
Fibra dietética	4 g
Proteínas	8 g
Sodio	15 mg

En la figura 29 se presenta el prototipo de la etiqueta, el cual contiene la información esencial del producto de forma clara y visualmente atractiva. Su diseño busca comunicar que se trata de una avena trasnochada saludable, resaltando sus ingredientes, beneficios

nutricionales y facilidad de consumo, generando confianza en los padres y resultando llamativa para los niños.

- **Funcionalidad**

Ofrece una comida completa y equilibrada que no requiere cocción, calentamiento ni preparación adicional. Su funcionalidad radica en ser un desayuno o merienda nutritiva que ahorra tiempo, facilita la adopción de hábitos saludables y se adapta al ritmo cotidiano de las familias.

- **Beneficio principal**

La avena trasnochada es una opción de desayuno saludable que ayuda a las familias a ofrecer a los niños una alimentación más nutritiva y equilibrada, evitando el exceso de azúcar y alimentos ultraprocesados. Gracias a su alto contenido de fibra, proporciona mayor sensación de saciedad y reduce el consumo de snacks poco saludables durante la mañana. Además, libera energía de forma gradual, favoreciendo que los niños se mantengan activos por más tiempo. Por sus ingredientes naturales y su practicidad, se convierte en una alternativa sencilla que promueve mejores hábitos alimenticios y contribuye a prevenir la obesidad infantil.

- **Características clave**

- Elaborada con ingredientes naturales: hecha con alimentos reales y nutritivos que las familias reconocen y confían.
- Textura suave y sabor agradable: pensada para que a los niños les guste de verdad y la disfruten sin complicaciones.
- Lista para consumir: solo deben abrir el envase, ideal para las mañanas donde no hay tiempo para preparar nada.
- Envase individual y práctico: fácil de llevar en la lonchera o mochila, sin riesgo de derrames ni desorden.

- Aporta fibra, energía y nutrientes esenciales: ayuda a que se sientan llenos, con energía estable y con mejor nutrición durante el día.

4.4 Propuesta de Valor

Una avena trasnochada natural y personalizable que permite a los niños elegir sus frutas favoritas, lo que hace un producto único. Las familias deberían elegir el producto porque ofrece una opción práctica y confiable para las mañanas ocupadas. Entregando el beneficio clave de un desayuno nutritivo y sabroso que mejora la alimentación de los niños sin complicar la rutina diaria.

4.5 Canales

Para asegurar que la avena trasnochada llegue de manera efectiva a las familias, se definen los canales que permitirán atraer a los clientes y entregarles el producto de forma práctica. Estos canales facilitan tanto la visibilidad como el acceso directo a la solución.

4.5.1 Canales de Captación

Los canales permiten acercar el producto a las familias, facilitando tanto la forma en que lo conocen como la manera en que lo reciben. A través de ellos se asegura una interacción clara y una entrega práctica para los clientes.

- Redes sociales

Se utilizarán plataformas como Instagram, TikTok y Facebook para mostrar el producto, explicar sus beneficios nutricionales y compartir contenido educativo sobre alimentación infantil. Estos canales permiten llegar directamente a padres jóvenes con rutinas ocupadas.

- Visitas comerciales:

Se realizarán visitas a escuelas, unidades educativas y profesionales de la salud (nutricionistas) para presentar el producto, obtener validación y generar recomendaciones que incidan en la elección de compra de los clientes.

- **Distribuidores locales:**

Alianzas con tiendas de barrio, minimarkets saludables y pequeños distribuidores que permitan dar a conocer el producto en zonas estratégicas y aumentar la visibilidad en puntos de venta.

4.5.2 Canales de Entrega

Seguidamente, se describen los canales de entrega, detallando los medios a través de los cuales el producto llega al cliente final y cómo estos facilitan una distribución eficiente y oportuna.

- **Entrega física**

El producto se entregará directamente al consumidor final mediante repartidores locales en la ciudad, garantizando frescura y rapidez.

- **Plataforma digital:**

Se habilitarán pedidos por WhatsApp, Instagram y una futura plataforma digital sencilla, donde los padres puedan personalizar el producto eligiendo las frutas y combinaciones preferidas por sus hijos.

- **Tienda física aliada:**

Disponibilidad del producto en tiendas locales, cafeterías escolares y puntos de venta estratégicos, facilitando la compra espontánea y cercana al hogar o escuela.

4.6 Modelo de Monetización

Este modelo explica cómo este proyecto genera ingresos a partir de la venta de avena trasnochada y qué factores motivan a los clientes a pagar por ella. Se detallan los actores que realizan el pago, las razones que impulsan su compra y las principales formas en que el producto produce ganancias.

- **¿Quién paga?**

El proyecto genera ingresos principalmente a través del cliente directo, que en este caso son las familias con hijos de 5 años a 11 años, quienes compran el producto para mejorar la alimentación de sus hijos. También participan intermediarios, como tiendas locales, minimarkets saludables y cafeterías escolares, que adquieren el producto al por mayor para su comercialización.

- **¿Por qué pagan?**

Pagan porque el producto ofrece comodidad, al ser una opción lista para consumir y que ahorra tiempo en las mañanas; seguridad, al estar elaborado con ingredientes naturales y nutritivos que aportan confianza y ahorro, ya que reduce el gasto en snacks ultra procesados y en alimentos que los niños no consumen por rechazo. Además, pagan por la velocidad del servicio, al contar con entregas cercanas y accesibles cuando lo necesitan.

- **Formas de monetización**

Una de las formas de monetización es la venta directa, es el método principal, donde los padres compran el producto por unidad o en combos a través de redes sociales, WhatsApp o puntos de venta locales. Permite una compra inmediata, flexible y accesible.

Una forma secundaria de generar ganancias es la suscripción semanal o mensual, consiste en entregar el producto de manera recurrente a las familias, asegurando desayunos saludables y planificados. Ofrece comodidad, ahorro y garantiza una demanda constante para el proyecto.

4.7 Estructura de Costos

En la Tabla 4 se expone sobre la estructura de costos, detalla todos los gastos necesarios para producir, operar y lanzar la avena trasnochada al mercado de forma eficiente.

Tabla 4*Estructura de costos del proyecto empresarial*

Tipo de costo	Categoría	Descripción
Costos fijos	Sueldos	Pago al personal encargado de producción, empaque y apoyo operativo.
	Alquiler	Renta de un espacio adecuado para la preparación y manipulación de alimentos.
	Servicios	Agua, luz, gas, internet y otros servicios básicos necesarios para operar.
Costos variables	Materia prima	Avena, frutas, yogurt/bebidas vegetales, endulzantes y empaques.
	Logística	Transporte y entregas locales con repartidores propios o externos.
	Publicidad	Inversión en campañas de redes sociales (Facebook, Instagram, TikTok).
	Importación	Compra de ingredientes o envases biodegradables no disponibles en Loja.
Costos únicos/inicio	Registro	Permisos municipales, registro sanitario y certificaciones de manipulación de alimentos.
	Prototipo	Pruebas de recetas, validación de sabores, mejoras sensoriales y ajustes del producto.
	Equipos	Refrigeradores, licuadoras, mesas de trabajo, utensilios y contenedores de almacenamiento.

4.8 Métricas Clave

En la Tabla 5 se muestran las métricas clave que permiten evaluar el rendimiento, la eficiencia y el crecimiento del producto de avena trasnochada.

Tabla 5 *Métricas clave del proyecto empresarial*

Métrica	Descripción
Unidades vendidas/semana	Mide cuántos envases de avena trasnochada se venden cada semana.
Tasa de recompra	Porcentaje de padres que vuelven a comprar en un periodo de 15–30 días.
Costo por adquisición (CPA)	Costo promedio invertido en publicidad para obtener un nuevo cliente.
Tiempo promedio de entrega	Tiempo que tarda el pedido en llegar al cliente desde que realiza la solicitud.
Margen ganancia/unidad	Porcentaje de ganancia obtenido después de cubrir el costo de producción por envase.

4.9 Ventaja Competitiva (Ventaja Injusta)

La principal ventaja competitiva del proyecto es el know-how técnico en la formulación de avena trasnochada personalizada, desarrollado a partir de pruebas sensoriales con niños y ajustes específicos para lograr texturas, sabores y combinaciones que generan alta aceptación infantil. Este conocimiento no es visible ni fácil de replicar por la competencia, ya que involucra procesos propios, proporciones exactas de ingredientes, tiempos de reposo y técnicas de preparación que garantizan una calidad constante.

Además, el proyecto fortalece su ventaja mediante relaciones directas con proveedores locales de frutas frescas y productos naturales, lo que asegura ingredientes de calidad, disponibilidad continua y precios competitivos. Esta red de abastecimiento establecida crea barreras de entrada para nuevos competidores que no cuentan con contactos confiables.

4.10 Representar el Lean Canvas

Seguidamente, se representa el Lean Canvas del propósito, mostrando de manera resumida los aspectos esenciales del modelo empresarial de DreamOats, enfocado en avena trasnochada saludable y personalizable para niños.

Figura 30*Lean Canvas*

<p>Asociaciones Clave</p> <p>Relaciones estratégicas con proveedores, distribuidores locales, aliados para captación (visitas comerciales) y canales de entrega.</p>	<p>Actividades Clave</p> <p>Producción de avena trasnochada, personalización de productos, distribución, marketing en redes sociales y atención a pedidos por WhatsApp/Instagram.</p> <p>Recursos Clave</p> <p>Know-how técnico en formulación, materia prima natural, envases individuales, equipo de producción, personal capacitado, infraestructura (local y equipos).</p>	<p>Propuestas de Valor</p> <p>Avena trasnochada natural y personalizable que permite a los niños elegir sus frutas favoritas; práctica, nutritiva y sabrosa.</p>	<p>Relación con los clientes</p> <p>Atención personalizada a través de pedidos por WhatsApp/Instagram, interacción en redes sociales, soporte y seguimiento para garantizar satisfacción y recompra.</p> <p>Canales</p> <p>Redes sociales, correo, visitas comerciales, distribuidores locales.</p> <p>Entrega física, pedidos por WhatsApp/Instagram, tiendas locales.</p>	<p>Segmentos de clientes</p> <p>Padres y madres (decisores de compra) y niños de 5 a 11 años (usuarios finales).</p>
<p>Estructura de costes</p> <p>Costos fijos: sueldos, alquiler, servicios. Costos variables: materia prima, logística, publicidad, importación. Costos de inicio: registro, prototipo, equipos.</p>		<p>Fuentes de ingresos</p> <p>Venta directa a padres, paquetes/kits, suscripción semanal/mensual y venta al por mayor a intermediarios.</p>		

Nota. Elaboración propia del modelo Canvas para el producto avena trasnochada saludable personalizable, dirigida a niños de 5 a 11 años.

5. Capítulo 5: Testeo y Validación

El proceso de evaluación se explica a lo largo de este capítulo y validación del proyecto DreamOats, desarrollado con la intención de comprobar si la propuesta planteada en coherencia con las demandas actuales del mercado. A través de entrevistas y pruebas aplicadas a actores clave a la población lojana, se analiza la aceptación del lucro, su viabilidad comercial y su factibilidad técnica. Este proceso permitió recoger opiniones directas, identificar oportunidades de mejora y reducir la incertidumbre antes de la posible implementación del emprendimiento, asegurando que la propuesta sea coherente tanto con las expectativas de los consumidores como con las condiciones del entorno.

Tabla 6*Testeo y validación del producto*

Dimensión	Elemento evaluado	Resultado de encuestas / entrevistas	Interpretación para el segmento
VIABILIDAD	Intención compra	de El cliente potencial manifestó que compraría el producto por considerarlo nutritivo, práctico y adecuado para el consumo infantil.	Existe una intención auténtica de adquirir, lo que respalda la factibilidad comercial del producto.
	Frecuencia compra	de Se indicó una frecuencia de compra de una a dos veces por semana, principalmente para el desayuno.	El producto se adapta a un consumo recurrente, favoreciendo la sostenibilidad del emprendimiento.
	Precio percibido	El precio considerado justo se encuentra entre \$1 y \$2 por porción.	El precio establecido de \$1,35 es coherente con las expectativas del mercado objetivo.
	Factor decisivo	Se prioriza el valor nutricional, el bajo contenido de azúcar y el buen sabor.	El segmento valora la calidad y la salud por encima de otros factores.
FACTIBILIDAD	Proceso elaboración	de Los expertos indicaron que el proceso es técnicamente viable, siempre que se mantenga control sanitario y nutricional.	El proyecto resulta viable en términos técnicos y operativos.
	Disponibilidad insumos	de Se señaló que los insumos necesarios son accesibles en la ciudad de Loja.	La disponibilidad local facilita la producción y reduce riesgos operativos.
	Cumplimiento normativo	Los expertos mencionaron la necesidad de cumplir con normas sanitarias y de etiquetado.	El cumplimiento normativo es alcanzable con una adecuada planificación.
DESEABILIDAD	Sabor del producto	El sabor fue aceptado; se sugirió reducir la acidez y ofrecer opciones sin azúcar añadida.	El sabor es un factor clave de aceptación y puede optimizarse para el público infantil.

Presentación y logo	La presentación y el diseño del logo fueron percibidos como claros y atractivos.	Una imagen adecuada genera confianza y aumenta la preferencia del producto.
Empaque	Se recomendó un empaque más llamativo para los niños.	El empaque incide en la decisión de adquisición y en la relación con el público infantil.
Recomendación	El cliente potencial afirmó que recomendaría el producto a otros padres de familia.	La recomendación refuerza la deseabilidad y el potencial de difusión del producto.

6. Capítulo 6: Estudio Técnico y Modelos de Gestión Organizacional

A continuación, se presenta el Estudio Técnico y los Modelos de Gestión Organizacional, con el propósito de explicar de manera clara cómo se llevará a cabo el proyecto, cómo se organizarán sus procesos y cómo se estructurará el equipo de trabajo para garantizar un funcionamiento eficiente y sostenible.

a. Localización

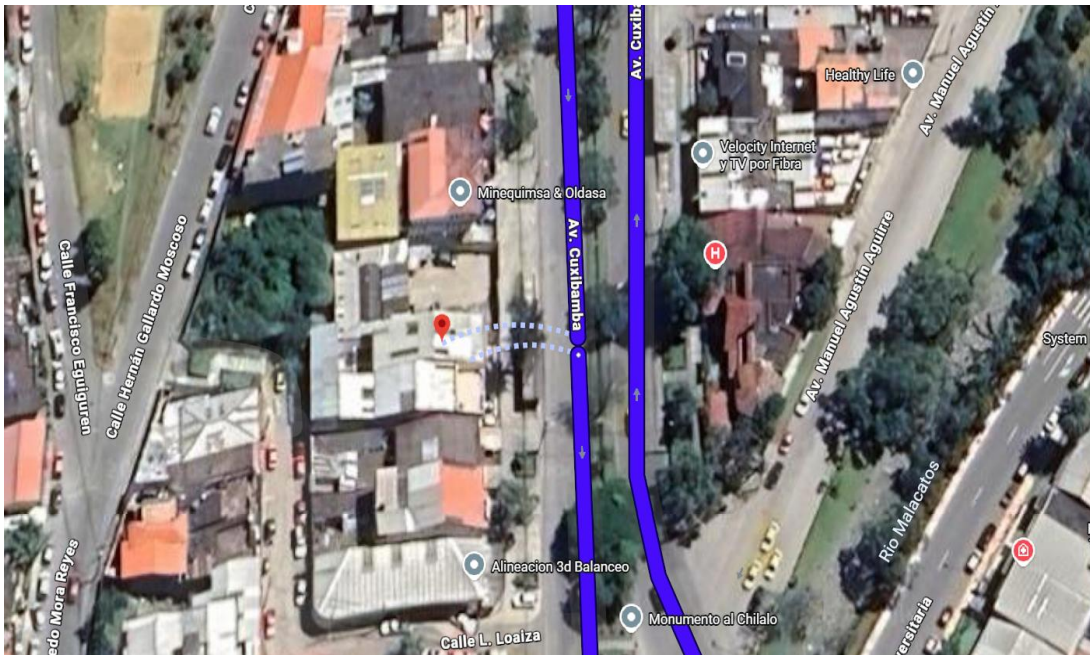
En la figura 31 se presenta la ubicación del negocio correspondiente al proyecto, el cual se encuentra situado en el barrio “Celi Roman”, en la avenida Cuxibamba y la calle L. Loaiza.

La ubicación del negocio resulta estratégica, pues se encuentra situado en el centro de la ciudad de Loja, rodeada de servicios educativos, de salud, comerciales y residenciales. La cercanía a entidades académicas como la UTPL (Universidad Técnica Particular de Loja), centros médicos, parques y áreas de alta circulación peatonal facilita el acceso de padres, madres y cuidadores, quienes constituyen el principal canal de decisión de compra para niños de 5 a 11 años. Además, al tratarse de un producto alimenticio saludable como la avena trasnochada, esta localización favorece su posicionamiento como una alternativa práctica y

nutritiva para el consumo diario, especialmente en horarios escolares y actividades familiares, garantizando visibilidad, accesibilidad y conveniencia para el público objetivo del proyecto.

Figura 31

Localización del negocio



6.1 Operaciones

Las operaciones de DreamOats se estructuran a través de un mapa de procesos que permite identificar de forma clara las actividades clave necesarias para el funcionamiento del emprendimiento. Estos son los procesos clasificados en operativos, estratégicos y de soporte, garantizando una gestión ordenada, eficiente y alineada con los objetivos del proyecto.

6.2.1 Procesos Estratégicos

A continuación, se detallan los procesos estratégicos del proyecto DreamOats, los cuales orientan la dirección, planificación y posicionamiento del emprendimiento, asegurando su sostenibilidad y coherencia con el enfoque social de promoción de hábitos alimenticios saludables en la población infantil.

- **Dirección general**

Proceso responsable de la toma de decisiones estratégicas del emprendimiento, supervisando el funcionamiento global de DreamOats y asegurando que las actividades se desarrollen de acuerdo con el enfoque social del negocio.

- **Planificación estratégica**

Comprende la definición de metas, la organización de actividades y la proyección del crecimiento del emprendimiento, considerando la incorporación de nuevos sabores y la ampliación de puntos de venta.

- **Marketing y posicionamiento**

Incluye el diseño y ejecución de estrategias de promoción y comunicación del bien, principalmente por medio de plataformas sociales, con ese fin de fortalecer la marca y dar a conocer los beneficios nutricionales de la avena trasnochada.

6.2.2 Procesos Operativos

Posteriormente, se detallan los procesos operativos del proyecto DreamOats, los cuales permiten transformar los insumos en el producto final, asegurando la calidad, inocuidad y disponibilidad de la avena trasnochada.

- **Abastecimiento de insumos**

Proceso orientado a la selección de proveedores y adquisición de insumos necesarios para elaborar el producto, priorizando la calidad y frescura de los ingredientes.

- **Preparación de ingredientes**

Abarca la selección, lavado, desinfección, pelado y corte de las frutas, así como la dosificación de los demás insumos requeridos para la producción.

- **Producción de avena trasnochada**

Incluye la mezcla de los ingredientes y el proceso de reposo bajo refrigeración, mediante el cual se obtiene la textura, sabor y consistencia característicos del producto.

- **Empaquetado y almacenamiento**

Comprende el envasado del producto final y su conservación en condiciones adecuadas de refrigeración, garantizando la calidad hasta el momento de la venta.

- **Comercialización y distribución**

Proceso encargado de la venta directa, gestión de pedidos y entrega del producto al consumidor final, asegurando una atención eficiente y oportuna.

6.2.3 Procesos de Apoyo

Ahora, se detallan los procesos de apoyo del proyecto DreamOats, los cuales respaldan el correcto funcionamiento de los procesos estratégicos y operativos, contribuyendo a una gestión ordenada y eficiente del emprendimiento.

- **Gestión financiera**

Se encarga del control de ingresos y egresos, administración de pagos y manejo responsable de los recursos económicos del emprendimiento.

- **Gestión de calidad e higiene**

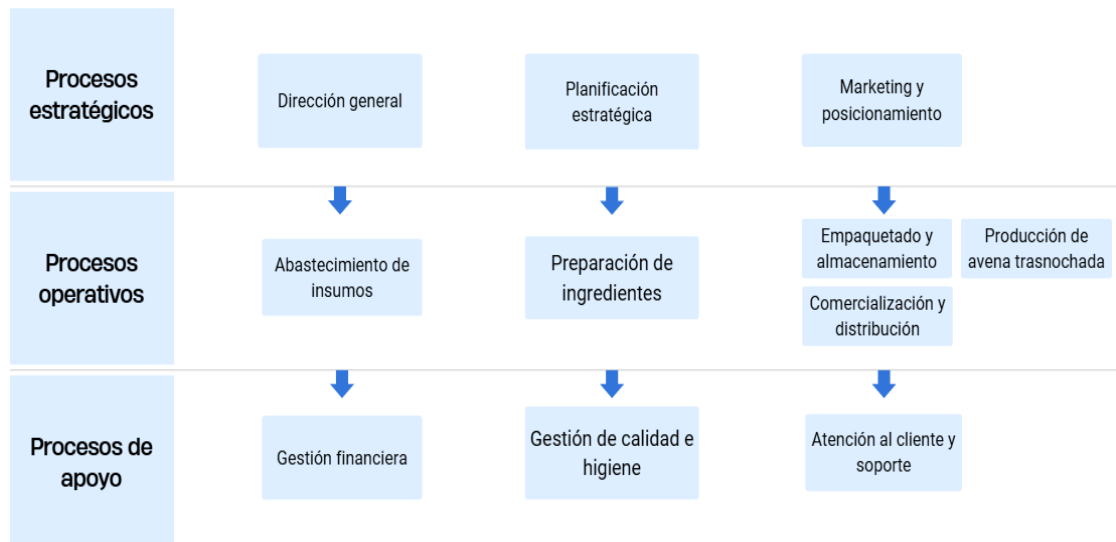
Incluye la aplicación de normas básicas de manipulación de alimentos, control de limpieza y verificación sobre la calidad del producto durante su elaboración productiva.

- **Atención al cliente y soporte**

Proceso orientado a la comunicación directa con los clientes, recepción de pedidos, consultas y sugerencias, contribuyendo a el perfeccionamiento continuo de los productos y servicios.

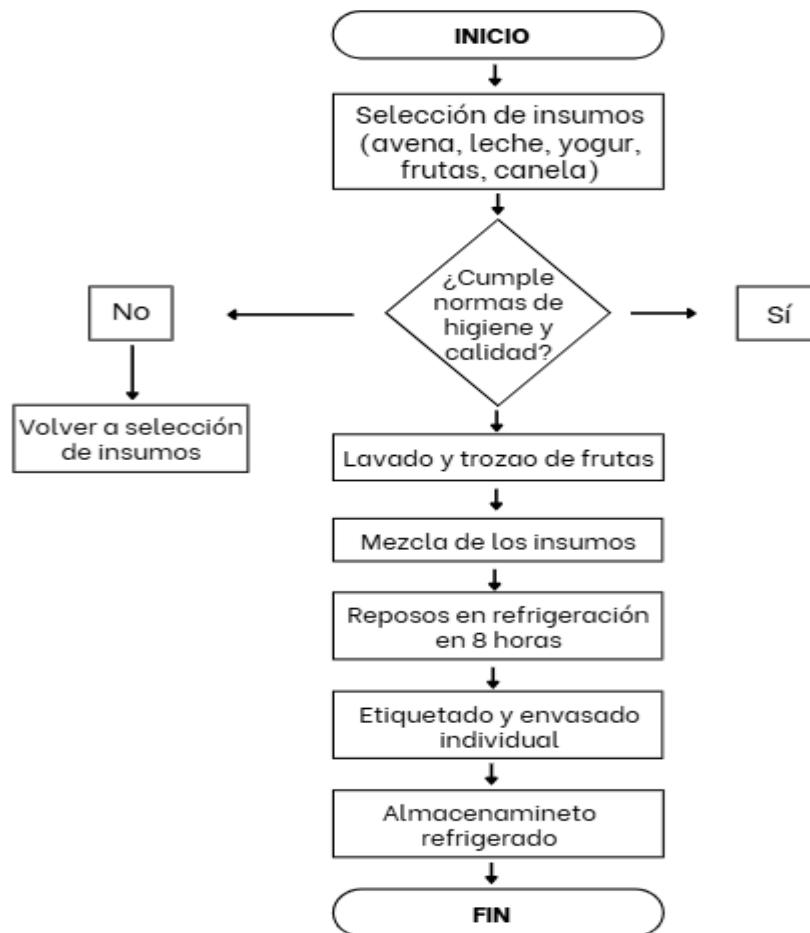
6.2 Mapa de Procesos

Seguidamente, se detalla en la figura 32 este flujograma del proceso productivo de DreamOats, el cual describe de manera secuencial las tareas indispensables para elaborar la avena trasnochada, desde una selección de los insumos hasta su almacenamiento refrigerado, incorporando controles básicos de calidad e higiene.

Figura 32*Procesos del proyecto empresarial*

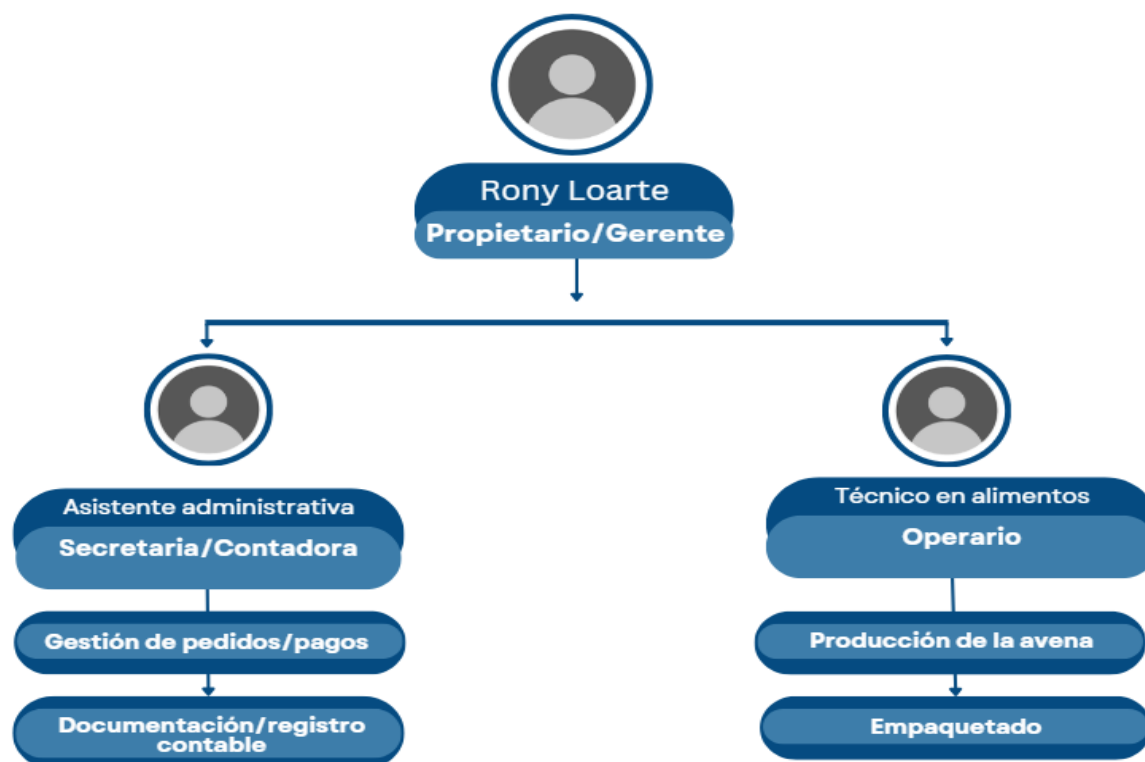
6.3 Flujograma

Así mismo, en la figura 33 se indaga el mapa de procesos del proyecto DreamOats, en si se identifican los métodos clasificados como estratégicos, operativos y de apoyo que intervienen en el funcionamiento del emprendimiento, permitiendo comprender de forma integral la gestión y articulación de sus actividades.

Figura 33*Flujograma del proceso productivo*

6.4 Diseño Organizacional

En la Figura 34 se detalla el organigrama del emprendimiento DreamOats, el cual presenta una estructura organizacional funcional encabezada por el Propietario, responsable del control general y las decisiones estratégicas del negocio. De este depende el Gerente, encargado acerca de la planificación y monitoreo de las actividades. Bajo su dirección se encuentran la secretaria, la Contadora y el Operario, responsables del apoyo administrativo, el control financiero y la producción de la avena trasnochada, respectivamente. Esta estructura permite una gestión eficiente y acorde a la escala del emprendimiento.

Figura 34*Organigrama del proyecto*

Nota. La información del organigrama está basada en el plan financiero.

6.5 Conformación Legal

Para la conformación legal del proyecto DreamOats, se ha optado por iniciar el emprendimiento bajo la figura perteneciente a una persona natural, dado que el negocio desarrollado y administrado de manera individual. Esta forma de constitución permite comenzar de manera más simple y ordenada, facilitando el cumplimiento de los requisitos legales y tributarios necesarios para operar formalmente. Además, brinda al emprendedor la posibilidad de tener un control directo sobre las decisiones del negocio, del proceso de producción hasta la venta del producto. Elegir esta figura legal resulta adecuada para la etapa inicial del proyecto, ya que permite reducir trámites complejos y enfocarse en el crecimiento del emprendimiento, manteniendo abierta la posibilidad de adoptar una estructura jurídica diferente en el futuro, conforme el negocio se consolide.

Así mismo, es necesario satisfacer los requisitos definidos en las entidades competentes, los cuales permiten que el emprendimiento opere de manera formal y dentro del marco legal vigente en la ciudad de Loja, Ecuador. En lo que sigue, se presenta una síntesis de los permisos y obligaciones requeridos para un emprendimiento especializado en la elaboración y comercialización de alimentos:

- **Registro Único de Contribuyentes (RUC – SRI):**

Permite al emprendimiento identificarse como sujeto tributario, emitir comprobantes de venta y cumplir con las obligaciones fiscales correspondientes por el Estado.

- **Permiso de funcionamiento municipal:**

Autorización otorgada a través del Gobierno Autónomo Descentralizado del municipio de Loja, que certifica que un establecimiento cumple con las condiciones necesarias para operar una actividad económica relacionada con alimentos.

- **Certificado de salud del personal:**

Documento obligatorio que acredita que los responsables de la preparación y manejo de alimentos se encuentran unas condiciones adecuadas de salud, garantizando la seguridad del consumidor.

- **Permiso del Cuerpo de Bomberos:**

Certificación que avala el acatamiento de disposiciones básicas vinculadas con la seguridad y la mitigación de riesgos, asegurando que un establecimiento cuente con condiciones mínimas de protección ante emergencias.

- **Permiso sanitario o Notificación Sanitaria (ARCSA):**

Autorización emitida con la aprobación de la autoridad sanitaria nacional que verifica este cumplimiento con normas de higiene, manipulación y elaboración de alimentos, garantizando la inocuidad del producto ofrecido.

- **Patente municipal y pago de tasas:**

Obligación anual que habilita legalmente el ejercicio de la actividad económica dentro del cantón Loja, contribuyendo al control y ordenamiento comercial del municipio.

- **Cumplimiento de normas de higiene y manipulación de alimentos:**

Conjunto de prácticas y disposiciones que deben aplicarse durante todo el proceso productivo, para garantizar que se cumplan los estándares de calidad, seguridad e inocuidad del bien o artículo terminado.

6.6 Financiamiento

El financiamiento del emprendimiento DreamOats se estructura a partir de una combinación de aportes de los integrantes y el acceso a un préstamo concedido por una entidad financiera nacional, asegurando así la existencia de los recursos que se requieren para el desarrollo ordenado de las actividades del negocio. Esta estructura financiera facilita una adecuada distribución de responsabilidades económicas, reduce la presión financiera individual y contribuye a la estabilidad del emprendimiento en su etapa inicial. Asimismo, el modelo de financiamiento planteado favorece la sostenibilidad del proyecto, permitiendo cumplir oportunamente con los compromisos asumidos y respaldando el crecimiento progresivo del negocio en función de su desempeño operativo y comercial.

7. Capítulo 7: Plan de Marketing Mix

En esta parte se desarrolla la aplicación del marketing mix al emprendimiento DreamOats, con el objetivo de definir de manera clara las estrategias relacionadas con las cuatro variables fundamentales del marketing: producto, precio, plaza y promoción. Este análisis permite estructurar una propuesta coherente con las necesidades del mercado objetivo y con la naturaleza social y saludable del proyecto.

Producto: El producto del proyecto DreamOats es avena trasnochada elaborada a partir de avena en hojuelas, leche, yogurt, frutas naturales y canela, dirigida principalmente a niños

de 5 a 11 años como una opción alimenticia saludable y equilibrada. El valor agregado se fundamenta en la comercialización de un producto artesanal, nutritivo y de sabor agradable, que promueve hábitos alimenticios adecuados desde edades tempranas y se diferencia por la variedad de frutas empleadas en su preparación. La avena trasnochada se presenta en envases individuales de vidrio con tapa, con un contenido neto de 250 ml, lo que permite una mejor conservación del producto y una porción adecuada para el público infantil. Además, cuenta con una etiqueta informativa y visualmente atractiva que incluye ingredientes, información nutricional y recomendaciones de consumo, generando confianza en los padres y reforzando el posicionamiento de DreamOats como un producto de calidad.

Figura 35

Producto del proyecto empresarial



Precio: El precio de DreamOats se establece considerando una evaluación minuciosa de los costos de fabricación, así como la solvencia económica del público objetivo. La estrategia de precios busca mantener un equilibrio entre accesibilidad y sostenibilidad, permitiendo que las familias puedan adquirir un producto saludable a un valor razonable. De esta manera, se evita que el precio se convierta en una barrera para el consumo, sin comprometer la excelencia de los componentes ni el método de elaboración del producto.

En el proyecto se establece un precio de venta al consumidor de \$1,50 por envase de avena trasnochada. Para facilitar la distribución del producto mediante servicios de entrega a domicilio, se considera el uso de plataformas de reparto como Zaymi, donde un motorizado se encarga de transportar el producto hasta el cliente final.

La tarifa mínima de entrega es de \$1,25, valor que corresponde al servicio de transporte realizado por el distribuidor o motorizado. De esta manera, el precio total que pagaría el cliente al solicitar el producto con entrega a domicilio sería de \$2,75, donde \$1,50 corresponde al precio del producto y \$1,25 al servicio de entrega.

No obstante, es importante considerar que el costo de entrega puede variar dependiendo de la distancia, la ubicación del cliente y el horario en que se solicite el pedido, ya que las plataformas de reparto suelen ajustar sus tarifas en función de estos factores. Por ello, el valor de \$1,25 se considera como una tarifa mínima referencial, pudiendo incrementarse en casos de mayor distancia o alta demanda del servicio.

Plaza: DreamOats tendrá como mercado inicial la ciudad de Loja, priorizando su planificación en espacios cercanos a los linajes, como ferias locales, puntos de venta de productos saludables y canales directos de venta. A mediano plazo, el emprendimiento contempla la expansión hacia otros canales, apoyándose en alianzas estratégicas con instituciones educativas, programas de salud y nutrición, así como en el uso de plataformas digitales para pedidos y difusión. La presencia activa en redes sociales permitirá ampliar el alcance del producto y fortalecer su inserción en el mercado local.

Promoción: Esta estrategia de promoción de DreamOats se enfoca en generar confianza y cercanía con el público objetivo. Para ello, se realizarán degustaciones y muestras del producto, dirigidas principalmente a padres de familia y niños, con el fin de dar a conocer el gusto, la consistencia y las propiedades nutritivas de la avena trasnochada. Asimismo, se implementarán promociones por volumen y campañas informativas en canales digitales como

Facebook e Instagram, en los que se difundirá contenido educativo relacionado con la alimentación saludable infantil, reforzando el valor social del emprendimiento y su compromiso con el bienestar de las familias lojanas.

8. Capítulo 8: Plan Financiero

A continuación, se presenta el plan financiero del emprendimiento DreamOats, el cual tiene como finalidad examinar la viabilidad financiera y económica del producto en el contexto ecuatoriano. Este análisis permite identificar el gasto inicial, el sistema de costos, los ingresos proyectados y la rentabilidad esperada, sirviendo de fundamento para la toma de decisiones empresariales reportadas.

8.1 Objetivo del Estudio Financiero

La investigación actual financiera se propone examinar la factibilidad económica de este proyecto de avena trasnochada, con el fin de evaluar su rentabilidad, estabilidad y capacidad de permanencia en el mercado, considerando los recursos necesarios y las condiciones financieras actuales.

- Evaluar la viabilidad económica del producto, si la comercialización de la avena trasnochada genera recursos económicos adecuados para cubrir los gastos de elaboración y generar bienes económicos.
- Identificar la inversión inicial requerida, calcular los costos asociados al producto y establecer un precio de venta adecuado que permita alcanzar una rentabilidad favorable.
- Evaluar la capacidad del proyecto para mantenerse estable y rentable en el tiempo, considerando el comportamiento de las ventas, los costos y la posibilidad de crecimiento.

8.2 Supuestos Financieros y Alcance

El análisis financiero del proyecto se construye a partir de una serie de supuestos que permiten establecer proyecciones realistas y coherentes con la naturaleza del negocio de avena trasnochada. Estos supuestos definen el alcance del estudio y sirven como base para la estimación de costos, ingresos y rentabilidad.

8.2.1 Horizonte del Proyecto

El período de evaluación del proyecto corresponde a tres años este período es considerado adecuado para analizar la viabilidad, consolidación y crecimiento inicial del emprendimiento, permitiendo observar su desempeño financiero en el lapso inmediato y a mediano plazo.

8.2.2 Moneda de Análisis

Todas las proyecciones financieras se realizan en dólares estadounidenses (USD), ya que es la moneda oficial de Ecuador y facilita el análisis y la comparación de costos e ingresos reales.

8.2.3 Inflación Estimada

Se considera una inflación general anual promedio de 1,2 % – 1,5 %, basada en las estimaciones oficiales del Banco Central del Ecuador para 2025–2026. Además, los costos de los insumos alimenticios entre ellos la avena y otros componentes del producto en cuestión se ajustan a una inflación estimada del 2,0 % anual, dado que los precios de los alimentos tienden a ser más volátiles y elevados que el promedio general, reflejando la sensibilidad de este grupo a factores de oferta estacional y costos logísticos.

8.2.4 Crecimiento de Ventas Esperado

Para efectos de las proyecciones financieras, se estima un crecimiento promedio de ventas del 7 % anual, sustentado en el comportamiento estable del consumo de alimentos en el Ecuador y en la tendencia creciente hacia productos saludables y nutritivos. Este crecimiento

se considera realista para una microempresa del sector alimenticio, ya que responde al posicionamiento progresivo de la marca, la recompra del producto y la ampliación gradual de los canales de comercialización, sin incurrir en supuestos de crecimiento excesivo.

8.2.5 Capacidad Productiva Inicial

Para la capacidad instalada inicial se estima la operación del negocio con la participación de una persona, quien se encarga de las actividades de producción, preparación y apoyo operativo. En cuanto a el horario laborable establecida a desarrolla durante 8 horas por jornada, de lunes a viernes. La capacidad instalada del proyecto se determina a partir del rendimiento de la licuadora semiindustrial, la cual permite producir aproximadamente 16 envases de avena trasnochada de 250 ml por hora, considerando los tiempos de mezcla y preparación.

Bajo este contexto, la producción diaria estimada es de 128 envases por día (16 envases por hora \times 8 horas), dando una producción semanal de 896 envases, considerando una operación continua de siete días. De manera mensual, la capacidad instalada alcanza 2.560 envases, y de forma anual se estima una producción máxima de 43.008 envases.

Sin embargo, para mantener un proceso artesanal adecuado y asegurar la calidad del producto, se proyecta inicialmente una capacidad utilizada inferior a la capacidad instalada, fijando una producción de 2.560 envases mensuales. Para lo cual se estima laborar cinco días a la semana, con una producción semanal de 640 envases, y una producción anual estimada de 30.720 envases.

Es importante mencionar que durante los primeros cinco años la capacidad utilizada se mantendrá constante, para un mejor control del proceso productivo y reducir riesgos operativos y financieros en la etapa inicial del emprendimiento.

8.2.6 Régimen Tributario Aplicable

El proyecto DreamOats se acoge al régimen RIMPE - Emprendedor, ya que corresponde a un negocio pequeño que se encuentra en su etapa inicial. Este régimen permite cumplir con las obligaciones tributarias de mane catar los compromisos fiscales de manera sencilla, apropiada a la realidad de los emprendimientos en el Ecuador, y facilita la formalización del negocio sin generar una carga tributaria elevada.

8.2.7 Tipo de Empresa

DreamOats se considera una empresa artesanal de tipo microempresa, ya que la producción se realiza de manera manual y en pequeña escala. Esta clasificación se ajusta a la realidad del emprendimiento, permitiendo iniciar operaciones de forma organizada, con bajos costos y con posibilidades de crecimiento a mediano plazo.

8.3 Inversión Inicial

La inversión inicial representa el punto de partida del emprendimiento DreamOats, ya que reúne todos los insumos para comenzar la elaboración y venta del producto. Esta inversión está pensada de forma realista, considerando la capacidad del negocio, el trabajo individual del emprendedor y las condiciones del mercado local, con el objetivo de iniciar operaciones de manera ordenada y sostenible.

Tabla 7

Inversión inicial del proyecto

Detalle	Total Mensual
Activos fijos	
Maquinaria y equipo	\$762,77
Herramientas	\$92,50
Muebles y enseres	\$142,00
Equipo de cómputo	\$525,00
Equipo de oficina	\$56,00
Total activos fijos	\$1.578,27
Activos diferidos	
Consulta	\$16,00
Registro sanitario (ARCSA)	\$200,00

Elaboración de estatutos y documentos legales	\$100,00
Marca y diseño de packaging	\$90,00
Desarrollo de fórmula o receta	\$65,00
Registro de marca	\$250,00
Obtención del RUC (SRI)	\$0,00
Licencias y permisos municipales	\$150,00
Total activos diferidos	\$871,00
Activo circulante	
Materia prima directa	\$150,40
Materia prima indirecta	\$29,50
Empaques	\$358,40
Mano de obra directa	\$727,00
Equipo de protección personal	\$3,50
Servicios básicos de producción	\$18,25
Gastos administrativos	
Remuneración administrativa	\$1.620,35
Servicios básicos administración	\$35,55
Útiles de oficina	\$9,77
Materiales de limpieza	\$18,79
Alquiler	\$90,00
Gastos de ventas	
Publicidad y comercialización	\$60,00
Logística y distribución	\$40,00
Total activo circulante	\$3.121,51
Total de la inversión	\$5.570,78

8.3.1 Activos Fijos

Como lo expresa The Global Found (2020), los activos fijos son bienes que son adquiridos, conservados, administrados, utilizados y/o controlados por la entidad ejecutora de la subvención, y cuyo uso se prevé que se extienda por más de un período contable o por el lapso de ejecución del Programa.

En consecuencia, la inversión en activos fijos del proyecto equivale a 1.578,27 dólares, valor que corresponde a la maquinaria y componentes de producción, conjunto de departamento, aparatos de unidades informáticas, mobiliario y utensilios, necesarios para el inicio de las operaciones productivas y administrativas del emprendimiento de avena

trasnochada saludable. Dicha inversión es moderada y acorde al tipo de empresa artesanal del proyecto.

Tabla 8

Activos fijos

Categoría	Descripción	Cantidad	Valor unitario (USD)	Valor total (USD)
Maquinaria y equipo	Licuada semi industrial	1	\$140.00	\$140.00
	Olla de acero inoxidable	1	\$75.77	\$75.77
	Balanza digital	1	\$22.00	\$22.00
	Refrigeradora de conservación	1	\$525.00	\$525.00
	Total, maquinaria y equipo			\$762.77
Herramientas y utensilios	Mesa de trabajo de acero inoxidable	1	\$65.00	\$65.00
	Recipientes plásticos	2	\$5.00	\$10.00
	Cucharones	1	\$7.50	\$7.50
	Espátulas	2	\$5.00	\$10.00
	Total, utensilios			\$92.50
Muebles enseres	Silla ejecutiva	1	\$50.00	\$50.00
	Escritorio	1	\$80.00	\$80.00
	Sillas plásticas	2	\$6.00	\$12.00
	Total, muebles y enseres			\$142.00
Equipos de computo	Computadora	1	\$525.00	\$525.00
	Total, equipo de computo			\$525.00
Equipo de oficina	Archivador	1	\$6.00	\$6.00
	Teléfono	1	\$50.00	\$50.00
	Total, equipo de oficina			\$56.00
Total, activos fijos				\$1,578.27

8.3.2 Activos Intangibles

Como manifiesta (Kenton, 2025) los activos intangibles se caracterizan por no tener forma física, ya que poseen una naturaleza inmaterial. No obstante, representan un componente fundamental a la estimación del valor de mercado de las entidades empresariales y organizaciones, debido a que contribuyen significativamente a la generación de valor.

Por lo tanto, la inversión correspondiente a los activos intangibles y trámites legales del proyecto asciende a un total de 871,00 dólares, valor que contempla los costos asociados a la consulta inicial, registro sanitario ante la ARCSA, elaboración de estatutos y documentos legales, desarrollo de la marca y diseño del packaging, formulación y estandarización del producto, registro de marca, así ejemplificado en la obtención de licencias y autorizaciones municipales esenciales para la ejecución del emprendimiento. Esta inversión resulta razonable y necesaria, ya que permite garantizar la legalidad, formalización y posicionamiento del emprendimiento de avena trasnochada saludable en el mercado, siendo acorde a la naturaleza artesanal y de pequeña escala del proyecto.

Tabla 9

Activos intangibles

Activo	Descripción	Valor total
Consulta	Se requiere realizar una consulta para el proceso de registro de marca	\$16.00
Registro sanitario (ARCSA)	Trámite obligatorio para la comercialización de productos alimenticios	\$200.00
Elaboración de estatutos y documentos legales	Redacción de documentos necesarios para el funcionamiento legal	\$100.00
Marca y diseño de packaging	Diseño de logo, etiqueta y presentación del producto	\$90.00
Desarrollo de fórmula o receta	Pruebas, ajustes y estandarización del producto	\$65.00
Registro de marca	Registro de la marca ante el organismo competente	\$250.00
Obtención del RUC (SRI)	Trámite de inscripción tributaria del negocio	\$0.00
Licencias y permisos municipales	Patente municipal y permisos de funcionamiento	\$150.00
Total		\$871.00

8.3.3 Capital de Trabajo Inicial

Para el Bank of America (2025), corresponde a los recursos financieros que la empresa dispone para llevar a cabo las actividades cotidianas, lo cual influye directamente en múltiples aspectos del negocio, desde el pago oportuno a empleados y proveedores hasta el cumplimiento de obligaciones financieras.

El capital de trabajo inicial para el presente proyecto está conformado por la obtención de insumos directos e indirectos, insumos y empaques, la remuneración de la mano de obra directa correspondiente al primer mes de operación, así como los costos asociados a los servicios básicos de producción. Cabe indicar que para su cálculo se consideró una producción mensual estimada de 2.560 unidades, volumen que responde a la capacidad utilizada del proyecto en su etapa inicial.

Tabla 10*Capital de trabajo inicial*

Activo Circulante	Valor mensual
Materia prima directa	\$150.40
Materia prima indirecta	\$29.50
Empaques e insumos	\$358.40
Mano de obra directa	\$727.00
Equipo de protección personal	\$3,50
Servicios básicos de producción	\$18.25
Total, activo circulante	\$1,287.05
Activos Fijos	Valor mensual
Maquinaria y equipo	\$762.77
Herramientas	\$92.50
Muebles y enseres	\$142.00
Equipo de cómputo	\$525.00
Equipo de oficina	\$56.00
Total, activos fijos	\$1,578.27
Activos Diferidos	Valor mensual
Consulta	\$16.00
Registro sanitario (ARCSA)	\$200.00
Elaboración de estatutos y documentos legales	\$100.00
Marca y diseño de packaging	\$90.00
Desarrollo de fórmula o receta	\$65.00
Registro de marca	\$250.00
Obtención del RUC (SRI)	\$0.00
Licencias y permisos municipales	\$150.00
Total, activos diferidos	\$871.00

8.4 Estructura de Costos

(Pereira, 2024) expone que, estos costos abarcan los costos invariables, como el pago de alquiler y salarios; los costos variables, como las materias primas; y los costos operativos, como los gastos de marketing y producción. Su análisis permite identificar los factores financieros más relevantes y optimizar el aprovechamiento de los recursos, se recopilan los costos más esenciales que intervienen en la operación desde su inicio. Este bloque se presenta al final, ya que requiere que todos los componentes anteriores estén previamente definidos, lo que permite una estimación más exacta y realista de los costos totales.

8.4.1 Costos de Producción

Según (Hayes, 2025), los costos de producción representan el conjunto de gastos directos e indirectos en los que asume una empresa para producir un bien o brindar un servicio, incluyendo recursos humanos y materiales, insumos en fabricación, gastos generales, así como impuestos, regalías y licencias relacionadas con el proceso productivo.

En la Tabla 10 se describe los gastos productivos del proyecto por su fabricación y comercialización de avena trasnochada saludable con un total mensual de 1.287,05 dólares y un valor anual de 15.444,60 dólares. De esta manera, se pretende cubrir los costos necesarios para garantizar la operación continua del proceso productivo durante el primer año, considerando materias primas, empaque, personal de producción directa, equipos de protección personal y trabajos básicos asociados a la producción. De esta manera al clasificar y analizar los costos asociados al proceso productivo, su finalidad es facilitar el control contable y la toma de decisiones financieras.

Tabla 11*Activo Circulante*

Categoría	Descripción	Cantidad	Valor unitario	Valor mensual	Valor anual
Materia prima directa	Avena en hojuelas (Kg)	32	\$1.10	\$35.20	\$422.40
	Leche (litros)	112	\$0.60	\$67.20	\$806.40
	Yogurt natural (litros)	48	\$1.00	\$48.00	\$576.00
	Total, materia prima directa			\$150.40	\$1,804.80
Materia prima indirecta	Fruta fresca (kg)	32	\$0.35	\$11.20	\$134.40
	Endulzante natural (kg)	4.8	\$3.50	\$16.80	\$201.60
	Especias (canela, coco, vainilla) (kg)	0.5	\$3.00	\$1.50	\$18.00
	Total, materia prima indirecta			\$29.50	\$354.00
Empaque	Etiquetas	2560	\$0.04	\$102.40	\$1,228.80
	Envase + tapa	2560	\$0.10	\$256.00	\$3,072.00
	Total, empaque			\$358.40	\$4,300.80
Mano de obra directa			\$726.00		
	Operario	1	0	\$726	\$8,712.00
	Total, mano de obra directa			\$727	\$8,724.00
Equipo de protección personal	Guantes (caja)	1	3	3	36
	Gorros (caja)	1	2	2	24
	Mascarillas (caja)	1	1.5	1.5	18
	Total, equipo de protección personal			\$3.50	\$42.00
Servicios básicos de producción	Agua potable (m3)	5	0.45	2.25	27
	Energía eléctrica (kW/h)	200	0.08	16	192
	Total, de servicios básicos de producción			\$18.25	\$219.00
Total, de activo circulante				\$1,287.05	\$15,444.60

En la Tabla 11 se detalla los insumos, cantidades y costos unitarios utilizados en el proceso productivo de la avena trasnochada, permitiendo identificar la composición de cada componente del costo de producción. A continuación, conforme a esta información se elabora el presupuesto total del costo de producción proyectado durante la vida útil del emprendimiento.

Tabla 12*Presupuesto total del costo de producción proyectado*

Detalle	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Costo de producción					
Materia prima directa	1804,8	1828,26	1852,03	1876,11	1900,5
Materia prima indirecta	354	358,6	363,26	367,98	372,76
Empaque	4300,8	4356,71	4413,35	4470,72	4528,84
Mano de obra directa	8724	8837,41	8952,3	9068,68	9186,57
Equipo de protección personal	42	42,55	43,1	43,66	44,23
Servicios básicos de producción	219	221,85	224,73	227,65	230,61
Depreciación de maquinaria y equipo	76,277	76,277	76,277	76,277	76,277
Depreciación de herramientas y utensilios	9,25	9,25	9,25	9,25	9,25
Total costo de producción	15530,13	15730,91	15934,3	16140,33	16349,04
Gastos de operación					
Gastos administrativos					
Remuneración administrativa	19444,2	19696,97	19953,03	20212,42	20475,18
Servicios básicos administración	426,6	432,15	437,77	443,46	449,22
Útiles de oficina	117,24	118,76	120,3	121,86	123,44
Materiales de limpieza	225,48	228,41	231,38	234,39	237,44
Alquiler	1080	1094,04	1108,26	1122,67	1137,26
Depreciación de equipo de oficina	5,6	5,6	5,6	5,6	5,6
Depreciación de muebles y enseres	14,2	14,2	14,2	14,2	14,2
Depreciación de equipo de cómputo	175	175	175	177,275	177,275
Gastos de ventas					
Publicidad	720	729,36	738,84	748,44	758,17
Logística y distribución	480	486,24	492,56	498,96	505,45
Gastos financieros					
Intereses	188,077142	142,134612	106,727278	67,7478874	24,8360763
Otros gastos					
Amortización de activos diferidos	174,2	174,2	174,2	174,2	174,2
Total costo de operación	23050,5971	23122,8646	23383,6673	23647,0229	23908,0711
Total presupuesto costo de producción	38580,73	38853,7746	39317,9673	39787,3529	40257,1111

8.4.2 Costos Operativos

En este apartado se presenta a detalle los costos operativos del proyecto, los cuales corresponden a los gastos cotidianos necesarios para el funcionamiento, gestión y administración de una empresa, e incluyen tanto costos directos como indirectos. Cabe mencionar que en Anexos se adjuntó el desglose del rol de pagos de la remuneración administrativa.

Tabla 13

Costos operativos

Categoría	Descripción	Cantidad	Valor Unitario	Valor Mensual	Valor Anual
Remuneración administrativa	Gerente - Propietario	1	\$894.15	\$894.75	\$10,737.00
	Secretaria - Contadora	1	\$726.20	\$726.68	\$8,720.16
	Total, remuneración administrativa			\$1,620.35	\$19,444.20
Servicios básicos de administración	Agua potable (m3)	5	\$0.45	\$2.25	\$27.00
	Energía eléctrica (kW/h)	160	\$0.08	\$12.80	\$153.60
	Servicio telefónico / internet	1	\$20.50	\$20.50	\$246.00
	Total, servicios básicos de administración			\$35.55	\$426.60
Útiles de oficina	Bolígrafos (caja)	1	\$1.50	\$1.50	\$18.00
	Grapadoras (caja)	1	\$0.50	\$0.50	\$6.00
	Clips (caja)	1	\$1.17	\$1.17	\$14.04
	Notas adhesivas	1	\$0.99	\$0.99	\$11.88
	Carpetas (unidad)	4	\$0.35	\$1.40	\$16.80
	Papel (resma)	1	\$4.21	\$4.21	\$50.52
	Total, útiles de oficina			\$9.77	\$117.24
Materiales de limpieza	Escoba	1	\$2.50	\$2.50	\$30.00
	Trapeador	1	\$2.99	\$2.99	\$35.88
	Cesto de basura	1	\$2.60	\$2.60	\$31.20
	Cloro	1	\$2.00	\$2.00	\$24.00
	Jabón líquido (galón)	1	\$3.21	\$3.21	\$38.52
	Papel higiénico (paca)	1	\$4.50	\$4.50	\$54.00
	Fundas para basura * 10 unidades	1	\$0.99	\$0.99	\$11.88
	Total, materiales de limpieza			\$18.79	\$225.48
Alquiler	Local de alquiler	1	\$90.00	\$90.00	\$1,080.00
	Total, alquiler			\$90.00	\$1,080.00
Publicidad y comercialización	Anuncios en Instagram	1	\$20.00	\$20.00	\$240.00
	Anuncios en Facebook	1	\$20.00	\$20.00	\$240.00
	Volantes	1	\$5.00	\$5.00	\$60.00
	Tarjetas del producto	1	\$15.00	\$15.00	\$180.00
	Total, publicidad y comercialización			\$60.00	\$720.00
Logística y distribución	Transporte local	1	\$25.00	\$25.00	\$300.00
	Bolsas térmicas	1	\$5.00	\$5.00	\$60.00
	Manipulación y entrega	1	\$10.00	\$10.00	\$120.00
	Total, logística y distribución			\$40.00	\$480.00
Total, costos operativos				\$1,874.46	\$22,493.52

Los costos operativos del proyecto de elaboración y comercialización de avena trasnochada saludable representan un valor total mensual de 1.874,46 dólares, con un costo anual de 22.493,52 dólares. De esta manera, en el presente apartado se asignó los gastos

necesarios para el funcionamiento administrativo, comercial y logístico del emprendimiento; con la finalidad de priorizar la eficiencia, el control de gastos y la sostenibilidad económica de la empresa a implementarse.

8.5 Presupuesto de Producción

Como menciona Argudo (2025), el presupuesto de producción constituye un elemento fundamental del presupuesto general en una empresa, dando paso a planificar y organizar los procesos necesarios para fabricar productos durante un período determinado y bajo condiciones específicas.

8.5.1 Volumen de Producción Mensual y Anual.

Para (Haney, 2025) ,el volumen de producción hace referencia al volumen total de productos o servicios que una empresa instalación o equipo logra generar durante un período específico. Esta medida es fundamental para las operaciones productivas, ya que permite evaluar el nivel de producción, la capacidad instalada y el desempeño operativo, pudiendo expresarse en unidades, lotes, toneladas u otras medidas acordes al tipo de actividad.

De acuerdo con la capacidad técnica del proyecto, la producción se basa en el uso de una licuadora semiindustrial con un rendimiento aproximado de 16 envases de 250 ml por hora. Adicional, se consideró un período laboral de 8 horas por día, por ende, se obtiene una producción diaria de 128 envases. Sin embargo, con el fin de mantener un proceso artesanal adecuado y garantizar la calidad del producto, se proyecta una producción efectiva de 2.560 envases mensuales, operando 5 días a la semana.

Tabla 14*Producción mensual y semanal*

Periodo	Producción (envases)
Producción diaria	128
Producción semanal	640
Producción mensual	2.560
Producción anual	30.720

8.5.2 *Capacidad Instalada vs Capacidad Utilizada*

Como expresa Rubio (2021), la capacidad instalada hace referencia según la infraestructura disponible, equipos y recursos necesarios para producir bienes o prestar servicios, y su nivel está directamente relacionado con la capacidad productiva máxima que una empresa puede alcanzar a ofrecer, por otro lado la capacidad utilizada evalúa qué tan próxima se encuentra una empresa a alcanzar su nivel máximo de producción, al comparar la producción que realmente obtiene con la capacidad productiva que tiene instalada, expresándose como un porcentaje del total posible.

En el presente proyecto la capacidad instalada alcanza un máximo de 2.560 envases mensuales, equivalente a 43.008 envases anuales, con una operación continua de siete días a la semana.

En este proyecto, la capacidad utilizada en la etapa inicial se establece en 2.560 envases mensuales, siendo aproximadamente el 71 % de la capacidad instalada, tal diferencia permite mantener un margen de seguridad operativa, reducir riesgos de sobreproducción y asegurar el control de calidad del producto.

- Demanda estimada

$$Demanda = \frac{Ventas}{Precio}$$

$$Demanda = \frac{46.387,20}{1,50} = 30.925 \text{ envases/año}$$

- **Demanda Insatisfecha**

$$\text{Demanda insatisfecha} = 30.925 - 30.720$$

$$\text{Demanda insatisfecha} = 205 \text{ envases/año}$$

La capacidad de producción del proyecto permite elaborar 30.720 envases de avena trasnochada al año, considerando una producción diaria de 128 envases, cinco días laborables a la semana. Por otro lado, la demanda estimada, calculada a partir de las ventas proyectadas y un precio unitario de \$1,50, alcanza aproximadamente 30.925 envases anuales.

Al comparar ambos valores se identifica una demanda insatisfecha de aproximadamente 205 envases al año, lo que indica que la producción cubre casi toda la demanda del mercado y que la pequeña diferencia puede gestionarse mediante una mejor planificación de la producción.

8.5.3 Coste Unitario por Producto

Como plantea (Young, 2025) el costo unitario representa el gasto total asociada en la fabricación, almacenamiento y oferta comercial de un producto, y está vinculado con el costo de los bienes vendidos. Este indicador se refleja en los estados financieros y resulta fundamental tanto para la valoración de la compañía, tanto interna como externa, además de verse influenciado por los efectos de escala que se producen cuando el negocio incrementa su nivel en la fabricación.

Según el análisis financiero, el valor total mensual de producción asciende a \$3,208.93 dólares, para una producción de 2.560 envases, dando como resultado un costo unitario aproximado de \$1,5 centavos por envase. Cabe indicar que dichos valores incluyen: componentes de producción directos e indirectos, empaques, trabajo directo y servicios esenciales para la producción y costos indirectos de fabricación.

8.5.4 Escalabilidad del Proceso Productivo.

Para (Alonso, 2025) la escalabilidad de un negocio es la agilidad de un proyecto o emprendimiento poder crecer o ajustarse según las variaciones de la demanda del mercado, manteniendo su funcionamiento y eficiencia.

Por consiguiente, el proceso productivo del proyecto presenta un nivel adecuado de escalabilidad, debido a que el aumento de la producción se lograría mediante un incremento en la utilización de la infraestructura productiva disponible o la incorporación gradual de equipos adicionales, sin requerir una inversión elevada en infraestructura.

La producción artesanal permite una adaptación flexible a la demanda del mercado, facilitando el crecimiento progresivo del negocio conforme aumenten las ventas y la aceptación del producto.

8.6 Presupuesto de Ventas

Para (Quispe, 2020) el presupuesto empresarial es una herramienta de planificación en la que se estiman y cuantifican de forma anticipada las ventas, compras y gastos de una empresa, permitiendo organizar, coordinar, supervisar y analizar la utilización de los recursos y las actividades. Generalmente, la elaboración está a cargo de las áreas responsables en coordinación con los demás departamentos y la alta dirección, y se proyecta para el período siguiente.

8.6.1 Precio de Venta Unitario

El precio de venta unitario del producto se establece en USD 1,5 por envase de 250 ml. Este precio se define considerando los costos de producción y operación del emprendimiento, así como el poder adquisitivo del consumidor local en la ciudad de Loja. Además, permite una rotación adecuada del producto y genera una rentabilidad razonable que asegura la sostenibilidad del negocio.

8.6.2 Canales de Comercialización

- **Retail:** venta directa al consumidor final mediante pedidos personalizados, ferias locales y entregas dentro de la ciudad de Loja, lo que permite mayor control del precio y del contacto con el cliente.
- **Online:** comercialización del producto en plataformas como Instagram y WhatsApp, facilitando la toma de pedidos, la promoción del producto y la fidelización de clientes sin incurrir en altos costos.
- **Mayorista:** venta del producto a cafeterías, tiendas saludables y pequeños negocios locales en volúmenes reducidos, como una estrategia de crecimiento y ampliación del mercado a mediano plazo.

8.6.3 Proyección de Ventas Mensuales y Anuales

Como expresa Raeburn (2025), la proyección o previsión de ventas consiste en estimar los ingresos futuros de un negocio a partir del análisis de datos históricos, y sirve como base para anticipar el desempeño financiero. Estas estimaciones permiten evaluar la viabilidad del plan financiero y realizar ajustes al plan de negocios cuando los resultados proyectados lo requieran.

Por consiguiente, se detalla la elaboración y venta realizada al mes de 2.560 y anual de 30.720 envases, el presupuesto de ventas proyectado es el siguiente:

Tabla 15

Proyección de ventas mensuales

Detalle	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre
Costo total de producción	3216,14	3216,14	3216,14	3216,14	3216,14	3216,14	3216,14	3216,14	3216,14	3216,14	3216,14	3216,14
Número de unidades (envases 250 ml)	2560	2560	2560	2560	2560	2560	2560	2560	2560	2560	2560	2560
Costo unitario	1,26	1,26	1,26	1,26	1,26	1,26	1,26	1,26	1,26	1,26	1,26	1,26
Margen de utilidad	0,2	0,2	0,2	0,2	0,2	0,2	0,2	0,2	0,2	0,2	0,2	0,2
PV. envase avena trasnochada	1,51	1,51	1,51	1,51	1,51	1,51	1,51	1,51	1,51	1,51	1,51	1,51
Número de unidades (envases 250 ml)	2560	2560	2560	2560	2560	2560	2560	2560	2560	2560	2560	2560
Ventas promedio	3865,6	3865,6	3865,6	3865,6	3865,6	3865,6	3865,6	3865,6	3865,6	3865,6	3865,6	3865,6

La proyección de ventas mensuales del proyecto se realiza considerando un comportamiento estable de la producción y comercialización durante el primer año, en relación con la capacidad empleada definida para el emprendimiento. De acuerdo con la tabla presentada, se establece una producción constante de 2.560 envases mensuales de 250 ml, acorde con la capacidad productiva del proyecto en su etapa inicial. El costo total de producción mensual se mantiene en USD 3.216,14, lo que determina un costo unitario de \$1,26 por envase. Considerando un margen de utilidad del 20 %, se fija un precio de venta al público de \$1,51 por envase durante los doce meses del año. Bajo estas condiciones, se generan ingresos mensuales promedio de \$3.865,60 en el período analizado.

Tabla 16*Proyección de ventas anuales*

Detalle	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Costo total de producción	38593,72	38866,9322	39331,288	39800,836	40270,7659
Número de unidades (envases 250 ml)	30720	30720	30720	30720	30720
Costo unitario	1,26	1,26519961	1,28031536	1,29560013	1,31089733
Margen de utilidad	0,2	0,25	0,3	0,35	0,4
PV. envase avena trasnochada	1,51	1,58	1,66	1,75	1,84
Número de unidades (envases 250 ml)	30720	30720	30720	30720	30720
Ventas promedio	46387,2	48537,6	50995,2	53760	56524,8

En la tabla 16 se describen las ventas proyectadas anuales del proyecto para un horizonte de cinco años, con una producción constante de 30.720 envases anuales de 250 ml, conforme la capacidad utilizada definida para la etapa inicial. El costo total de producción anual es de USD 38.568,69 en el año uno y \$ 40.244,48 para el año cinco, debido a los costos asociados a la inflación y a variaciones en el valor de las materias primas y suministros. Bajo este contexto, el precio unitario en la fabricación en el año uno es de \$ 1,26 y \$ 1,31 en el año cinco; por lo que, el margen de utilidad proyectado se inicia con un 20 % al año uno y alcanzando un 40 % en el año cinco, debido a las mejoras en la eficiencia operativa y una optimización de la eficacia de los procedimientos de fabricación y comerciales. Para ello, la venta al público del envase de avena trasnochada se incrementa de \$ 1,51 en el año uno a \$ 1,83 al año cinco, manteniendo precios competitivos y aceptables para el mercado objetivo. Por último, las entradas anuales por cada una de las ventas alcanzan en el año uno \$ 46.387,20 y \$ 56.217,60 en el quinto año, mostrando así la rentabilidad del proyecto a lo largo del tiempo.

8.6.4 Escenarios: Conservador, Realista y Optimista

Analizar los escenarios de ventas, se logra analizar la sensibilidad del proyecto frente a variaciones en el comportamiento del mercado, para lo cual se plantean tres escenarios de ventas: conservador, realista y optimista. De manera que, permita evaluar la capacidad del emprendimiento para generar ingresos bajo diferentes niveles de demanda y poner alcanzar la estabilidad financiera del proyecto.

Tabla 17

Escenarios: conservador, realista y optimista

Escenario	Nivel de ventas	de Unidades vendidas mensuales	Precio de Venta (USD)	Ingresos mensuales (USD)
Conservador	80% de la producción	2.048	\$1,10	\$3.072,00
Realista	100% de la producción	2.560	\$1,51	\$3,865.60
Optimista	110 de la producción	2.816	\$1,51	\$4,224,00

Conforme la Tabla 16, se evidencia que en el escenario conservador se considera un 80% de la producción al ser una etapa inicial de posicionamiento del artículo en el mercado y el precio establecido para su venta inferior al precio objetivo, con el fin de incentivar la demanda, atraer nuevos consumidores y competir con productos similares existentes en el mercado local. Por su parte, el escenario realista representa la base del estudio financiero y considera la venta del 100 % de la capacidad productiva mensual, definido en función del estudio comparativo de costos y precios de la competencia. Por esta razón, este escenario se utiliza como referencia para el resto de los análisis financieros. Por último, el escenario optimista contempla un incremento del 10 % de las ventas, manteniendo un mismo precio de mercado, debido a una mayor aceptación del producto, posicionamiento de la marca, fidelización de clientes y ampliación de los canales de comercialización.

8.7 Estado de Resultados Projectado

Como plantea (Chen, 2025) ,un estado de resultados, también conocido como el estado de resultados o (P&L) presenta de manera sintética los ingresos, costos, utilidades y pérdidas de una empresa en un período contable determinado. Este informe ofrece información clave sobre el desempeño operativo, la eficiencia de la gestión y el nivel de rendimiento de la organización en relación con otras empresas del mismo sector.

Tabla 18*Estado de resultados proyectado*

1. Ingresos	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Ventas	\$ 46.387,20	\$ 48.537,60	\$ 50.995,20	\$ 53.760,00	\$ 56.524,80
Valor residual					\$ 703,91
Otros ingresos	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0
Total de ingresos	\$ 46.387,20	\$ 48.537,60	\$ 50.995,20	\$ 53.760,00	\$ 57.228,71
2. Egresos					
Costo de producción	\$ 15.530,13	\$ 15.730,91	\$ 15.934,30	\$ 16.140,33	\$ 16.349,04
Costo de operación	\$ 23.063,59	\$ 23.136,02	\$ 23.396,99	\$ 23.660,51	\$ 23.921,73
Total de egresos	\$ 38.593,72	\$ 38.866,93	\$ 39.331,29	\$ 39.800,84	\$ 40.270,77
Utilidad bruta 1-2	\$ 7.793,48	\$ 9.670,67	\$ 11.663,91	\$ 13.959,16	\$ 16.957,94
15% Utilidad trabajador	\$ 1.169,02	\$ 1.450,60	\$ 1.749,59	\$ 2.093,87	\$ 2.543,69
Utilidad anticipada impuestos	\$ 6.624,46	\$ 8.220,07	\$ 9.914,32	\$ 11.865,29	\$ 14.414,25
25% Impuesto renta	\$ 1.656,11	\$ 2.055,02	\$ 2.478,58	\$ 2.966,32	\$ 3.603,56
Utilidad anticipada reserva	\$ 4.968,35	\$ 6.165,05	\$ 7.435,74	\$ 8.898,97	\$ 10.810,69
10% Reserva legal	\$ 496,83	\$ 616,50	\$ 743,57	\$ 889,90	\$ 1.081,07
Utilidad liquida	\$ 4.471,52	\$ 5.548,55	\$ 6.692,17	\$ 8.009,07	\$ 9.729,62

La empresa DreamOats presenta en el primer año ingresos por ventas de \$46,387.20 dólares, con egresos en los costos de operación y producción, un monto de \$38,593.72 dólares, generando una utilidad bruta de \$7,793.48. Después de deducir la utilidad al trabajador, la utilidad anticipada impuestos, impuesto renta, entre otros, se genera un valor de \$4,471.52 que constituye la utilidad liquida al no registrarse impuestos. Por consiguiente, el negocio es rentable y tiene una buena capacidad para cubrir costos y generar beneficios sostenibles.

8.8 Flujo de Caja Proyectado

Como sostiene (Hayes, Investopedia, 2025) es el flujo de efectivo que registra el ingreso y el egreso del dinero correspondientes a una empresa a lo largo de un período determinado; cuando los ingresos superan a los egresos, se registra un flujo de caja positivo, y cuando ocurre lo contrario, se considera negativo.

Tabla 19*Flujo de caja proyectado*

1. Ingresos	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Ventas	\$46.387,20	\$48.537,60	\$50.995,20	\$53.760,00	\$56.524,80
Valor residual					\$703,91
Otros ingresos	\$0,00	\$0,00	\$0,00	\$0,00	\$0,00
Total de ingresos	\$46.387,20	\$48.537,60	\$50.995,20	\$53.760,00	\$57.228,71
2. Egresos					
Costo de producción	\$15.530,13	\$15.730,91	\$15.934,30	\$16.140,33	\$16.349,04
Costo de operación	\$23.063,59	\$23.136,02	\$23.396,99	\$23.660,51	\$23.921,73
15% Utilidad trabajadores	\$1.169,02	\$1.450,60	\$1.749,59	\$2.093,87	\$2.543,69
25% Impuesto a la renta	\$1.656,11	\$2.055,02	\$2.478,58	\$2.966,32	\$3.603,56
10% Reserva legal	\$496,83	\$616,50	\$743,57	\$889,90	\$1.081,07
Total de egresos	\$41.915,68	\$42.989,05	\$44.303,03	\$45.750,93	\$47.499,09
Saldo neto flujo de caja	\$4.471,52	\$5.548,55	\$6.692,17	\$8.009,07	\$9.729,62
Flujo de caja acumulado	\$4.471,52	\$10.020,06	\$16.712,24	\$24.721,31	\$34.450,93

El flujo financiero proyectado del proyecto de elaboración y comercialización de avena trasnochada saludable se presenta para un horizonte de cinco años, permitiendo evaluar el nivel de capacidad del emprendimiento con el fin de producir efectivo, cumplir con las responsabilidades financieras y sostener sus operaciones en el tiempo. Al analizar la Tabla 13 se evidencia que la empresa mantiene liquidez suficiente para cubrir sus operaciones, cumplir con sus obligaciones operativas y legales, además, genera excedentes suficientes para sostener y fortalecer sus operaciones en el tiempo. De esta manera, el proyecto demuestra viabilidad financiera.

8.9 Punto de Equilibrio

Como señala (García, 2021) ,el punto de equilibrio se calcula para determinar el momento en que los ingresos de la compañía son iguales a sus costos variables y fijos. Esto es, cuando las ventas cubren exactamente los gastos, sin producir pérdidas ni ganancias, lo que significa que se ha alcanzado el punto de equilibrio.

$$PE = \frac{\text{Costo Fijo Total}}{\text{Ventas Totales} - \text{Costo Variable Total}} \times 100$$

Tabla 20*Clasificación costos fijos y variables Año 1*

Detalle	Año 1	Costos fijos	Costos variables
Costo de producción			
Materia prima directa	1804,8		1804,8
Materia prima indirecta	354		354
Empaque	4300,8		4300,8
Mano de obra directa	8724		8724
Equipo de protección personal	42		42
Servicios básicos de producción	219	219	
Depreciación de maquinaria y equipo	76,277	76,277	
Depreciación de herramientas y utensilios	9,25	9,25	
Total costo de producción	15530,13	304,527	15225,6
Gastos de operación			
Gastos administrativos			
Remuneración administrativa	19457,16		19457,16
Servicios básicos administración	426,6	426,6	
Útiles de oficina	117,24	117,24	
Materiales de limpieza	225,48	225,48	
Alquiler	1080	1080	
Depreciación de equipo de oficina	5,6	5,6	
Depreciación de muebles y enseres	14,2	14,2	
Depreciación de equipo de cómputo	175	175	
Gastos de ventas			
Publicidad	720	720	
Logística y distribución	480		480
Gastos financieros			
Intereses	188,1136039	188,1136039	
Otros gastos			
Amortización de activos diferidos	174,2	174,2	
Total costo de operación	23063,5936	3126,433604	19937,16
Total presupuesto costo de producción	38593,72	3430,960604	35162,76

a) **En función a las ventas**

$$PE = \frac{\text{Costos Fijos}}{1 - \frac{\text{Costos Variables}}{\text{Ventas Totales}}}$$

$$PE = \frac{\$3,430.96}{1 - \frac{\$35,162.76}{\$46,387.20}}$$

$$PE = \$14,179.12$$

b) En Función de la Capacidad Instalada

$$PE = \frac{\text{Costos Fijos}}{\text{Ventas Totales} - \text{Costos Variables}} \times 100$$

$$PE = \frac{\$3,430.96}{\$46,387.20 - \$35,1162.76} \times 100$$

$$PE = 30.57\%$$

c) En Función de las unidades

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

$$PE = \frac{\$3.430,96}{\$0.366}$$

$$PE = 9.374$$

El punto de equilibrio del proyecto DreamOats se determinó a partir de la correspondencia entre los precios afianzados, variables y el monto en comercio unitario de la avena trasnochada, con el objetivo de identificar el paralelismo mínimo de ventas indispensable para cubrir todos los gastos, sin que se produzcan utilidades ni pérdidas. Por lo tanto, para el primer año de operación, aun así, se consideró un precio de venta unitario de \$ 1,51 dólares, definido según la composición de los costos del análisis de precios en el mercado. Siendo que, la empresa debe generar ingresos mínimos por \$14.179,12 dólares durante el primer año con el objetivo de llegar al punto de equilibrio, lo que muestra que, en este nivel de ventas, el total de ingresos equivale al total de costos, permitiendo a la empresa cubrir completamente sus obligaciones operativas. En función de las unidades, esto representa la venta aproximada de 9.374 unidades de avena trasnochada durante el primer año, la cantidad mínima requerida para cubrir los costos variables y fijos del proyecto.

En cuanto a la capacidad productiva, el punto de equilibrio equivale al 30,57 % de la capacidad instalada, evidenciando que la empresa no necesita operar a plena capacidad para cubrir sus costos. Por lo que, el proyecto presenta una estructura de costos favorable, ya que

con menos de la tercera parte de su capacidad productiva es posible alcanzar el equilibrio financiero, reduciendo el riesgo operativo y facilitando la sostenibilidad del negocio en su etapa inicial.

8.10 Indicadores de Rentabilidad

(Lopez, 2020) indica que, los indicadores de rentabilidad son un indicador utilizado para evaluar financiamiento, se muestra un costo presente en ingresos originados por cada unidad de inversión realizada en un plan. Su cálculo consiste en relacionar el coste actual de la secreción de efectivo venideros con la inversión inicial efectuada. proyectados ingrese la inversión primera realizada.

Margen bruto: La empresa tiene un margen bruto del 66.52 %, siendo que en cada dólar vendido se obtiene \$0,63 luego de abonar los gastos de producción. A partir de esta manera que se evidencia un buen control de los costos directos y una gran capacidad de generar valor a partir de las ventas. Es decir, la empresa presenta un buen manejo eficiente en su proceso productivo y un uso eficiente de la capacidad instalada, permitiéndole aumentar la rentabilidad del producto. Asimismo, dicho margen bruto le permite a DreamOats un amplio margen ante posibles oscilaciones en los costos de abastecimiento o variaciones del mercado. Encima este sentido, el indicador confirma que el coste productivo y los precios planteados son financieramente viables con los objetivos del emprendimiento.

Tabla 21

Margen Bruto

Detalle	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Ventas	\$ 46.387,20	\$ 48.537,60	\$ 50.995,20	\$ 53.760,00	\$ 56.524,80
Costo de producción	\$ 15.530,13	\$ 15.730,91	\$ 15.934,30	\$ 16.140,33	\$ 16.349,04
Utilidad bruta	\$ 30.857,07	\$ 32.806,69	\$ 35.060,90	\$ 37.619,67	\$ 40.175,76
Margen bruto	66,52%	67,59%	68,75%	69,98%	71,08%

Margen neto: En el primer año, DreamOats presenta un margen neto del 9,64 %, siendo que en un dólar vendido el negocio genera aproximadamente \$ 0,10 ctvs., en utilidad neta, lo cual es beneficioso para un emprendimiento en su fase inicial, dado que durante este periodo se asumen mayores cargas administrativas y operativas propias del arranque del negocio. A partir de los siguientes años, se evidencia una evolución positiva del margen neto, reflejando con ello la mejora de la empresa en su eficiencia financiera, su capacidad de generar beneficios, reinvertir utilidades y mantener su sostenibilidad en el largo plazo. Por tanto, el proyecto presenta una buena rentabilidad y viabilidad económica.

Tabla 22

Margen Neto

Detalle	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Ventas	\$ 46.387,20	\$ 48.537,60	\$ 50.995,20	\$ 53.760,00	\$ 56.524,80
Utilidad líquida	\$ 4.471,52	\$ 5.548,55	\$ 6.692,17	\$ 8.009,07	\$ 9.729,62
Margen bruto	9,64%	11,43%	13,12%	14,90%	17,21%

ROI (retorno sobre la inversión): El ROI permite evaluar la rentabilidad del proyecto en relación con la inversión inicial realizada, indicando qué porcentaje de beneficio se obtiene por cada dólar invertido. El ROI del proyecto 80,25% indica que la inversión inicial de \$5.571,86 genera una utilidad neta de \$4.471,52, lo que representa un retorno altamente atractivo sobre el capital invertido, evidenciando la sólida rentabilidad del proyecto.

$$\text{ROI (\%)} = \frac{\text{Utilidad líquida}}{\text{Inversión total inicial}} \times 100$$

Tabla 23

ROI

Detalle	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Utilidad neta (USD)	\$ 4.471,52	\$ 5.548,55	\$ 6.692,17	\$ 8.009,07	\$ 9.729,62
Inversión inicial (USD)	\$ 5.571,86	\$ 5.571,86	\$ 5.571,86	\$ 5.571,86	\$ 5.571,86
ROI (%)	80,25%	99,58%	120,11%	143,74%	174,62%

VAN (valor actual neto): El VAN obtenido para el proyecto es de \$ 58.353,30, calculado a partir de la actualización de los ingresos y egresos de efectivo proyectados mediante un coeficiente de descuento aplicado del 9,65 %, indica que los ingresos futuros, descontados al valor presente, superan ampliamente la inversión inicial requerida, lo que evidencia que el proyecto es capaz de recuperar el capital invertido y por ende generar un alto excedente económico para el inversionista. De modo que, la creación de la avena trasnochada es financieramente viable y rentable.

La tasa de descuento utilizada para el cálculo del VAN se fundamenta en el costo de oportunidad del capital, considerando el nivel de riesgo asociado a un emprendimiento del sector alimenticio en el contexto ecuatoriano. Dado que el proyecto se financia principalmente con capital propio, la tasa refleja la rentabilidad mínima esperada por el inversionista, incorporando además un componente de riesgo país y el riesgo propio del mercado local. Esta aproximación se alinea con los criterios financieros establecidos para la evaluación de proyectos mediante el método del Valor Actual Neto.

Tabla 24

VAN del proyecto

Valor Actual Neto (VAN)			
Años	Flujo de caja	Factor descuento (9.65%)	Valor actualizado
1	4471,52	0,91199	4077,98
2	10020,06	0,83173	8333,99
3	16712,24	0,75853	12676,73
4	24721,31	0,69178	17101,71
5	34450,93	0,63089	21734,75
	90376,06		63925,16
			5571,86
			58353,30

TIR (tasa interna de retorno): La TIR en el plan alcanza un valor de 122,06 %, se evidencia una rentabilidad generada por los flujos de caja supera de manera significativa el

nivel mínimo de rentabilidad esperado del proyecto 9,65 %, utilizada como tasa de descuento en la evaluación financiera. Por tanto, el plan cubre el rendimiento potencial dejado de percibir del radical y ofrece un rendimiento superior al mínimo requerido para su aceptación, debido a la baja inversión inicial necesaria para la implementación del negocio y con el desempeño del proyecto en la creación de superávit de efectivo desde el primer año de operación, reduciendo el riesgo financiero y acelera la recuperación del capital invertido.

La fórmula aplicada para el siguiente indicador es:

$$R = \sum_{T=0}^n \frac{Fn}{(1+i)^n}$$

Tabla 25

TIR del proyecto

Tasa Interna de Retorno (TIR)					
Años	Flujo neto	Factor descuento Tm (122%)	Valor actualizado Tm	Factor descuento TM (123%)	Valor actualizado TM
1	4471,52	0,4505	2014,19	0,44843	2005,16
2	10020,06	0,2029	2033,17	0,20109	2014,93
3	16712,24	0,0914	1527,5	0,09017	1506,94
4	24721,31	0,0412	1017,78	0,04044	999,73
5	34450,93	0,0186	639,06	0,01813	624,6
			5574,86		5527,03
			5571,86		5571,86
			3,00		-44,83

$$TIR = Tm + Dt \left(\frac{VANTm}{VANTm - VANTM} \right) = 122,06\%$$

Periodo de recuperación de la inversión: El financiamiento se recupera aproximadamente en año 1 lo que indica que los entradas y salidas de dinero generados durante el primer año de operación permiten recuperar en su totalidad el capital invertido, evidenciando una rápida capacidad de generación de efectivo, lo cual es positivo para emprendimientos de tipo artesanal con estructuras de costos controladas. Por tanto, el proyecto es aceptable, ya que

el inversionista logra recuperar su inversión en un plazo reducido, disminuyendo la exposición ante posibles cambios desfavorables en el entorno económico.

8.11 Análisis de Sensibilidad

La metodología de sensibilidad funciona como una técnica para examinar la evaluación financiera permitiendo medir cómo varían los resultados de un proyecto, ante cambios en una o más variables clave, con el fin de identificar cuáles factores tienen mayor impacto en la rentabilidad del proyecto.

8.11.1 Análisis de Sensibilidad Incremento en los Costos

$$NTIR = Tm + Dt \left(\frac{VAN Tm}{VAN Tm - VAN TM} \right)$$

$$NTIR = 55 + 1 \left(\frac{16.10}{16.10 - (-89.98)} \right)$$

$$NTIR = 55.15$$

a) Diferencia de TIR

$$Dif. TIR = TIR Proyecto - NTIR$$

$$Dif. TIR = 122.06 - 55.15$$

$$Dif. TIR = 66.91$$

b) Porcentaje de variación

$$\%V = \left(\frac{Dif. TIR}{TIR proyecto} \right) * 100$$

$$\%V = \left(\frac{66.91}{122.06} \right) * 100$$

$$\%V = 54.82$$

c) Sensibilidad

$$S = \frac{\%V}{NTIR}$$

$$S = \frac{54.82}{55.15}$$

$$S = 0,99$$

Análisis: Se tiene una sensibilidad de 0,99, al ser menor que uno el proyecto muestra estabilidad frente a cambios, ya que estos no repercuten en su nivel de rentabilidad, lo que indica que puede aguantar un incremento del 16.55 % de los costos.

Tabla 26

Sensibilidad incremento de costos

Años	Costo original	Costo Incremento	Ingreso Original	Flujo de Caja	Factor de Descuento Tm	Valor Actualizado	Factor de Descuento TM	Valor Actualizado
		16,55%			55,00%		56,00%	
1	38593,72	44980,98	46387,20	1406,22	0,64516	907,24	0,64103	901,43
2	38866,93	45299,41	48537,60	3238,19	0,41623	1347,83	0,41091	1330,6
3	39331,29	45840,62	50995,20	5154,58	0,26854	1384,21	0,26341	1357,77
4	39800,84	46387,87	50995,20	4607,33	0,17325	798,22	0,16885	777,95
5	40270,77	46935,58	57228,71	10293,13	0,11177	1150,46	0,10824	1114,13
						5587,96		5481,88
						5571,86		5571,86
						16,10		-89,98

8.11.2 Análisis de Sensibilidad Decremento en los Ingresos

$$NTIR = Tm + Dt \left(\frac{VAN Tm}{VAN Tm - VAN TM} \right)$$

$$NTIR = 54.50 + 1 \left(\frac{78.54}{78.54 - (-75.63)} \right)$$

$$NTIR = 55.26$$

1. Diferencia de TIR

$$Dif. TIR = TIR Proyecto - NTIR$$

$$Dif. TIR = 122.06 - 55.13$$

$$Dif. TIR = 66.93$$

2. Porcentaje de variación

$$\%V = \left(\frac{Dif.TIR}{TIR proyecto} \right) * 100$$

$$\%V = \left(\frac{66.93}{122.06} \right) * 100$$

$$\%V = 54.83$$

3. Sensibilidad

$$S = \frac{\%V}{NTIR}$$

$$S = \frac{54.83}{55.13}$$

$$S = 0,99$$

Análisis: El proyecto no se ve afectado de manera significativa por la disminución en los ingresos, ya que el máximo porcentaje de aumento es del 13.20%. La sensibilidad resultante es de 0,99, que es inferior a uno, lo que indica que el proyecto no es sensible a estos cambios

Tabla 27

Sensibilidad decremento en los ingresos

Años	Ingresos Originales	Ingresos	Costos Originales	Flujo de Caja	Factor de Descuento Tm	Valor Actualizado	Factor de Descuento TM	Valor Actualizado
		13,20%			54,50%		56,00%	
1	46387,20	40264,09	38593,72	1670,37	0,64725	1081,15	0,64103	1070,76
2	48537,60	42130,64	38866,93	3263,71	0,41893	1367,27	0,41091	1341,09
3	50995,20	44263,83	39331,29	4932,54	0,27115	1337,46	0,26341	1299,28
4	50995,20	44263,83	39800,84	4462,99	0,1755	783,26	0,16885	753,58
5	57228,71	49674,52	40270,77	9403,75	0,11359	1068,17	0,10824	1017,86
						5637,31		5482,57
						5571,86		5571,86
						65,45		-89,29

8.12 Estructura de Financiamiento

Son las distintas alternativas que utiliza una empresa para conseguir los recursos económicos que le permitan iniciar, sostener o ampliar sus actividades. Estas pueden clasificarse de acuerdo con su origen (internas o externas), su plazo (corto o largo) y su naturaleza (propias o de terceros). Conocer y comprender las fuentes de financiamiento es clave para una adecuada gestión financiera.

Tabla 28*Financiamiento*

Capital	Valor	Porcentaje
Aporte de los socios	\$3.621,71	65
Préstamo a BAN Ecuador	\$1.950,15	35
Total de la inversión	\$5.571,86	100

A continuación, se detalla:

Monto	\$1.950,15
Tasa (Crédito Productivo PYMES)	9,65%
Plazo mensual	60
Pago mensual	\$34,12

Tabla 29*Amortización de crédito*

Años	Pago meses	Pago interés mensual	Pago capital	Saldo	Interés anual
1	1	\$15,68	\$25,42	\$1.924,73	\$188,11
	2	\$15,48	\$25,62	\$1.899,11	
	3	\$15,27	\$25,83	\$1.873,28	
	4	\$15,06	\$26,04	\$1.847,25	
	5	\$14,85	\$26,24	\$1.821,00	
	6	\$14,64	\$26,46	\$1.794,55	
	7	\$14,43	\$26,67	\$1.767,88	
	8	\$14,22	\$26,88	\$1.741,00	
	9	\$14,00	\$27,10	\$1.713,90	
	10	\$13,78	\$27,32	\$1.686,58	
	11	\$13,56	\$27,54	\$1.659,04	
	12	\$13,34	\$27,76	\$1.631,28	
2	13	\$13,12	\$27,98	\$1.603,30	\$142,16
	14	\$12,89	\$28,21	\$1.575,09	
	15	\$12,67	\$28,43	\$1.546,66	
	16	\$12,44	\$28,66	\$1.518,00	
	17	\$12,21	\$28,89	\$1.489,11	
	18	\$11,97	\$29,13	\$1.459,98	
	19	\$11,74	\$29,36	\$1.430,62	
	20	\$11,50	\$29,60	\$1.401,03	
	21	\$11,27	\$29,83	\$1.371,19	
	22	\$11,03	\$30,07	\$1.341,12	

	23	\$10,78	\$30,32	\$1.310,81	
	24	\$10,54	\$30,56	\$1.280,25	
3	25	\$10,30	\$30,80	\$1.249,44	\$106,75
	26	\$10,05	\$31,05	\$1.218,39	
	27	\$9,80	\$31,30	\$1.187,09	
	28	\$9,55	\$31,55	\$1.155,53	
	29	\$9,29	\$31,81	\$1.123,73	
	30	\$9,04	\$32,06	\$1.091,66	
	31	\$8,78	\$32,32	\$1.059,34	
	32	\$8,52	\$32,58	\$1.026,76	
	33	\$8,26	\$32,84	\$993,92	
	34	\$7,99	\$33,11	\$960,81	
	35	\$7,73	\$33,37	\$927,44	
	36	\$7,46	\$33,64	\$893,80	
	4	37	\$7,19	\$33,91	
38		\$6,91	\$34,19	\$825,70	
39		\$6,64	\$34,46	\$791,24	
40		\$6,36	\$34,74	\$756,50	
41		\$6,08	\$35,02	\$721,49	
42		\$5,80	\$35,30	\$686,19	
43		\$5,52	\$35,58	\$650,61	
44		\$5,23	\$35,87	\$614,74	
45		\$4,94	\$36,16	\$578,58	
46		\$4,65	\$36,45	\$542,13	
47		\$4,36	\$36,74	\$505,39	
48		\$4,06	\$37,04	\$468,36	
5	49	\$3,77	\$37,33	\$431,02	\$24,84
	50	\$3,47	\$37,63	\$393,39	
	51	\$3,16	\$37,94	\$355,45	
	52	\$2,86	\$38,24	\$317,21	
	53	\$2,55	\$38,55	\$278,66	
	54	\$2,24	\$38,86	\$239,80	
	55	\$1,93	\$39,17	\$200,63	
	56	\$1,61	\$39,49	\$161,15	
	57	\$1,30	\$39,80	\$121,34	
	58	\$0,98	\$40,12	\$81,22	
	59	\$0,65	\$40,45	\$40,77	
	60	\$0,33	\$40,77	\$0,00	

8.13 Conclusiones Financieras

El proyecto requiere una inversión inicial de \$5.571,86, destinada a cubrir activos fijos, diferidos y capital de trabajo, monto que resulta accesible frente a las ventas proyectadas. En el primer año se estiman ingresos por \$46.387,20, cifra que supera ampliamente el punto de equilibrio de \$14.179,12, generando un margen de seguridad significativo ante posibles fluctuaciones en la demanda. Además, las ventas presentan un crecimiento sostenido hasta el quinto año, lo que evidencia estabilidad y proyección favorable del negocio.

Los indicadores financieros respaldan la viabilidad del proyecto, ya que el Valor Actual Neto (VAN) es positivo en \$58.353,30, lo que confirma que se genera valor sobre la inversión realizada, mientras que la Tasa Interna de Retorno (TIR) alcanza el 122,06%, superando ampliamente la tasa de descuento establecida. En conjunto, estos resultados demuestran que el emprendimiento es financieramente rentable, recupera la inversión inicial y presenta una alta capacidad de generación de utilidades a lo largo del tiempo.

9. Conclusiones y Recomendaciones

- Para concluir, el diseño del modelo de negocio para el emprendimiento DreamOats en la ciudad de Loja permitió estructurar una propuesta basada en la producción y comercialización de avena trasnochada saludable. La integración de componentes estratégicos, operativos y financieros evidencia que la iniciativa cuenta con bases sólidas para su implementación en el mercado local.
- En cuanto al análisis de los hábitos alimenticios y del nivel de aceptación de productos saludables en niños de 5 a 11 años, las encuestas aplicadas a padres y representantes permitieron identificar patrones de consumo y disposición de compra. Los resultados confirmaron la existencia de una oportunidad de mercado para una alternativa nutritiva y práctica dirigida al público infantil.
- Respecto a la elaboración y validación del modelo de negocio, la aplicación de la metodología Lean Canvas facilitó la definición de los elementos clave del emprendimiento, como propuesta de valor, segmentos de clientes y estructura de costos. Las pruebas realizadas con consumidores permitieron ajustar aspectos estratégicos y reforzar la viabilidad del proyecto.
- Finalmente, el desarrollo y evaluación del producto mínimo viable mediante pruebas de sabor, preferencia y aceptación permitió introducir mejoras en formulación, porciones y presentación. Estos resultados respaldan la viabilidad comercial del producto y su aporte a la promoción de hábitos alimenticios más saludables en la población infantil.

Recomendaciones

- Se recomienda implementar el modelo de negocio de DreamOats de manera gradual, iniciando con una producción acorde a la capacidad instalada y ajustando volúmenes conforme se consolide la demanda. Asimismo, es importante mantener procesos continuos de retroalimentación con los consumidores, especialmente padres y niños, para mejorar sabores, presentaciones y porciones según sus preferencias.
- Se sugiere fortalecer los planes de comunicación y difusión a través de medios digitales, aprovechando redes sociales y canales en la comunicación directa, de igual forma establecer acuerdos de cooperación con centros de formación, profesionales en vigor y educación alimenticia escolar, con fines de ampliar el alcance del producto y reforzar su posicionamiento como una alternativa saludable.
- Finalmente, se recomienda evaluar periódicamente los costos, precios y procesos productivos para garantizar la sostenibilidad financiera del emprendimiento y considerar, a mediano plazo, la diversificación de productos que mantengan la misma propuesta de valor nutricional y social de DreamOats.

Referencias

- Alonso, M. (2025, mayo 30). *ASANA*. <https://asana.com/es/resources/scalability>
- Andrade, X., Pisco, I., & Quinde, L. (2024, abril 23). *Revistas Industriales*.
<https://revistaindustrias.com/la-innovacion-en-ecuador-y-el-mundo/>
- Argudo, C. (2025, abril 29). *EMPRENDE PYME*. <https://emprendepyme.net/presupuesto-de-produccion.html>
- Artunduaga, J. Á. (2023). *La Inteligencia Artificial en la Administración de Empresas*. Trabajo de Grado. Universidad del Rosario, Bogotá D.C.
- asana. (2025, enero 20). *ASANA*. ASANA: <https://asana.com/es/resources/priority-matrix>
- Ban Ecuador. (2023). *INFORME DE GESTIÓN ANUAL 2022 INF-DIR-02-00-2023-01*. En *B. Ecuador*.
<https://www.banecuador.fin.ec/wp-content/rendicioncuentas/2022/matriz/informe-gestionRc-matriz.pdf>
- Bank of America. (2025, marzo 6). *bankofamerica*.
<https://business.bankofamerica.com/es/resources/what-is-working-capital>
- BM. (2025, octubre 13). *Banco Mundial*. <https://www.bancomundial.org/ext/es/home>
- Cabra, M. (2023). *CREACIÓN Y FORTALECIMIENTO DE MODELOS DE NEGOCIOS CON RESILIENCIA E INNOVACIÓN*.
https://www.google.com.ec/books/edition/Creaci%C3%B3n_y_fortalecimiento_de_modelos_d/gE7YEAAAQBAJ?hl=es&gbpv=1&dq=que+es+mapa+de+empatia&pg=PT117&printsec=frontcover
- Caerio Rodríguez, M., & Zurita Alarcón, G. (2025). *Design Thinking y Acción*.
https://www.google.com.ec/books/edition/Design_Thinking_y_Acci%C3%B3n/_N1dEQAAQBAJ?hl=es&gbpv=0&kptab=overview
- Cárdenas, A., Montesinos, N., Rodríguez, J., Torres, V., Vega Solano, M., & Vicuña Criollo, F. (2023). *GEIAL*. <https://geial.com/loja/>

- Castro Moreno, F. (2022). *Técnicas para el desarrollo del pensamiento creativo: SCAMPER, Brainstorming, Mapa mental, Lista de atributos, Analogías, Da Vinci Morfológica [Tesis de Licenciatura, UNIVERSIDAD NACIONAL DE EDUCACIÓN Enrique Guzmán y Valle]*. Lima: Repositorio Institucional UNE. <https://repositorio.une.edu.pe/server/api/core/bitstreams/43f4444d-84f0-4d0f-8979-1ac66d491117/content>
- Chen, J. (2025, diciembre 9). *Investopedia*. <https://www.investopedia.com/terms/i/incomestatement.asp>
- Díaz, J. C. (2022). *Potencial de empresas de tecnología de la provincia de Loja 2022*. Loja.
- ENSANUT. (2018). *Ecuador en cifras*. https://www.ecuadorencifras.gob.ec/documentos/web-inec/Estadisticas_Sociales/ENSANUT/ENSANUT_2018/Principales%20resultados%20ENSANUT_2018.pdf
- Erazo, R. S., Vallejo Chávez, L. M., & Samaniego Erazo, C. A. (2022). *Modelo Design Thinking para emprendimiento e innovación*. Riobamba. <https://dspace.esPOCH.edu.ec/items/052a19b1-1e01-45a1-885d-2dd21acfdb3e>
- Escobar, B. E. (2024). *Análisis PESTEL como estrategia de crecimiento en la microempresa Grupo Viritam S.A. de C.V. en Tapachula, Chiapas*. Chiapas. <https://repositorio.unach.mx/jspui/handle/123456789/4272>
- Franco Cantos, J. H., Zambrano Zambrano, D. M., Vera Pico, L. A., & Santana Campoverde, F. J. (2025). *Percepción de los alimentos saludables y no saludables en Ecuador: Un análisis de la conversación en la red social "X"*. *Revista Social Fronteriza*, 17. <https://www.revistasocialfronteriza.com/ojs/index.php/rev/article/view/616>
- Franco, C. D., Córdova, A. C., & Morales, L. V. (2025). *Estudios Económicos de la Seguridad Alimentaria en el Ecuador*. Religación Press. <https://press.religacion.com/index.php/press/catalog/book/213>

- GAD. (2023). *ORDENANZA QUE REGULA EL FOMENTO PRODUCTIVO, EL EMPRENDIMIENTO Y LA COMERCIALIZACIÓN DE LOS PEQUEÑOS PRODUCTORES DEL CANTÓN LOJA* No. 0055-2023. <https://www.loja.gob.ec/documentos/ordenanza-que-regula-el-fomento-productivo-el-emprendimiento-y-la-comercializacion-de-los>
- Garcia, J. A. (2021, diciembre 7). *SalesForce*. <https://www.salesforce.com/mx/blog/punto-de-equilibrio/>
- GBM. (2023, septiembre 15). *Grupo Banco Mundial*. Obtenido de Grupo Banco Mundial: <https://www.bancomundial.org/es/topic/environment/overview>
- Glenda Magali Barbosa-Quintero, B. L.-O.-C. (2023). *La metodología activa Design Thinking para mejorar y transformar los procesos de enseñanza y aprendizaje*. Esmeraldas. <https://doi.org/10.56183/iberoeds.v3i1.600>
- González Laguna, A., & Lara Martínez, O. R. (2024). *La importancia del uso de las tecnologías en las organizaciones*. Chiapas. <https://doi.org/10.56712/latam.v5i5.2933>
- Grupo Banco Mundial. (2025). *THE WORLD BANK*. <https://www.enterprisesurveys.org/en/data>
- Gutiérrez, J. M. (2024). *Dialnet*. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=9688950>
- Haney, J. (2025, septiembre 17). *Service Channel*. <https://servicechannel.com/glossary/production-volume/>
- Hayes. (2025, julio 15). <https://www.investopedia.com/terms/p/production-cost.asp>
- Hayes. (2025, octubre 15). *Investopedia*. <https://www.investopedia.com/terms/c/cashflow.asp>
- Hernández, Y. A. (2023). *Negocios Internacionales y Negocios Globales*. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=9817997>
- HORA32. (2025, septiembre 11). *HORA 32 TU DIARIO DIGITAL*. <https://hora32.com.ec/loja-una-economia-que-exporta-talento-a-falta-de-oportunidades/>

- INEC. (febrero de 2024). *Censo Ecuador*. https://www.censoecuador.gob.ec/wp-content/uploads/2024/03/CPV_2022_Reporte_Tecnico_mar2024.pdf
- INEC. (2025). *Registro Estadístico de Empresas 2024*. Quito.
- Jhossmar Cristians Auza-Santiváñez, A. A.-C. (2022). *Science education from the approach of innovation, science and technology*. La educación científica desde el enfoque de la innovación, ciencia y. <https://www.ecuadorencifras.gob.ec/directoriodeempresas/>
- Kenton, W. (2025, agosto 6). *Investopedia*. <https://www.investopedia.com/terms/i/intangibleasset.asp>
- La Mesa de Emprendimiento de la Provincia de Loja. (2025, junio 1). <https://mesadeemprendimientoloja.com/impacto-2024-avances-de-la-mesa-de-emprendimiento-de-loja-en-el-ecosistema-local/>
- LaHora. (2024, enero 18). *La Hora*. <https://www.lahora.com.ec/loja/Obesidad-problematica-que-sigue-afectando-a-los-lojanos-20240118-0026.html>
- Lasio , V., Amaya, A., Espinosa, M. P., Mahauad, M. D., & Sarango, P. (2024). *Global Entrepreneurship Monitor Ecuador 2023/2024*. Ediloja Cía. Ltda. <https://www.gemconsortium.org/report/gem-ecuador-2023-2024>
- Lopez de Arriba, M. (2024). *La importancia de conocer el Buyer Persona de una empresa. El caso de mint&rose*. Trabajo Fin de Grado de Marketing e Investigación de Mercados. Universidad de Valladolid, Valladolid. <https://uvadoc.uva.es/handle/10324/72181>
- López García, S. (2023). *El Customer Journey Map (CJM) como una herramienta para la obtención de estrategias*. Maestría en Administración. Universidad Autónoma del Estado de Hidalgo, Tlaxiaca. <http://dgsa.uaeh.edu.mx:8080/jspui/bitstream/231104/3361/1/ATD18.pdf>
- Lopez, A. D. (2020, noviembre 25). https://proyectosuntref.wixsite.com/proyectos/post/___ir

MAG. (2023)., *MANUAL DE LA HOJA DE BALANCE DE ALIMENTOS - 2023* (pág. 72).
Quito.

https://sipa.agricultura.gob.ec/descargas/metodologias/hdba/hdba_manual_2023.pdf

Mercado, C. Y. (2022). *El análisis PESTEL*.

<https://repository.uaeh.edu.mx/revistas/index.php/prepa1/issue/archive>

Ministerio de Producción Comercio Exterior Inversiones y Pesca. (2023). *Indicadores-Socioeconómicos*. Loja. <https://polosdesarrollo.produccion.gob.ec/wp-content/uploads/2023/11/Loja.pdf>

Ministerio de Salud Pública. (2018). *ENCUESTA STEPS ECUADOR 2018 MSP, INEC, OPS/OMS*. En M. d. Pública, *ENCUESTA STEPS ECUADOR 2018 MSP, INEC, OPS/OMS* (pág. 6). Quito. <https://www.salud.gob.ec/wp-content/uploads/2020/10/RESUMEN-EJECUTIVO-ENCUESTA-STEPS-final.pdf>

MunicipiodeLoja. (2025). *REFORMA A LA ORDENANZA DE LOS PLANES: DE DESARROLLO Y ORDENAMIENTO TERRITORIAL*.

MunicipiodeLoja. (2021). *Municipio de Loja*.

<https://www.loja.gob.ec/documentos/ordenanza-para-el-cobro-del-15-por-mil-sobre-los-activos-totales-en-el-canton->

[loja#:~:text=En%20el%20cant%C3%B3n%20Loja%20el,contempla%20el%20art%C3%ADculo%20492%20de](https://www.loja.gob.ec/documentos/ordenanza-para-el-cobro-del-15-por-mil-sobre-los-activos-totales-en-el-canton-loja#:~:text=En%20el%20cant%C3%B3n%20Loja%20el,contempla%20el%20art%C3%ADculo%20492%20de)

Naciones Unidas. (2025). *Declaración Universal de los Derechos Humanos*. <https://www.un.org/es/about-us/universal-declaration-of-human-rights>

Neira, A. J., Rodríguez, C. A., Salinas, L. G., Crespo, A. B., & Carpio, C. R. (2023). Estructura sectorial de la industria de la provincia de Loja - Ecuador: Analogía con las variables de clasificación por tamaño de las empresas. *Tesla Revista Científica*, ISSN: 2796-9320, 3(2), 16. doi:<https://doi.org/10.55204/trc.v3i2.e238>

- Nivela Álava , A. J., & Tapia Ruelas, C. S. (2025). *El Design Thinking como estrategia educativa para fomentar el emprendimiento en el estudiantado de bachillerato*. *MENDIVE*, 24. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=9967362>
- ONU. (2025). *NACIONES UNIDAS*. <https://www.un.org/es/>
- Orbe, K. (2023). *ESTUDIO DE REPUTACIÓN CORPORATIVA*. Obtenido de https://www.ipsos.com/sites/default/files/ct/news/documents/2023-06/ESTUDIO%20DE%20REPUTACION%20CORPORATIVA_IPSOS%20JUN2023_0.pdf
- Pereira, D. (2024, septiembre 27). *THE BUSINESS MODEL ANALYST*. <https://businessmodelanalyst.com/es/lienzo-del-modelo-de-negocio-de-la-estructura-de-costos/?srsltid=AfmBOoovCwR9fOe-sWSx6iP9ANhY5tYZfCu6XgUsNWn-tldlSjGVrzxw>
- Quispe, E. L. (2020). *PRESUPUESTO DE VENTAS*. Arequipa: Instituto Idema. https://books.instituto-idema.org/sites/default/files/2020_09_17_11_46_56_erikarimache0gmail.com_PRESUPUESTO_DE_VENTAS.pdf
- Raeburn, A. (2025, febrero 24). *ASANA*. <https://asana.com/es/resources/sales-forecast-template>
- Rivera, J. (2024). *Los primeros 1000 días de Vida: Caracterización socioeconómica de la desnutrición infantil en Loja*. *Revista económica*, 10. <https://ideas.repec.org/a/ris/lojare/0149.html>
- Rodríguez Bouza, B. (2024). *Estrategia 360 Qué diferencia a las empresas que triunfan de las que quiebran*. *Estrategia* 360. https://www.google.com.ec/books/edition/Estrategia_360/9U3sEAAAQBAJ?hl=es&gbpv=1&dq=tecnica+how+might+we&pg=PT36&printsec=frontcover

- Rubén Trejo Lozano, A. S. (2023). *Análisis de Factores Internos y Externos Mediante las Herramientas de PESTEL y FODA en una Empresa de Corte Laser en el Estado de Tlaxcala*. <https://ciencialatina.org/index.php/cienciala/article/view/8421>
- Rubio, A. N. (2021, marzo 2). *RPJM Asesoría en negocios*. <https://www.rpjmconsultoria.com/post/capacidad-instalada-utilizada-y-ociosa>
- Sánchez-Padilla, M. L., Hernández-Benítez, R., & González-Muñoz, S. (2023). *Árbol de problemas como base en la investigación*. doi:<https://repository.uaeh.edu.mx/revistas/index.php/ICSA/issue/archive>
- SCVS. (2022). *Inteligencia económica*. <https://www.numbersnews.com/2024/01/listado-de-empresas-lojanas-en-ecuador.html>
- Sotomayor, C. (2025). *Determinantes de la desnutrición en el Ecuador*. Riobamba. <http://dspace.unach.edu.ec/bitstream/51000/15411/1/Sotomayor%20M.%20C%20Christian%20G.%20%282025%29%20Determinantes%20de%20la%20desnutrici%C3%B3n%20en%20el%20Ecuador-1.pdf>
- Sutta Gonzales, E. A., Salazar Bobadilla, C. L., Aguilar Uñapilco, J. C., & Huittocollo Quispe, D. (2022). *Design Thinking para resolver problemas con la selección de métricas en la Calidad del Software*. Redalyc, 15. <https://www.redalyc.org/journal/6738/673870840006/673870840006.pdf>
- The Global Found. (2020). *Directrices para la Gestión de Activos Fijos*. Ginebra. https://resources.theglobalfund.org/media/13804/cr_fixed-assets-management_guidelines_es.pdf
- UNICEF. (2023). *Ecuador estadísticas Loja*. En UNICEF, *Ecuador estadísticas Loja* (pág. 5). Loja. <https://www.unicef.org/es>
- UNICEF. (s.f.). *UNICEF*. <https://www.unicef.org/ecuador/desnutrici%C3%B3n>
- UNIR. (2025, marzo 26). *UNIR*. <https://ecuador.unir.net/actualidad-unir/analisis-pestel/>

- Universidad Técnica Partículas de Loja. (2023, noviembre 9). *Loja es la mejor ciudad para emprender en Ecuador*. <https://noticias.utpl.edu.ec/loja-es-la-mejor-ciudad-para-emprender-en-ecuador>
- Valencia, M. (2025). *FAO en Ecuador*. <https://www.fao.org/ecuador/noticias/detail-events/ar/c/1644146/>
- Vallejo Ramírez, J. B., Malla Alvarado, F. Y., Lalangui Lima, M. S., & Ochoa Herrera, J. M. (2020). *El impacto económico del turismo en la Provincia de Loja, Ecuador. Evaluación histórica y prospectiva. ECA Sinergia* (núm. 1). doi:https://doi.org/10.33936/eca_sinergia.v1i1.1962
- Vargas, B. L., Inga, L. A., & Gonzalo, M. (2021). *Design Thinking aplicado al Diseño de Experiencia de Usuario*. 19. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=8573502>
- Young, J. (2025, noviembre 1). *Investopedia*. <https://www.investopedia.com/terms/u/unitcost.asp>
- Zhofre Huberto Aguirre Mendoza, C. C. (2022). *Loja, referente en la conservación ecológica y cuidado ambiental nacional en Ecuador*. Loja. <https://revistas.unl.edu.ec/index.php/bosques/article/view/1308>

Anexos

Anexos A: Encuesta

Encuesta dirigida a padres o representantes legales de niños 5–11 años.

Una encuesta sirve para la recopilación de información en un público objetivo, siendo útil para distintos puntos de la Sociedad como la investigación de mercados, evaluar a la Sociedad, comportamientos, etc.

1. Edad

- 20–30
- 31–40
- 41–50
- 51 o más

2. Sexo

- Femenino
- Masculino
- Prefiero no decir

3. Nivel educativo:

- Primaria
- Secundaria
- Técnico/Superior
- Universitario

4. Número de hijos:

- 1
- 2
- 3
- 4 o más

5. Tipo de establecimiento donde estudia su hijo:

- Público
- Privado
- Otro: _____

6. ¿Con qué frecuencia desayuna su hijo(a)?

- Siempre (todos los días)
- Casi siempre (5–6 veces/semana)
- A veces (4 veces/semana)
- Rara vez (3 veces/semana)

7. Indique con qué frecuencia su hijo consume los siguientes alimentos (Escala: 1

Nunca — 5 Siempre).

Frutas: 1 2 3 4 5
 Avena (cualquier presentación): 1 2 3 4 5
 Cereales industriales azucarados: 1 2 3 4 5
 Yogures/danones: 1 2 3 4 5

8. ¿Quién decide mayormente la comida de su hijo/a en el desayuno?

- Padre/madre
- Hijo/a
- Otro familiar
- Escuela

9. ¿Cree que su familia tiene tiempo suficiente por la mañana para preparar desayunos nutritivos? (1 = Totalmente en desacuerdo — 5 = Totalmente de acuerdo)

- 1
- 2
- 3
- 4
- 5

10. En general, ¿considera que los alimentos saludables para niños son costosos?

(1 = Totalmente en desacuerdo — 5 = Totalmente de acuerdo)

- 1
- 2
- 3
- 4
- 5

11. “Yo estaría dispuesto(a) a probar un producto de avena trasnochada pensado para mi hijo(a).”

- 1
- 2
- 3
- 4
- 5

12. “Creo que mi hijo aceptaría el sabor si el producto es sabroso y dulce moderadamente.”

- 1

- 2
- 3
- 4
- 5

13. “Si el producto aporta beneficios nutricionales (vitaminas, fibra), lo preferiría sobre snacks procesados.”

- 1
- 2
- 3
- 4
- 5

14. “¿Qué tan dispuesto(a) estaría a pagar hasta \$1 por una porción individual de 200–220 ml?”

- 1
- 2
- 3
- 4
- 5

15. “Preferiría que el envase sea reutilizable o biodegradable, aun si cuesta un poco más.”

- 1
- 2
- 3
- 4
- 5

16. “Confiaría en comprar DreamOats si me lo recomienda un profesional de salud (nutricionista, médico escolar).”

- 1
- 2
- 3
- 4
- 5

17. “Estaría de acuerdo en que este producto se ofrezca como merienda en la escuela si cumple normas de salud.”

- 1

- 2
- 3
- 4
- 5

18. ¿En qué canal preferiría adquirirlo? (marque hasta 2)

- 1
- 2
- 3
- 4
- 5

19. ¿Qué presentación le parece más práctica? (marque 1)

- 1
- 2
- 3
- 4
- 5

20. ¿Qué le preocupa más sobre la alimentación de su hijo en la mañana?

(respuesta corta)

Anexos B: Entrevistas

Entrevista dirigida a un potencial consumidor, un experto en el área y un líder local.

Para Villareal & Cid (2022) la entrevista es una herramienta poderosa para obtener descripciones del mundo vivido por los entrevistados. La posibilidad de asir, comprender e interpretar la experiencia de los sujetos participantes desde su propia perspectiva emerge desde la aproximación del entrevistador y el entrevistado.

- Entrevista a potencial consumidor

Sección 1 – Hábitos y contexto Familiar

21. ¿Cómo suele ser la alimentación de su hijo en las mañanas antes de ir a clases?
22. ¿Qué tipo de alimentos o desayunos acostumbra ofrecerle con mayor frecuencia?
23. ¿Qué tan fácil o difícil le resulta preparar desayunos nutritivos entre semana?

24. En su opinión, ¿qué tan importante es que los niños consuman alimentos saludables todos los días?

Sección 2 - Percepción sobre productos saludables y DreamOats

- Si escuchara sobre una avena trasnochada lista para consumir, elaborada con avena natural, frutas y yogurt, ¿qué pensaría de ella?
- ¿Cree que su hijo(a) aceptaría un producto de este tipo por su sabor o textura?
- ¿Qué características considera más importantes al momento de comprar alimentos para su hijo (precio, sabor, valor nutricional, practicidad, presentación, marca)?
- ¿Qué tipo de envase le parecería más adecuado: frasco reutilizable, envase biodegradable o botella plástica reciclada? ¿Por qué?
- ¿Qué precio le parecería justo pagar por una porción individual (200–220 ml)?
- Si el producto se vendiera en escuelas o tiendas locales, ¿le resultaría conveniente adquirirlo allí?

Sección 3 - Recomendaciones y percepción final

- ¿Qué beneficios le gustaría que ofrezca un producto como DreamOats para su hijo?
- ¿Qué lo motivaría a recomendar este producto a otros padres?
- ¿Qué consejo nos daría para lograr que este producto sea atractivo para los niños y práctico para los padres?

- Entrevista a experto en el área

Sección 1 - Alimentación infantil y salud pública

- Desde su experiencia, ¿cómo describiría los hábitos alimentarios actuales de los niños en Loja?
- ¿Cuáles son los principales problemas nutricionales que observa en esta población?
- ¿Qué papel cumplen los cereales integrales como la avena dentro de una dieta equilibrada infantil?
- ¿Qué tan frecuente considera que los padres ofrecen alimentos saludables en comparación con opciones procesadas o ultra procesadas?

Sección 2 - Viabilidad nutricional de DreamOats

- Si existiera una avena trasnochada elaborada con avena natural, fruta fresca y un endulzante moderado, ¿cómo valoraría su aporte nutricional?
- ¿Qué ingredientes o nutrientes consideraría fundamentales para mantener un equilibrio adecuado en niños de edad escolar?
- Desde la perspectiva de salud pública, ¿qué aspectos deberían cuidarse para garantizar que este tipo de producto contribuya a reducir la obesidad infantil?
- ¿Cómo evaluaría la aceptación de un producto saludable en el mercado local de Loja? ¿Qué estrategias de educación alimentaria considera necesarias?

Sección 3 - Recomendaciones

- ¿Recomendaría alianzas con escuelas o programas municipales de nutrición para introducir productos como DreamOats?
 - ¿Qué tipo de etiquetado o certificaciones serían importantes para generar confianza en los padres?
 - ¿Qué sugerencias generales daría al equipo de DreamOats para lograr un producto nutritivo, seguro y atractivo?
- **Entrevista dirigida a líder local**

Sección 1 - Contexto educativo/comunitario

- ¿Cómo describiría los hábitos alimentarios de los niños en su comunidad o institución?
- ¿Existen programas o iniciativas locales que promuevan desayunos o meriendas saludables?
- ¿Qué tan receptivos son los padres y las escuelas frente a la introducción de nuevos productos alimentarios saludables?
- ¿Qué barreras identifica para implementar opciones como DreamOats en los entornos escolares o comunitarios (precio, logística, permisos, costumbres)?

Sección 2 - Percepción sobre DreamOats

- ¿Qué opinión le merece la idea de una avena trasnochada lista para consumir, elaborada con ingredientes naturales y locales?
- ¿Considera que este producto podría tener aceptación entre los niños y padres de familia? ¿Por qué?
- ¿Cree que sería factible ofrecerlo en kioscos escolares o programas de alimentación?
- Desde su punto de vista, ¿qué acciones serían necesarias para generar confianza y promover su consumo responsable?

Sección 3 - Recomendaciones y apoyo local

- ¿Qué tipo de colaboración podría ofrecer una institución educativa o comunidad para apoyar este tipo de iniciativas?
- ¿Qué consejo daría para que DreamOats se consolide como un producto saludable y sostenible en Loja?
- ¿Desea agregar algún comentario final sobre cómo este emprendimiento podría beneficiar a la comunidad?

Anexos 3: Plan Financiero

Circular 260001 de fecha 05-01-2026



TASAS DE INTERES ACTIVAS EFECTIVAS BANCO CENTRAL DEL ECUADOR			
TASAS REFERENCIALES		TASAS MAXIMAS	
TASA ACTIVA EFECTIVA REFERENCIAL PARA EL SEGMENTO	% ANUAL	TASA ACTIVA EFECTIVA MAXIMA PARA EL SEGMENTO	% ANUAL
Productivo Corporativo	7.74%	Productivo Corporativo	8.97%
Productivo Empresarial	9.91%	Productivo Empresarial	11.65%
Productivo PYMES	9.65%	Productivo PYMES	10.91%
Consumo	15.79%	Consumo	16.77%
Educativo	8.95%	Educativo	9.50%
Educativo Social	5.49%	Educativo Social	7.50%
Vivienda de Interés Público	4.99%	Vivienda de Interés Público	4.99%
Vivienda de Interés Social	4.99%	Vivienda de Interés Social	4.99%
Inmobiliario	9.49%	Inmobiliario	10.73%
Microcrédito Minorista	20.62%	Microcrédito Minorista	28.23%
Microcrédito de Acumulación Simple	21.09%	Microcrédito de Acumulación Simple	24.89%
Microcrédito de Acumulación Ampliada	18.72%	Microcrédito de Acumulación Ampliada	22.05%
Inversión Pública	8.30%	Inversión Pública	9.33%

Fuente: BANCO CENTRAL DEL ECUADOR - 1. De acuerdo a la Resolución No. JPRF-F-2023-070 de 22 de junio 2023, de la Junta de Política y Regulación Financiera 2. Según la Resolución 603-2020-F, de la Junta de Política y Regulación Monetaria y Financiera. 3. Según la Resolución No. JPRF-F-2024-0104 de 15 de marzo de 2024, de la Junta de Política y Regulación Financiera.

Anexo: Rol de pagos

Detalle	Operario
Sueldo Básico	\$482.00
Décimo Tercero	\$40.17
Décimo Cuarto	\$40.17
Vacaciones	\$20.08
Aporte Patronal 11,15%	\$53.74
Aporte IFTH y SECAP 1%	\$4.82
Aporte al IESS 9,45%	\$45.55
Fondos de Reserva 8,33%	\$40.15
Mensual	\$726.00
Anual	\$8,712.00
Total, mensual	\$726.68
Total, anual	\$8,720.16

Anexo: Depreciaciones y Amortizaciones

Depreciación de maquinaria y equipo

Años	Depreciación anual	Depreciación acumulada	Valor actual
0	\$0.00	\$0.00	\$762.77
1	\$76.28	\$76.28	\$686.49
2	\$76.28	\$152.55	\$610.22
3	\$76.28	\$228.83	\$533.94

4	\$76.28	\$305.11	\$457.66
5	\$76.28	\$381.39	\$381.39
6	\$76.28	\$457.66	\$305.11
7	\$76.28	\$533.94	\$228.83
8	\$76.28	\$610.22	\$152.55
9	\$76.28	\$686.49	\$76.28
10	\$76.28	\$762.77	\$0.00

Depreciación de herramientas y utensilios

Años	Depreciación anual	Depreciación acumulada	Valor actual
0	\$0.00	\$0.00	\$92.50
1	\$9.25	\$9.25	\$83.25
2	\$9.25	\$18.50	\$74.00
3	\$9.25	\$27.75	\$64.75
4	\$9.25	\$37.00	\$55.50
5	\$9.25	\$46.25	\$46.25
6	\$9.25	\$55.50	\$37.00
7	\$9.25	\$64.75	\$27.75
8	\$9.25	\$74.00	\$18.50
9	\$9.25	\$83.25	\$9.25
10	\$9.25	\$92.50	\$0.00

Depreciación de muebles y enseres

Años	Depreciación anual	Depreciación acumulada	Valor actual
0	\$0.00	\$0.00	\$142.00
1	\$14.20	\$14.20	\$127.80
2	\$14.20	\$28.40	\$113.60
3	\$14.20	\$42.60	\$99.40
4	\$14.20	\$56.80	\$85.20
5	\$14.20	\$71.00	\$71.00
6	\$14.20	\$85.20	\$56.80
7	\$14.20	\$99.40	\$42.60
8	\$14.20	\$113.60	\$28.40
9	\$14.20	\$127.80	\$14.20
10	\$14.20	\$142.00	\$0.00

Depreciación de equipo de oficina

Años	Depreciación anual	Depreciación acumulada	Valor actual
0	\$0.00	\$0.00	\$56.00
1	\$5.60	\$5.60	\$50.40
2	\$5.60	\$11.20	\$44.80
3	\$5.60	\$16.80	\$39.20
4	\$5.60	\$22.40	\$33.60
5	\$5.60	\$28.00	\$28.00
6	\$5.60	\$33.60	\$22.40
7	\$5.60	\$39.20	\$16.80
8	\$5.60	\$44.80	\$11.20
9	\$5.60	\$50.40	\$5.60
10	\$5.60	\$56.00	\$0.00

Depreciación de equipo de computo

Años	Depreciación anual	Depreciación acumulada	Valor actual
0	\$0.00	\$0.00	\$525.00
1	\$175.00	\$175.00	\$350.00
2	\$175.00	\$350.00	\$175.00
3	\$175.00	\$525.00	\$0.00

Depreciación reinversión de equipo de computo

Años	Depreciación anual	Depreciación acumulada	Valor actual
0	\$0.00	\$0.00	\$531.83
1	\$177.28	\$177.28	\$354.55
2	\$177.28	\$354.55	\$177.28
3	\$177.28	\$531.83	\$0.00

Depreciación total anual y valor total residual

Depreciación total	
anual	\$457.60
Valor Total	
Residual	\$703.91

Amortización de activos diferidos

Años	Valor mensual	Valor anual
0		\$871.00
1	\$72.58	\$174.20

2	\$72.58	\$174.20
3	\$72.58	\$174.20
4	\$72.58	\$174.20
5	\$72.58	\$174.20