

UNIVERSIDAD DE LAS AMERICAS

FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS Y ADMINISTRATIVAS

PLAN DE NEGOCIOS PARA LA COMERCIALIZACION DE BARRAS DE GRANOLA DE TIPO ARTESANAL EN EL MERCADO ECUATORIANO

Trabajo de Titulación presentado en conformidad a los requisitos para obtener el
título de Ingeniero Comercial, mención administración de empresas.

Profesor Guía: Ing. Jean Paul Pinto

Autor:
Enrique Lara

2005

DECLARACIÓN

Yo, Ing. Jean Paul Pinto, en calidad de Director de Tesis, declaro que el presente trabajo de grado fue diseñado, desarrollado, y terminado por el Señor Enrique Aníbal Lara Yépez. Bajo mi dirección y dentro de los lineamientos del Plan de Proyecto de Grado, de la Facultad de Ciencias Económicas y Administrativas de la Universidad de las Américas.



Ing. Jean Paul Pinto

Quito, Diciembre 13 de 2005

DEDICATORIA

*Para Elisa A.
(1926 – 2005)*

*Un modelo de abnegación, fortaleza, entrega y amor a seguir...
Para ti, mi "Porota".*

AGRADECIMIENTOS

A Dios, por darme la vida y la bendición de estar rodeado siempre de mi familia.

A Mi amor, mi compañera incondicional, quien ha sabido estar siempre a mi lado como soporte y guía.

A mis hijos, por su sonrisa tierna que me llena e impulsa a seguir adelante.

A mis amados padres, por ser mis amigos incondicionales, por la formación humana que me han dado. A ellos les debo todo lo que soy y lo que debo ser.

A mi familia.

Al Ing. Jean Paul Pinto, mi director y amigo, un agradecimiento muy especial por toda la dedicación y esfuerzo que le dió a la dirección del presente trabajo.

RESUMEN

Cada día es más evidente la existencia de una tendencia por consumir productos "light". Por lo que es una buena oportunidad de negocio incursionar en este mercado con un producto diferente, sano y natural, como lo son las Barras de Granola.

El estudio de mercado recoge, las opiniones de especialistas en la producción y comercialización de alimentos, los comentarios de las personas que conformaron los grupos de interés y los gustos y preferencias de los consumidores potenciales encuestados.

El estudio del entorno y de la industria permite llevar a cabo, un análisis de la empresa desde una perspectiva global, examinando los factores externos que tendrían mayor incidencia sobre el proyecto. Y un análisis de la intensidad competitiva de la industria, mediante un estudio del modelo de las Cinco Fuerzas de Porter.

El capítulo de Empresa, enmarca la declaración de su misión y visión, establece sus políticas y valores, define los objetivos y plantea las estrategias a seguir. A más de proporcionar información interna de la empresa.

En el plan de marketing se definen los objetivos de mercadotecnia, el mercado al cual debe enfocarse el producto, su posicionamiento, sus fortalezas y debilidades. Presenta la mezcla de marketing (Producto, Plaza, Precio y Promoción), el cronograma de actividades a seguir y su plan de acción

El análisis financiero ofrece una evaluación del proyecto en base a la inversión requerida, sus ingresos y sus egresos proyectados, a fin de determinar su rentabilidad.

El proyecto es social y económicamente rentable. Genera plazas de trabajo bien remuneradas, utiliza materia prima y mano de obra nacional, comienza a dar utilidad a partir del tercer año.

CONTENIDO

1. CAPITULO I	Pág.
1.1. Introducción	1
 2. CAPITULO II	
2.1. Investigación de Mercado.	
2.1.1. Contextualización y Definición del Problema u Oportunidad...	4
2.1.2. Identificación de Cursos de Acción.....	5
2.1.3. Objetivos.....	7
2.1.3.1. Objetivo General.....	7
2.1.3.2. Objetivos Específicos.....	7
 2.2. Marco Teórico.	
2.2.1. Producto.....	8
 2.3. Fuentes de Información.	
2.3.1. Fuentes de información Primaria.....	11
2.3.2. Fuentes de información secundaria.....	11
 2.4. Análisis Cualitativo.	
2.4.1. Interpretación de la información.....	13
2.4.1.1. Entrevistas a profundidad	13
2.4.1.2. Sesiones de Grupo.....	25
2.4.2. Conclusiones	47
2.4.2.1. Entrevistas a profundidad	47

2.4.2.2. Sesiones de grupo	47
----------------------------------	----

2.5. Análisis Cuantitativo

2.5.1. Interpretación de la Información	52
2.5.2. Conclusiones y Recomendaciones	84
2.5.2.1. Consumo de Cereales	84
2.5.2.2. Evaluación del producto	86

3. CAPITULO III

3.1. Análisis del entorno y de la industria

3.1.1. Análisis macro	89
3.1.1.1. Metodología del análisis del entorno	89
3.1.1.2. Calificación de la Empresa	93
3.1.1.3. Análisis por factor	93
3.1.1.4. Gráfico	104
3.1.2. Análisis de la Industria	105
3.1.2.1. Modelo de las cinco fuerzas de Porter	106
3.1.2.2. Análisis	106
3.1.2.3. Gráfico	109
3.1.3. Matriz Riesgo – Rentabilidad	110
3.1.3.1. Metodología	110
3.1.3.2. Análisis	111
3.1.3.3. Gráfico	112
3.1.4. Oportunidades y Amenazas	112

4. CAPITULO IV

4.1. Empresa

4.1.1. Misión	114
4.1.2. Visión	114

4.1.3. Valores	115
4.1.4. Filosofía	116
4.1.5. Políticas	116
4.1.6. Arbol de competencias.....	119
4.1.6.1. Esquema	121
4.1.7. Organigrama	122
4.1.8. Descripción de puestos	122
4.1.9. Descripción por departamentos	125
4.1.10. Diagnostico interno	127
4.1.10.1. Metodología	127
4.1.10.2. Análisis	127
4.1.11. Matriz de factores externos	131
4.1.11.1. Matriz (EFE)	132
4.1.11.2. Análisis	132
4.1.12. Matriz de factores internos	133
4.1.12.1. Matriz (EFI)	133
4.1.12.2. Gráfico	134
4.1.12.3. Análisis	134
4.1.13. Matriz FODA	135
4.1.13.1. Metodología	135
4.1.13.2. Matriz	135
4.1.14. Matriz AODF	136
4.1.14.1. Matriz	137
4.1.15. Matriz Interna – Externa	137
4.1.15.1. Matriz	138
4.1.16. Matriz PEYEA	138
4.1.16.1. Factores de los ejes de la Matriz PEYEA	139
4.1.16.2. Gráfico	140
4.1.16.3. Análisis	140
4.1.17. Matriz del perfil competitivo	141

4.1.17.1. Matriz MPC.....	142
4.1.17.2. Perfil competitivo	143
4.1.17.3. Análisis	143
4.1.18. Estrategias	144
4.1.18.1. Estrategias genéricas de Michael Porter	145
4.1.19. Objetivos y acciones ligados a la Estrategia Genérica	145

5. CAPITULO V

5.1. Plan de Marketing

5.1.1. Situación Actual	149
5.1.2. Fortalezas y Debilidades (Producto)	150
5.1.3. Objetivos	151
5.1.4. Segmento del mercado	152
5.1.4.1. Cuantificación del segmento	152
5.1.5. Posicionamiento	154
5.1.5.1. Triangulo de Oro	156
5.1.6. Mezcla de Marketing	158
5.1.6.1. Producto..	158
5.1.6.2. Precio	161
5.1.6.3. Plaza	162
5.1.6.4. Comunicación y Promoción	164
5.1.7. Presupuesto.....	166
5.1.8. Cronograma.....	168
5.1.8.1. Plan de acción	169
5.1.9. Control	171
5.1.9.1. Etapas	171
5.1.9.1.1. Determinación de parámetros	171
5.1.9.1.2. Medición	172

5.1.9.1.3. Comparación.....	172
5.1.9.1.4. Adopción de medidas	172
5.1.9.1.5. Tipo de control.....	172
5.1.9.1.6. Estrategia de control	172

CAPITULO 6

6.1. Análisis financiero

6.1.1. Financiamiento	173
6.1.2. Inversiones.....	173
6.1.3. Gastos Generales	174
6.1.4. Gastos de nómina	175
6.1.5. Amortización del crédito.....	176
6.1.6. Proyección de ventas.....	176
6.1.7. Estado de fuentes y usos	178
6.1.8. Flujo de efectivo	180
6.1.9. Costos directos	182
6.1.10. Balances y estados de resultados	183
6.1.11. Indicadores financieros.....	187
6.1.11.1. Indicadores de liquidez	187
6.1.11.2. Indicadores de rendimiento.....	188
6.1.11.3. Indicadores de Actividad	188
6.1.11.4. Indicadores de endeudamiento.....	189
6.1.12. Perfil de ingresos y gastos.....	189
6.1.13. Situación patrimonial	190
6.1.14. Participación por producto.....	192
6.1.15. Análisis comparativo por escenarios.....	193

7. CAPITULO VII

7.1. Conclusiones y recomendaciones

7.1.1. Conclusiones	194
7.1.2. Recomendaciones	195

Bibliografía	197
---------------------------	------------

Anexos

Anexo 1: Entrevistas a profundidad	199
Anexo 2: Grupos de interés	204
Anexo 3: Encuestas	212
Anexo 4: Análisis cualitativo y cuantitativo (Metodología)	218
Anexo 5: Factores externos	219
Anexo 6: Modelo de las cinco fuerzas de porter (Metodología).....	220
Anexo 7: Metodología Matrices	222
Anexo 8: Formación de la sociedad.....	228
Anexo 9: Fotos	244

1. CAPITULO I

1.1. Introducción.

Estudios recientes afirman que la gente está cambiando sus hábitos alimenticios. *“Como consecuencia del mayor conocimiento de la relación dieta – salud y de la preocupación por una buena figura, la gente ha empezado a pensar y a cuantificar sus alimentos en calorías”¹*. Actualmente, integran en su dieta ingredientes naturales que aportan bienestar y salud a su cuerpo. Esto ha generado un incremento en el consumo de fibra y cereales. Tal es el caso de la avena arrollada que es un cereal con nutrientes de muy buena calidad que se puede servir a la hora del desayuno como una alternativa placentera. Cabe recalcar que sirve como cereal base para la elaboración de la famosa granola.

La granola es un alimento sumamente nutritivo, ya que se trata de una combinación de cereales como avena y salvado, de oleaginosas como maní, y nuez; al igual que de frutas secas como pasas y coco. Todos estos ingredientes aportan al organismo una gran cantidad de carbohidratos, grasas, proteínas, vitaminas y minerales, indispensables para su óptimo funcionamiento. Entre los beneficios que proporciona éste producto se encuentran: la disminución de peso, el mejoramiento de la digestión, el aumento de las defensas y la protección del organismo contra enfermedades cardiovasculares. Asimismo debido a la gran cantidad de energía que genera, es recomendable su consumo por las personas que realizan mucha actividad física. dice el Dr. Juan Galindo, médico deportólogo.

¹ <http://www.thehostclub.com.ar/04pro0828.htm>

Desafortunadamente, para muchas personas la presentación de la granola parece ser poco atractiva y práctica al momento de ser consumida ya que requiere de otros alimentos como la leche y el yogurt para facilitar su ingestión. Por su presentación granulada no es un producto que se puede consumir cómodamente, mientras se realiza una caminata, durante un descanso en la oficina, o que se pueda incluir en el refrigerio escolar con facilidad. Por estas razones y con el fin de cambiar la forma tradicional de ver a la granola es que se comenzó a producir granola en barra, a través de un proceso artesanal. Esta ventajosa presentación la hace menos seca, más fácil de digerir y es más práctica ya que le permite al consumidor servírsela en cualquier lugar y a todo momento.

La evolución reciente en los hábitos de alimentación puede articularse en torno a cuatro ejes fundamentales:

- Lo práctico. La sociedad actual se caracteriza por las "prisas para todo", y esto se traduce en una demanda de productos prácticos que requieren poco tiempo y esfuerzo de elaboración.
- Lo placentero. Es la alimentación como forma de obtener placer donde predomina el deseo frente a la necesidad.

- Lo sano. Esta tendencia se vuelve predominante cuando llega el primer hijo al hogar; las verduras, frutas y hortalizas comienzan a tener más peso en la dieta.
- Lo "Light". Es importante, sobre todo, entre las mujeres adolescentes, los solteros y los separados. Concibe la alimentación como una forma de cuidarse y mantener una imagen estética del cuerpo.²

¿Qué son los productos Light?

Según el Código Alimentario Argentino, los productos reducidos en calorías, son alimentos que tiene una modificación. en su valor energético. Se establece que: *"un producto reducido en calorías es aquel que tiene una reducción mínima del 25% del aporte calórico total, con respecto al producto normal"*.³

² <https://www.ciss.es/vernoticia.asp?IdNot=1245>

³ <http://www.thehostclub.com.ar/04pro0828.htm>

2. CAPITULO II

2.1. Investigación de Mercado.

2.1.1. Contextualización y Definición del Problema u Oportunidad.

En el Ecuador solo hay un gran productor de Granola y de alimentos naturales, Industrias Schulo. Sin embargo ésta empresa solo produce granola de la forma tradicional. Cabe recalcar que también existe un pequeño fabricante de barras de granola en la ciudad de Quito, su producto se comercializa bajo el nombre de "Bately"⁴. La información que se tiene acerca de la participación en el mercado de ambas empresas, de su posicionamiento en la mente de los consumidores y de su capacidad de producción, es muy limitada, lo que dificulta el proceso de toma de decisiones.

En lo que a la demanda se refiere, los hábitos alimenticios en el Ecuador están en una fase de cambio inicial, lo que ofrece un mercado potencial poco explotado y desconocido. En el extranjero las barras de granola son muy conocidas y bien aceptadas por los consumidores. La famosa marca de cereales Quaker tiene una línea de barras de granola a las que se les adiciona frutas y otros ingredientes como pasas, maní y chispas de chocolate, con el fin de diversificar su producto. Hasta el momento estos productos no han sido importados masivamente a nuestro mercado. Tampoco han ingresado marcas de países vecinos como Colombia, o de países con tipos de cambio más bajos como es el caso de Argentina. Esta

⁴ Ver anexo 5

ausencia de importaciones genera nuevas dudas y dificulta aún más el proceso de toma de decisiones ya que se desconoce la oferta real del producto.

Con lo expuesto anteriormente se puede determinar que existe, de manera preliminar, una importante oportunidad de comercializar nuestro producto en el Ecuador. ¿Pero que decisión se debe tomar respecto al volumen de producción? ¿Se debe industrializar la producción? ¿El monto de la inversión requerida sería muy grande? ¿Se justificaría dicha inversión? ¿Se debe contratar más mano de obra y contar con una fuerza de ventas mayor, con el fin de abarcar un mercado más grande? Parecería que la respuesta a estas preguntas es afirmativa, pero se debe considerar algunos aspectos que harían que esta decisión no sea muy viable. ¿Al industrializarse no se perdería uno de los valores agregados que nos diferencia de la competencia, que es el de brindar un producto artesanal, hecho a mano? ¿Al compartir nuestra receta única con los empleados y capacitarlos en la fabricación de nuestro producto no estaríamos abriendo las puertas a nuevos competidores potenciales? Para poder tomar una decisión eficaz se debe responder de forma analítica a cada una de estas interrogantes. Con el fin de determinar si es realmente conveniente o no invertir a gran escala en el negocio.

2.1.2. Identificación de Cursos de Acción.

Se han identificado tres posibles acciones a tomar:

- Mantener la producción de Barras de Granola de una manera artesanal atendiendo a un segmento del mercado específico y limitado (Quito).
- Llevar la producción a una escala industrial y buscar atender las necesidades de un mercado local más amplio (Sierra).

- Mantener la producción de Barras de Granola de una manera artesanal y ampliar el tamaño de mercado aumentando la mano de obra y la fuerza de ventas.

Se evaluarán cada uno de las posibles acciones a tomar antes mencionadas y se escogerá la más viable.

El autor del presente trabajo será el ejecutor y usuario de dicha investigación.

Se llevó a cabo una investigación de mercado en la que se analizó las posibles opciones de producción e inversión. Para esto se utilizó la información secundaria como marco teórico y mediante un método mixto de investigación cuantitativo y cualitativo se obtuvo la información primaria.

Se realizó una investigación cualitativa, la cual nos brinda información acerca de los gustos, preferencias y percepciones de la gente sobre la granola. Esta información se recogió mediante Entrevistas a Profundidad realizadas a expertos y "Focus groups"⁵ a los cuales se invitó a grupos homogéneos pertenecientes a los potenciales segmentos (hombres y mujeres jóvenes (15 – 29 años).

La investigación se complementó con una etapa cuantitativa con el fin de determinar el tamaño del mercado, el potencial de consumo, los hábitos

⁵ Stanton, Fundamentos de Marketing, 11 Edición, Pág. G-11

alimenticios de las personas en cuanto a granola se refiere, el nivel de conocimiento del producto y de la competencia, etc.

2.1.3. Objetivos.

2.1.3.1. Objetivo General.

Determinar la factibilidad de comercializar barras de granola en el mercado quiteño.

2.1.3.2 Objetivos Específicos.

- Determinar que proceso de producción es más conveniente: artesanal o industrial.
- Definir el mercado al cual estará dirigido el nuevo producto.
- Identificar los gustos y preferencias del consumidor en cuanto a granola se refiere
- Determinar el precio al que serán comercializadas las barras de granola.
- Definir los canales de distribución que serán utilizadas por las nuevas barras
- Definir el Pla de Marketing a seguir por el nuevo producto
- Identificar a la competencia directa e indirecta a la cual se enfrentará el producto.
- Llevar a cabo el plan de negocios

2.2. Marco Teórico.

2.2.1. Producto.

Los Cereales y la Granola.

Con un creciente interés por vivir más y mejor, la alimentación ha cobrado mucha importancia en los últimos tiempos. Ya no basta comer para saciar el apetito, sino que es una manera de verse bien y de sentirse mejor. Y en ese sentido, las prisas diarias de la vida moderna impiden dedicar el tiempo necesario para cuidar la alimentación.

El auge de los cereales no es gratuito, su alto contenido nutricional y de fibra lo convirtieron en un alimento esencial de la alimentación diaria. Por esta razón, algunas compañías de cereales, han lanzado un nuevo producto, barras de granola, con una amplia oferta de sabores que permiten obtener los mejores nutrientes de frutas frescas como las manzanas y las fresas, de frutos secos como las pasas, las almendras, las nueces y el maní y de cereales como la avena, el arroz y el trigo, también enriquecidos con vitaminas y minerales.

Lo bueno del cereal.

Cualquier momento es apropiado para consumir cereal. Suele preferirse al desayuno antes de iniciar el día, como media mañana o algo en la tarde para picar algo rico y saludable, y también a la hora de la comida porque es un alimento liviano, perfecto para la noche. El cereal enriquece su aporte nutricional si se acompaña con lácteos como leche o yogurt, y complementa las necesidades

nutricionales tanto de los adultos como de los niños. Los deportistas también encuentran en los cereales una rica fuente de energía para su desempeño.

El consumo regular de fibra, presente en los cereales, tiene importantes efectos en la salud. Se ha comprobado su beneficio para ayudar en la digestión, prevenir los riesgos de contraer cáncer de colon y enfermedades cardiovasculares y ayudar a bajar de peso sin sufrir hambre. Una alimentación rica en fibra parece también contribuir a bajar el nivel de colesterol en la sangre y a reducir las toxinas que suelen acumularse en el organismo "Los granos integrales pueden influir de manera más favorable en los niveles de la glucosa en la sangre"⁶ dice la dietista Pauline Koh-Banerjee.

Puntos a favor.

Muchos doctores, en su mayoría cardiólogos, recomiendan aumentar el consumo diario de fibra a 20/ 25 gramos, por encima del consumo diario actual que está alrededor de 10/ 15 gramos. Esto significa que la mayoría de las personas requieren una mayor dosis de fibra presente en frutas, vegetales, granos y productos con fibra, para obtener beneficios como:

- Buena digestión.
- Mantener niveles saludables de colesterol en el organismo. Una dieta baja en grasas saturadas puede reducir el riesgo de enfermedades cardíacas.

⁶ Revista Hombre Saludable, Junio de 2005, Pág.12

- Control del apetito. La fibra "se esponja" en el estómago al recibir la cantidad necesaria de agua y líquidos, da la sensación de saciedad y ayuda a comer menos cuando se está en regímenes de reducción de calorías.
- Salud del colon, la falta de fibra en la dieta ha sido mencionada como una de las posibles causas de cáncer en el colon.
- El consumo abundante de agua por fuera de las comidas, ayuda a que la fibra haga un mejor trabajo y a que el resto de los alimentos sean debidamente digeridos.

Hace algún tiempo las fábricas de golosinas en Argentina descubrieron un mercado listo para emerger, el de las barritas de cereal. La tendencia se acentuó últimamente, con la aparición de innumerables productos de este tipo. En Argentina la tradicional marca "**Felfort**", desarrolló las primeras barras de cereal en el país y lo hizo como una anticipación a los cambios de hábitos alimentarios y a las necesidades del mercado, que otros productores no lograron ver. Las barras ganaron rápidamente muchos adeptos, se venden en todo tipo de kioskos y se desarrollaron variedades, como la barra con manzana, durazno, etc. Esto motivó que otras empresas lanzaran al mercado productos similares.⁷

⁷ El Financiero, Edición 535 del 5 de abril del 2004

2.3. Fuentes de Información.

2.3.1. Fuentes de información Primaria.

Es toda información que se obtiene directamente mediante un método de comunicación verbal ya sea este oral o escrito. Las fuentes de información primaria a utilizarse en la presente investigación serán:

- Entrevistas personales con la competencia directa (Schulo y Batery)
- Entrevistas con expertos en salud y productos sanos
- Sesiones de grupo con consumidores
- Encuestas

2.3.2. Fuentes de información secundaria.

Es toda aquella ya existente y relevante para la investigación a realizarse. No ha sido levantada específicamente para este estudio en particular sino que se encuentra disponible en diferentes medios de información tales como libros, revistas, Internet, periódicos, boletines, etc.

2.4. Análisis Cualitativo.

La etapa inicial de la Investigación de Mercados se basa en un análisis cualitativo. Esta primera etapa busca recopilar información del mercado con el fin de sentar las bases para levantar el análisis cuantitativo. El propósito del análisis cualitativo es el de orientar en la selección del curso de acción más viable. Las herramientas a utilizarse para la elaboración del análisis cualitativo serán las sesiones de grupo

y las entrevistas a profundidad. El empleo de estas herramientas se detallará más adelante.

El presente análisis tiene como propósito el consolidar e interpretar la información recopilada en las entrevistas a profundidad y las sesiones de grupo realizadas, con el fin de identificar las decisiones y acciones a tomar en torno a la situación de decisión del proyecto. Este análisis cualitativo permitirá adoptar medidas relacionadas a la elaboración, comercialización y diseño del producto, en base a la información proporcionada por expertos en la producción de alimentos, comercialización de cereales y posibles consumidores.

La etapa del análisis cualitativo se llevó a cabo mediante sesiones de grupo y entrevistas a profundidad, el objetivo de estos instrumentos es el de recopilar información de las preferencias de los consumidores, las características idóneas del producto y las formas más viables de comercialización.

Mediante este análisis previo se busca sentar una base sólida y preparar el terreno para el siguiente paso en la investigación de mercados, el análisis cuantitativo, el mismo que se llevará a cabo mediante encuestas directas a una muestra de la población.

2.4.1. Interpretación de la información

2.4.1.1. Entrevistas a profundidad.

a. Mercado.

Tabla 2.1⁸

Comportamiento		
Ha tenido una tendencia creciente	8	73%
Se ha mantenido estable	3	27%
Ha tenido una tendencia decreciente	0	0%
Total	11	100%

Las entrevistas realizadas indican que el comportamiento del mercado es creciente, así lo afirma el 73% de las respuestas de los entrevistados. Esto se debe a tres factores principales: Primero, hoy en día las personas cuidan más su alimentación y la de su familia, no quieren tener problemas a futuro ya sean de tipo estomacal, cardiaco, digestivo, entre otros. Están concientes que una alimentación que incluya las porciones correctas de cereales les ayudarán a mantenerse sanos. Segundo, los hábitos alimenticios de los consumidores han cambiado drásticamente en los últimos años. Las personas se han acostumbrado a ver la información nutricional de los productos antes de comprarlos. Buscan alimentos con un mayor contenido de fibra, proteína, carbohidratos complejos y que tengan menores cantidades de azúcar, grasa saturada y preservantes. Tercero, los padres buscan inculcar en sus hijos un consumo frecuente de cereales, no quieren que sus niños tengan la mala costumbre de comer comida chatarra, pues están concientes de los males que esto traerá a futuro.

⁸ Gauthy Sinechal, Etudes de marché, 1998

b. Oportunidades de incursionar en el mercado.

Tabla 2.2

Oportunidades de incursionar en el mercado		
Se puede competir con una mejor calidad	2	17%
Se puede mejorar la presentación	2	17%
Se debe desarrollar más el mercado de los niños	2	17%
En alimentos hay una infinidad de posibles variaciones, sabor, forma, tamaño	1	8%
Los consumidores necesitan productos de rápida ingestión	1	8%
Se debe desarrollar más la industria, buscar mas profesionales en el tema	1	8%
Se debe incursionar en el área de los suplementos deportivos	1	8%
Se debe sacar productos económicos hechos a base de cereales	1	8%
Se puede sacar tantos productos como segmentos de mercado	1	8%
Total	12	100%

De igual manera se aprecia que las puertas para incursionar en el mercado están abiertas a productos que tengan la capacidad de competir con los ya existentes en calidad, presentación y variedad. El 17% de las frases indican que, “*Se puede competir con una mejor calidad*”. Al momento no se encuentra una gran cantidad de barras de cereales y las que se comercializan no satisfacen los gustos de los consumidores. El 17% de los entrevistados opinan que, “*Se puede mejorar la presentación*”. Es importante resaltar el hecho de que el segmento de mercado conformado por los niños no ha sido debidamente explotado lo que presenta una gran oportunidad para incursionar en este campo “*Se debe desarrollar más el mercado de los niños*”.

c. Competencia.

Tabla 2.3

Empresas más representativas		
Schullo	9	29%
Kellogs	7	23%
Quaker	7	23%
Nutrives (Granola)	2	6%
Más Corona	1	3%
Mc Dougal	1	3%
Molinera Manta	1	3%
Molinos superior	1	3%
Nestle	1	3%
Shalom (Granola)	1	3%
Total	31	100%

Del estudio realizado se observa que las principales empresas productoras de cereales son "Schullo", "Kellogs" y "Quaker". El noventa y uno por ciento de las respuestas de los entrevistados reportó que las empresas no invierten en investigación y desarrollo, principalmente porque *"son administrados de una forma tradicional"*. La empresa "Schullo" es fuerte porque sus productos son naturales, mientras que Quaker lo es porque goza de una marca bien posicionada, *"Quaker es Quaker y los demás son cuento"*, tiene variedad de productos y buen sabor. "Kellogs" está bien enfocada en el segmento de los niños. La principal debilidad de "Schullo" es su alto precio *"Cuesta mucho y la caja viene llena hasta la mitad"*, mientras que la de Quaker es su fuerte sabor dulce, *"Son muy empalagosas"*, al igual que "Kellogs", de esta última cabe recalcar que sus productos no son del todo natural, *"Los cereales para niños contienen mucho colorante"*.

d. Productos.

Tabla 2.4

Características (Productos de cereales)		
Nutritivo	9	21%
Buen sabor	7	16%
Precio cómodo	6	14%
Buena presentación	4	9%
Crocante	4	9%
Buena calidad	2	5%
Rico en fibra	2	5%
Acompañado de lácteos	1	2%
Bajo en grasas	1	2%
Buen aroma	1	2%
Con frutas secas	1	2%
Natural	1	2%
Rico en carbohidratos	1	2%
Saludable	1	2%
Sin azúcar	1	2%
Variedad de sabores	1	2%
Total	43	100%

De la tabla anterior se deduce que la característica más importante de un producto hecho a base de cereales es su valor nutricional, “*Que sea nutritivo*” (21%), es decir que tenga un buen aporte de vitaminas y minerales, que a más de cubrir una necesidad, sea esta la de complementar la alimentación o satisfacer el hambre, nutra adecuadamente. En segundo lugar está el tener un buen sabor, “*Que sea sabroso*” (16%) y en tercer lugar un precio cómodo, es decir, que la cantidad este acorde con el precio “*Que no sea caro*” (14%).

Tabla 2.5

Factores que influyen en la compra (Productos de cereales)		
Sabor	10	42%
Empaque atractivo	9	38%
Tamaño mediano	2	8%
Tamaño justo	2	8%
Tamaño pequeño	1	4%
Total	24	100%

El sabor es el principal factor a considerar al momento de la compra del producto así lo menciona el 42% de las respuestas, seguido de un empaque atractivo (38%), el primer contacto que tiene el consumidor con el producto es mediante la vista, el empaque debe proyectar todas las características positivas y reflejar las expectativas del cliente, al tener un buen sabor el sentido del gusto se ve complacido y se obtiene una lealtad de compra, explican los entrevistados, *“Primero veo el producto, si me llama la atención lo compro y si es bueno lo seguiré comprando”*.

Tabla 2.6

Características (Barras de Granola)		
Buen sabor	6	18%
Buena textura	5	15%
Nutritivas	5	15%
Buen tamaño	4	12%
Buena presentación	4	12%
Sabor variado	4	12%
Buen precio	2	6%
Buen aroma	1	3%
Energéticas	1	3%
Natural	1	3%
Total	33	100%

Las principales características de una barra de Granola son su buen sabor (18%), una textura adecuada, *“no muy dura pero que no se desmorone”* (15%) y que sea nutritiva (15%), al ser un producto hecho a base de cereales estas características son muy similares a las de estos, con la diferencia de que al ser compactadas deben cuidar mucho su textura ya que un alimento puede ser muy sabroso y nutritivo pero si no es fácil de digerir no tendrá una buena acogida.

Tabla 2.7

Factores que influyen en la compra (Barras de Granola)		
Sabor	10	48%
Empaque	7	33%
Tamaño	3	14%
Ergonomía	1	5%
Total	21	100%

En cuanto a los factores de compra se evidencia que estos son los mismos que influyen en los productos hechos a base de cereales, su sabor (48%) y su empaque (33%).

Tabla 2.8

Características (Barra de Granola Ideal)		
Muy nutritiva	7	21%
Buen sabor	6	18%
Tamaño mediano	5	15%
Textura firme	4	12%
Variedad de sabores	3	9%
No muy dulce	2	6%
Empaque llamativo	2	6%
Baja en grasa	1	3%
Crocante	1	3%
Más frutas	1	3%
Más ligera	1	3%
Total	33	100%

El veinte y uno por ciento de las respuestas apuntan a que la barra de Granola ideal debe ser nutritiva, el dieciocho por ciento que debe tener un buen sabor y el quince por ciento, que sea de tamaño mediano. También es importante que tengan una textura firme y variedad de sabores.

e. Consumidores

Tabla 2.9

Las personas tienen buenos hábitos alimenticios?		
No	10	83%
Los están mejorando	1	8%
Los deportistas, si	1	8%
Total	12	100%

De los datos del cuadro anterior se observa que el 83% de las respuestas de los entrevistados aseguran que las personas en general no tienen buenos hábitos alimenticios, esto se debe al poco tiempo que le dan al momento de comer, la mayoría de personas almuerza fuera de casa, se alimentan de comida chatarra, consumen cantidades exageradas de carbohidratos (pan, arroz y comidas con altas dosis de grasa), no consumen el agua necesaria, beben litros de bebidas azucaradas y no comen vegetales, sin mencionar el alto consumo de golosinas. Tan solo el 8% piensa que estos hábitos están mejorando, seguramente por el miedo a padecer enfermedades cardiacas, diabetes, obesidad, gastritis entre otras. Otro 8% asegura que las personas que realizan deportes regularmente si los tienen, ya que las necesidades alimenticias que crea la actividad extra que realizan obliga a este grupo de personas no solo a alimentarse adecuadamente sino a buscar suplementos alimenticios para compensar su desgaste.

Tabla 2.10

Incluyen cereales en su dieta diaria?		
Si	6	55%
Poco	3	27%
No	2	18%
Total	11	100%

Como se aprecia en la información anterior el 55% de las respuestas de los entrevistados mencionan que si incluyen cereales en su dieta diaria, un 27 por ciento que los comen esporádicamente y el 18% definitivamente no los comen. *“Las personas que consumen cereales a diario usualmente, lo hacen en el*

desayuno (Kellogs) o acostumbran a comerlos a la media mañana en su trabajo o en su lugar de estudios”.

Tabla 2.11

Como fomentar el consumo de cereales?		
Exaltando las cualidades de los cereales	6	50%
Informando al consumidor	4	33%
Educando al consumidor desde niño	2	17%
Total	12	100%

El cincuenta por ciento de las respuestas de los entrevistados mencionan que el consumo de cereales se debe fomentar exaltando las cualidades de estos, creando una necesidad en el consumidor de obtener todos los beneficios que estos productos brindan *“El cereal ayuda a reducir los niveles de colesterol”*. El treinta y tres por ciento de las respuestas menciona que el consumo de cereales debe fomentarse mediante campañas de información dirigidas a mejorar las costumbres alimenticias. Muchas personas no consumen cereales porque tienen una percepción errada de ellos, piensan que estos son la causa de la gordura o que es un alimento que se debe consumir solo en la infancia *“El adulto no come cereal”*. Y un diecisiete por ciento opina que el consumo de cereales debe ser inculcado en el consumidor desde niño. Algunas empresas así lo hacen, su publicidad está dirigida a los niños *“Una persona que se acostumbra a comer bien desde pequeño lo hará toda la vida”*.

Tabla 2.12

Como definiría a las personas que consumen cereales?		
Personas sanas	6	32%
Personas que llevan una dieta organizada	4	21%
Deportistas	3	16%
Personas dinámicas	3	16%
Personas jóvenes	1	5%
Personas que buscan alimentos saludables	1	5%
Personas que cuidan su figura	1	5%
Total	19	100%

Del total de respuestas, el treinta y dos por ciento catalogan a los consumidores de cereales como *“gente sana o que busca estar sana”*, personas que cuidan su alimentación y que están concientes que su cuidado es uno de los pilares de su buena salud. El veintiún por ciento los describe como personas que llevan una dieta organizada, *“comen todos los días a la misma hora, los mismos alimentos”*, guardan un balance adecuado de vegetales, carbohidratos y proteínas. El dieciséis por ciento los describen como gente activa, dinámica, que realizan algún tipo de deporte regularmente.

Tabla 2.13

Como definiría a los compradores tipo de barras de Granola?		
Deportistas	11	58%
Jóvenes	5	26%
Personas activas	1	5%
Mujeres	1	5%
Niños	1	5%
Total	19	100%

El consumidor tipo de las barras de Granola son los deportistas, el 58% de las respuestas así lo señalan. Los jóvenes en general (26%) y las Mujeres, niños y personas activas (5%).

Tabla 2.14

Que buscan al comprar una barra de Granola?		
Salud	7	35%
Algo dulce	6	30%
Alimentarse	4	20%
Energía	3	15%
Total	20	100%

De las entrevistas realizadas se encontró que la principal necesidad que buscan cubrir los consumidores de barras de Granola es la de mantener y mejorar su salud mediante una buena alimentación “*buscan un snack saludable*” (35%). El treinta por ciento de las respuestas indican que lo que buscan es comer algo dulce, una golosina sana. Y en tercer lugar esta la necesidad de complementar su alimentación, es decir, aumentar la ingesta de calorías, servirse un alimento nutritivo entre comidas o antes y después de las actividades físicas “*necesitan consumir fibra*” (20%).

Tabla 2.15

El consumo de barras de Granola es frecuente o esporádico?		
Esporádico	8	67%
En los deportistas frecuente	2	17%
Frecuente	2	17%
Total	12	100%

En cuanto al consumo de barras de Granola es evidente que es esporádico (67%), aunque los deportistas lo hagan frecuentemente (17%),. Esto se debe a que no es un producto muy popular en nuestro medio, sus bondades no son bien conocidas por la mayoría de personas.

Tabla 2.16

Quién influye al momento de elegir una barra de Granola?		
Amigos	8	50%
Compañeros del gimnasio	6	38%
La familia	1	6%
Vendedores	1	6%
Total	16	100%

De la información detallada en el cuadro anterior se observa que las principales influencias al momento de elegir una barra de Granola son los amigos y los compañeros de gimnasio (50%). Esto se debe a que la gente asocia la apariencia de una persona con su alimentación y averiguan que alimentos consume con el fin de imitar sus costumbres alimenticias. En el caso de las personas que frecuentan los gimnasios estos asocian los logros deportivos con la alimentación, por lo que buscan consumir los mismos productos que sus compañeros para alcanzar sus metas *“Uno quiere comer lo que el de a lado”* (38%).

f. Mercadeo.

Tabla 2.17

Importancia del precio al momento de la compra		
Muy importante	7	64%
Importante	4	36%
Total	11	100%

El sesenta y cuatro por ciento de las respuestas de los entrevistados considera que el precio es un factor muy importante al momento de la compra del producto, ya que al no ser un alimento de primera necesidad no es una prioridad en el presupuesto del gasto en las personas. El treinta y seis por ciento opina que es importante.

Tabla 2.18

Lugares de venta óptimos		
Micro mercados	6	21%
Gimnasios	6	21%
Tiendas naturistas	5	17%
Tiendas	4	14%
Delicatessens	2	7%
Cines	2	7%
Centros deportivos	2	7%
Bares de colegios	1	3%
Panaderías	1	3%
Total	29	100%

Del cien por ciento de respuestas recogidas en cuanto a lugares de venta óptimos se refiere, el 21% señalan que el producto debe venderse en Micro mercados y gimnasios, el 17% en tiendas naturistas y en menor número están las tiendas (14%), cines, "delicatessen", centros deportivos (7%). Independientemente de cual sea su lugar de expendio el noventa y uno por ciento de los entrevistados recalco la importancia del lugar donde se exhiba el producto, es decir su ubicación en la percha o en el local. Como se puede apreciar en la tabla inferior el producto debe estar en cualquier lugar que este a la vista del cliente, puede ser en el área de golosinas para crear una conciencia alimenticia y ofrecer una alternativa sana, en la sección de cereales con la finalidad de ofrecer una forma distinta de consumirlos, o en las cajas registradoras, donde las personas puedan informarse del producto mientras esperan ser atendidos.

Tabla 2.19

Puestos de exhibición óptimos		
Cualquiera que esté a la vista	4	33%
En el área de las golosinas	2	17%
En el área de los cereales	2	17%
En las cajas registradoras	2	17%
En el área de productos Light	1	8%
En kioscos promocionales	1	8%
Total	12	100%

Tabla 2.20

Importancia de la promoción y la publicidad		
Muy importante	8	73%
Importante	2	18%
No conoce	1	9%
Total	11	100%

Como se puede apreciar en el cuadro anterior la publicidad desempeña un papel muy importante en la comercialización del producto, el 73% de los entrevistados considera que esta herramienta es muy importante y el 18% lo considera importante. Cuando un producto es nuevo y está comenzando a incursionar en el mercado debe darse a conocer por todos los medios posibles. Si su aparición es fuerte, capta la atención de los consumidores y desestabiliza a la competencia.

2.4.1.2. Sesiones de Grupo.

a. Percepción de los consumidores acerca de los cereales.

Tabla 2.21

Cereales que vienen a la mente		
Kellogs	17	50,00%
Granola	7	20,59%
Avena	5	14,70%
Arroz	3	8,82%
Panes de cereales	1	2,94%
Quaker	1	2,94%
Total	34	100%

El 50% de los participantes mencionó que "Kellogs" es la primera marca que se viene a la mente al hablar de cereales. Esto se debe al fuerte posicionamiento que tiene la marca en el mercado, es más al momento de referirse a las hojuelas o aros de maíz el consumidor suele utilizar la palabra Kellogs como un genérico. El

20.59% mencionó la Granola como la primera idea en la que piensan al hablar de cereales. Un 14.70% mencionó a la avena. Muy pocas personas se refirieron a cereales importantes que se deben consumir para tener una alimentación balanceada como el arroz de cebada, la quinua, entre otros.

Tabla 2.22

Uso o beneficio		
Desayuno	6	23,08%
Alimento regular	5	19,23%
Ayuda a la digestión	4	15,38%
Alimento natural	3	11,54%
Buen alimento	3	11,54%
Buen sabor	3	11,54%
Golosina	2	7,69%
Total	26	100%

La mayoría de personas consumen cereales en el desayuno así lo indica el 23% de las respuestas recogidas, por lo general la gente no desayuna de manera apropiada por el factor tiempo, el servirse un plato con cereal no les toma mucho tiempo, es por eso que su consumo es tan común. Los consumen regularmente, es decir, los cereales están incluidos en su lista de compras (El 19.23% de las frases así lo afirman). El 15.23% de los comentarios mencionaron lo beneficiosos que son para la digestión, *“la avena ayuda a bajar los niveles de colesterol y los cereales en general ayudan a limpiar el organismo”*. Entre otros beneficios mencionados esta el que *“son un buen alimento, natural con un buen sabor”* (11.54%).

Tabla 2.23

Productos hechos con cereales		
Panes	5	17,86%
Galletas	4	14,28%
“Musli”	4	14,28%
Granola	3	10,71%
Postres	3	10,71%
Barras de cereales	2	7,14%
Arroz de leche	1	3,57%
Arroz inflado	1	3,57%
Chocolates	1	3,57%
Coladas	1	3,57%
Pop Quinoa	1	3,57%
Sopas	1	3,57%
Ninguno	1	3,57%
Total	28	100%

Al pedir información a los participantes de los diferentes productos que se pueden hacer a base de cereales la mayoría de respuestas se concentró en panes, galletas y Musli (el Musli es un producto de Kellogs muy similar a la Granola) con el 17.86% y 14.28% respectivamente. Las personas generalmente asocian a los cereales en productos como el pan integral o las galletas de avena. En cuanto a la forma en la que los cereales se venden, la mayoría de personas menciona a los cereales en caja.

Tabla 2.24

Lo más importante en un producto hecho de cereales		
Sabor	10	27,78%
Saludable	10	27,78%
Buena presentación	8	22,22%
Nutritivo	5	13,89%
Presentación individual	2	5,55%
Higiénico	1	2,78%
Total	36	100%

Los consumidores buscan productos que tengan buen sabor y sean saludables, una buena presentación es importante pues antes de probarlos lo que los atrae es

su empaque. Del cien por ciento de las opiniones recogidas de los participantes el 27.78% de las opiniones afirman que el sabor y lo saludable del producto son los factores más importantes *“en un producto busco buen sabor y eso puede estar reflejado en el empaque”*.

Tabla 2.25

Variedad de productos		
Existe gran variedad	15	71,43%
No conoce	4	19,05%
No hay gran variedad	2	9,52%
Total	21	100%

En el mercado existe una gran cantidad de variedad de productos hechos a base de cereales. Lamentablemente esta variedad es de marcas mas no de productos, ya que básicamente son los mismos pero con cambios en la forma, el sabor o el empaque, *“los productos son los mismos cumplen la misma función pero con sabor y forma distintas”*.

b. Ventajas y desventajas de los cereales.

Tabla 2.26

Ventajas de los cereales		
Son un alimento nutritivo	5	17,86%
Dan energía	4	14,29%
Son una buena fuente de fibra	3	10,71%
Son beneficiosos para el sistema cardíaco	3	10,71%
Son buenos para la digestión	3	10,71%
Son saludables	2	7,14%
Son un alimento sabroso	2	7,14%
Hay variedad de sabores	1	3,57%
Son económicos	1	3,57%
Son prácticos al momento de servírselos	1	3,57%
Son un alimento natural	1	3,57%
Son un buen alimento en general	1	3,57%
Son una buena fuente de vitaminas	1	3,57%
Total	28	100%

Entre las ventajas más importantes que se recogieron de los participantes están: el que el producto sea nutritivo (17.86% de respuestas), que sean energéticos (14,29%), que sean una buena fuente de fibra (10.71%), que sean beneficiosos para la salud (10,71%).

Tabla 2.27

Desventajas		
No tienen buen sabor	4	30,78%
Algunos tienen mucha azúcar	2	15,38%
Contienen colorantes y preservantes	2	15,38%
En exceso engordan	2	15,38%
Son costosos	2	15,38%
No gustan a todas las personas	1	7,70%
Total	13	100%

Entre las desventajas más representativas, está su carencia de sabor, “*son desabridos*” (30,78%) la adición de azúcar en demasía en algunos productos, el uso de productos no naturales, “*los productos enfocados a los niños contienen mucho colorante y son demasiado dulces*”, su mal uso, y su costo elevado (15,38%). Muchos de los productores están tratando de cambiar este lado negativo de sus productos, por lo que los hacen más sabrosos combinándolos con una vasta variedad de ingredientes, los endulzan con edulcorantes y no usan ingredientes artificiales.

c. Percepción de la competencia entre marcas de cereales.

Tabla 2.28

"Quaker"		
Palabras que vienen a la mente		
Avena	9	40,91%
Colada	2	9,09%
Rico	2	9,09%
Tradición	2	9,09%
Deporte	1	4,55%
Experiencia	1	4,55%
Fibra	1	4,55%
Nada	1	4,55%
Nutrición	1	4,55%
Salud	1	4,55%
Sano	1	4,55%
Total	22	100%

La gran mayoría de los participantes (40,91%) asocian la Marca Quaker con avena (la avena cruda en funda es la presentación que se consume con más frecuencia). La colada es una bebida elaborada con frutas y avena cruda por lo que es muy común asociar la avena Quaker con esta bebida tradicional y de buen sabor (9,09%).

Tabla 2.29

Características positivas		
Marca prestigiosa	6	33,33%
Producto saludable	3	16,67%
Marca experimentada	2	11,11%
Producto importado	2	11,11%
Gran variedad	2	11,11%
Buen sabor	1	5,56%
Combina bien	1	5,56%
Económica	1	5,56%
Total	18	100%
Características negativas		
Mal sabor	4	57,14%
Muy dulces	2	28,57%
Carentes de frescura	1	14,29%
Total	7	100%

Los participantes opinan que Quaker es una marca muy prestigiosa, “es saludable, con muchos años de experiencia lo que le ha permitido desarrollar una gran variedad de productos”, además la gente considera que un producto importado es mejor, más confiable. Sin embargo sus características negativas más importantes son: que no tiene buen sabor, sus productos son muy dulces y la frescura no está presente en ellos.

Tabla 2.30

“Nestle”		
Palabras que vienen a la mente		
Chocolates	10	43,48%
Dulces	4	17,39%
Café	2	8,70%
Cereales	2	8,70%
Galletas	2	8,70%
Familia	1	4,35%
Leche	1	4,35%
Quick	1	4,35%
Total	23	100%

Para un gran número de personas la marca “Nestle” son “chocolates” y “dulces”, no muchos asocian la marca con su línea de cereales.

Tabla 2.31

Características positivas		
Gran variedad	10	50%
Buen sabor	7	35%
Buena presentación	1	5%
Bajo costo	1	5%
Marca prestigiosa	1	5%
Total	20	100%
Características negativas		
Ninguna	23	100%
Total	23	100%

Entre las características positivas más importantes que ofrece la marca están: su “*gran variedad de productos*” y su “*buen sabor*”. Ninguno de los participantes manifestó característica negativa alguna.

Tabla 2.32

"Schullo"		
Palabras que vienen a la mente		
Granola	8	33,33%
Galletas	7	29,17%
Miel	4	16,67%
Avena	2	8,33%
Nada	2	8,33%
Cereales	1	4,17%
Total	24	100%

Al mencionar la marca “Schullo” la principal palabra con la que los participantes la asocian, es “*Granola*”. Este producto es el más conocido y el de mayor venta, en segundo lugar están sus “*galletas Lorena*” y su “*miel*”. Productos que por su higiene y naturalidad son bien recibidos por los consumidores.

Tabla 2.33

Características positivas		
Buen sabor	5	33,33%
Productos naturales	4	26,67%
Productos saludables	3	20%
Gran variedad	2	13,33%
Productos nacionales	1	6,67%
Total	15	100%
Características negativas		
Costosos	7	77,78%
Mal sabor	1	11,11%
Mala imagen	1	11,11%
Total	9	100%

De las impresiones recogidas se puede decir que los productos Schullo tienen un buen sabor, son naturales y saludables pero son muy costosos *“Son ricos y saludables pero pagas mucho por la cantidad que recibes”*.

d. Perfil de los consumidores.

Tabla 2.34

Consumidores de cereales		
Características		
Saludables	14	28,57%
Activos	8	16,33%
Cuidan su figura	6	12,25%
Deportistas	6	12,25%
Están a dieta	5	10,20%
Exageran cuidando su alimentación	2	4,08%
Llevan una buena alimentación	2	4,08%
Medicadas	1	2,04%
Prácticos	1	2,04%
Siguen las tendencias alimenticias	1	2,04%
Temáticos en su alimentación	1	2,04%
Tienen buenos ingresos económicos	1	2,04%
Vanidosos	1	2,04%
Total	49	100%

Los consumidores de cereales son *“personas saludables”* o que buscan estar sanos (28.57% de las frases), *“son gente activa que practica algún tipo de deporte o realizan actividades que demandan esfuerzos extras”* (16.33%). Frecuentemente realizan dietas para cuidar su figura *“pasan a dieta”* (10.20%).

Tabla 2.35

Consumidores de cereales		
Motivaciones		
Es un alimento práctico	4	17,39%
Tener una alimentación nutritiva	3	13,04%
Basan su dieta en cereales	2	8,70%
Les ayuda a su digestión	2	8,70%
Por cuidar su salud	2	8,70%
Cumplir con su régimen alimenticio	1	4,35%
La moda o las tendencias	1	4,35%
Les da energía	1	4,35%
Por costumbre en el desayuno	1	4,35%
Por que les gusta	1	4,35%
Recomendación médica	1	4,35%
Su buen sabor	1	4,35%
Su presentación	1	4,35%
Su publicidad	1	4,35%
Su variedad	1	4,35%
Total	23	100%

El 17,39% de los participantes considera que la principal motivación que tienen los consumidores al momento de comprar cereales, es que son un alimento práctico que no demanda una preparación compleja, *“se lo puede consumir en cualquier lugar y a todo momento”*, *“es una forma fácil y rápida de consumir una buena cantidad de fibra”*. El 13,04% de los asistentes considera que la motivación más importante es la de complementar su alimentación, la de nutrirse correctamente. El 8,70% discute que los consumidores basan su dieta en cereales, que les ayuda a su digestión y que consumiendo cereales cuidan su salud.

Tabla 2.36

Consumidores de barras de Granola		
Características		
Deportistas	10	23,26%
Cuidan su figura	8	18,60%
Llevan una vida sana	7	16,28%
Cumplir con su régimen alimenticio	5	11,63%
Tienen gustos desabridos	3	6,98%
Vanidosos	3	6,98%
Gente que come mucho	2	4,65%
Oficinistas	2	4,65%
Activos	1	2,33%
Están a dieta	1	2,33%
Tienen buenos ingresos económicos	1	2,33%
Total	43	100%

Las características de los consumidores de barras de Granola dadas por los integrantes de los diferentes grupos, son muy similares a las de los consumidores de cereales. *“En su mayoría son deportistas”* (23,26% de respuestas). *“Son personas que cuidan su figura”* (18,60%). Llevan una vida sana (16,28%), *“evitan el alcohol, los cigarrillos, la comida chatarra”*. Cuidan su dieta, cumplen con un régimen alimenticio más estricto.

Tabla 2.37

Consumidores de barras de Granola		
Motivaciones		
La moda o las tendencias	11	42,31%
Tener una alimentación nutritiva	5	19,23%
Sus compañeros de deporte	3	11,54%
Buscan una golosina sana	2	7,69%
Cumplir con su dieta	2	7,69%
Es un alimento practico	1	3,85%
Hambre	1	3,85%
Porque les gusta	1	3,85%
Total	26	100%

En cuanto a las motivaciones encontramos que las opiniones difieren, los entrevistados dicen que la principal motivación de los consumidores de barras de

Granola es “la moda” o “las tendencias” (42,31% de las frases), lo cual es correcto pues la barra de Granola es tan solo una nueva forma de vender un producto ya existente por lo que su consumo en gran medida esta dado por la novedad de su nueva presentación. En segundo lugar está la motivación de tener una alimentación nutritiva (19,23%). Los compañeros de deporte son una fuerte motivación para el consumo de cualquier alimento que beneficie el desempeño del deportista (11,54%) “Siempre pregunto que está comiendo mi compañero”. Dos motivaciones que están estrechamente relacionadas son la necesidad de consumir algo dulce y la de cumplir con una dieta un poco más estricta,

e. Percepción de los consumidores acerca de las barras de Granola.

Tabla 2.38

Palabras que vienen a la mente		
Dulce	4	12,50%
Dureza	4	12,50%
Cereales	3	9,38%
Chocolate	2	6,25%
Energía	2	6,25%
Nada	2	6,25%
Quaker	2	6,25%
Avena	1	3,13%
Caramelo	1	3,13%
Cereales con miel	1	3,13%
Cereales con pasas	1	3,13%
Costoso	1	3,13%
Deporte	1	3,13%
Dieta	1	3,13%
Golosina	1	3,13%
Sabroso	1	3,13%
Naturistas	1	3,13%
Saludable	1	3,13%
Seco	1	3,13%
Turrón	1	3,13%
Total	32	100%

El 12,50% de las respuestas relacionan a las barras de Granola con “dulce” y dureza, “duro”, el 9,38% las relacionan directamente con cereales, en realidad estas tres palabras definen correctamente lo que es una barra de Granola, un dulce hecho de cereales con una textura dura. Otras palabras que vienen a la mente de los participantes son: Chocolate, Energía y la marca Quaker (6,25%).

Tabla 2.39

Conocimiento acerca de los cereales de los que están hechas		
No conoce	17	70,83%
Son buenos para la digestión	3	12,50%
Son una buena fuente de energía	2	8,33%
Son ingredientes naturales	1	4,16%
Son buenos para el corazón	1	4,16%
Total	24	100%

El 70,83% de las respuestas de los integrantes de los tres grupos participantes desconocen acerca de los cereales con los que se elabora la Granola. Piensan que está hecha solo de avena. Están concientes de que es buena para la digestión y que son una buena fuente de energía *“Es un alimento rico en fibra y la fibra ayuda al estomago”*.

Tabla 2.40

Lo más importante en una barra de Granola		
Su sabor	17	58,62%
Nutritivos	5	17,24%
Que sea saludable	2	6,90%
Su presentación	3	10,34%
Su textura	2	6,90%
Total	29	100%

El sabor es el factor más importante a tomar en cuenta al momento de consumir una barra de Granola *“Que sepa bien”* (58.62% de las frases), en segundo lugar

esta el que sea nutritiva (17.24%) y en tercer lugar que sea saludable (6.90%) (Características muy similares a las de los cereales).

f. Opiniones sobre las barras de Granola.

Tabla 2.41

Opiniones Positivas		
Son sabrosas	6	23,08%
Son un alimento práctico	6	23,08%
Son una golosina saludable	5	19,23%
Son una buena fuente de energía	3	11,54%
Es una diferente forma de comer cereal	2	7,69%
Satisfacen el hambre	2	7,69%
Son frescas	1	3,85%
Textura firme	1	3,85%
Total	26	100%

De la información contenida en el cuadro anterior se aprecia que el 23,08% de las respuestas positivas indican que las barras de Granola son sabrosas y prácticas, el 19,23% que son un alimento saludable y el 11,54% que son una buena fuente de energía. En general que son un buen alimento.

Tabla 2.42

Opiniones Negativas		
No ha probado	14	58,33%
Son costosas	3	12,50%
Son muy secas	2	8,33%
Tienen un sabor artificial	2	8,33%
Es necesario servírselas acompañadas	2	8,33%
Son muy dulces	1	4,17%
Total	24	100%

El 58,33% de los participantes menciona que no han probado las barras de Granola, el 12,50% tiene la percepción de que “son un producto costoso”, el

8,33% opinan que son muy secas, que tienen un sabor artificial, que no se las puede servir solas.

g. Percepción de la competencia entre marcas de barras de Granola.

Tabla 2.43

Quaker		
Características positivas		
Marca reconocida	3	27,27%
Buen sabor	2	18,18%
Producto internacional	2	18,18%
Variedad de sabores	2	18,18%
Buena presentación	1	9,09%
Producto de calidad	1	9,09%
Total	11	100%
Características negativas		
No conoce	13	86,67%
Costosas	1	6,67%
Sabor artificial	1	6,67%
Total	15	100%

Las barras de Granola Quaker son una marca reconocida, tienen buen sabor, y una gran variedad, sin embargo hay quienes las consideran “costosas y con sabor artificial” (6,67%). Ninguno de los participantes ha probado las barras de Granola Batory.

h. Percepción del producto.

Tabla 2.44

Primera impresión al verlas		
Apetitosas	9	33,33%
Cereal completo	4	14,81%
Vistasas	2	7,41%
Duras	2	7,41%
Fresco	2	7,41%
Grande	2	7,41%
Buena presentación	1	3,70%
Insípida	1	3,70%
Miel	1	3,70%
Natural	1	3,70%
Novedosas	1	3,70%
Pasas	1	3,70%
Total	27	100%
Qué les gustó al verlas?		
Su apariencia en general	10	40,00%
Su forma y tamaño	6	24,00%
Buen aroma	5	20,00%
Su color	3	12,00%
Su higiene	1	4,00%
Total	25	100%
Qué les disgustó al verlas?		
Nada	21	91,30%
Se ve tiesa	1	4,35%
Su tamaño	1	4,35%
Total	23	100%

Las principales impresiones que tuvieron los participantes al ver las barras de Granola fueron la de un producto apetitoso (33.33%) *“se ve sabroso”*, completo (14.81%), *“tiene una buena variedad de cereales y frutos secos”*. *“El color de la avena tostada le da vistosidad al producto”* (7.41%). Les disgustó un poco su tamaño, *“muy grande”* y su textura *“dura”*. Su apariencia en general gustó, su forma, su tamaño y su aroma.

Tabla 2.45

Qué les gustó al probarlas?		
Su sabor	16	51,61%
Crocante	5	16,13%
Suave	3	9,68%
No es empalagosa	2	6,45%
Ese sabor cítrico	1	3,23%
Se siente natural	1	3,23%
Su frescura	1	3,23%
Su textura	1	3,23%
Sus ingredientes	1	3,23%
Total	31	100%
Qué les disgustó al probarlas?		
Nada	13	56,52%
Muy dulce	3	13,04%
Las pasas	2	8,70%
Muy frágil	2	8,70%
Poco seca	2	8,70%
Su sabor cítrico es muy fuerte	1	4,35%
Total	23	100%

Referente a la degustación la mayoría de opiniones en cuanto al sabor fueron positivas, les gustó (51,61%). De igual manera su textura crocante (16,13%). No les resultó muy dulce, empalagosa, *“el sabor cítrico les da cierta sensación frutal”*, *“se siente natural, fresca”* opinaron.

Se puede observar en el cuadro anterior que a la mayoría de integrantes no les disgustó nada (56,52%), al 13,04% le pareció muy dulces, y al 8,70% no le agradó las pasas, su textura, muy frágil y la sintieron un poco seca.

Tabla 2.46

Cambios que le haría al producto		
Sin pasas	6	14,29%
Menos seca	5	11,90%
Más compacta	4	9,52%
Menos dulce	4	9,52%
No cambiaría nada	4	9,52%
Sin maní	4	9,52%
Más suave	3	7,14%
Pondría frutas secas	3	7,14%
Más pequeña	2	4,76%
Menos cítrica	2	4,76%
Más crocante	2	4,76%
Más chiclosa	1	2,38%
Más maní	1	2,38%
Pondría chocolate	1	2,38%
Total	42	100%

Al consultar acerca de los cambios que le realizarían al producto, las respuestas fueron las siguientes. Las fabricarían “sin pasas” (14.29% de las frases), recomiendan producir dos tipos de barras, con pasas y sin ellas. Las harían menos secas (11,90%), para cambiar esto sugirieron el uso de glucosa de jarabe de maíz. Les gustaría que las barras sean más compactas, “que no se desmoronen en el empaque” (9.52%). A algunas personas les pareció demasiado dulce, sugirieron utilizar menos miel. Al igual que las pasas los participantes indicaron que no a todas las personas les gusta el maní por lo que sería adecuado utilizar menos cantidad o ampliar las opciones, “introducir una barra de Granola sin maní”.

Tabla 2.47

Que el producto sea artesanal es una ventaja o una desventaja		
Es una ventaja	13	50%
Es una desventaja	13	50%
Total	26	100%
Por qué sería una ventaja?		
Es natural	11	57,89%
Tiene mejor sabor	3	15,79%
Es más sano	3	15,79%
La gente valora lo artesanal	1	5,26%
Tiene mejor consistencia	1	5,26%
Total	19	100%
Por qué sería una desventaja?		
Es más difícil comercializarlas	10	58,82%
Sería más costosa	3	17,65%
Es menos higiénico	1	5,88%
Expiraría más pronto	1	5,88%
La gente no valora lo artesanal	1	5,88%
Limitaría su producción en gran escala	1	5,88%
Total	17	100%

Frente a la interrogante de saber ¿el que producto sea artesanal representa una ventaja o una desventaja? Las opiniones están divididas. El 50% opina que es favorable y el 50% restante, que no, ambas opiniones debidamente respaldadas. “Si el producto es artesanal es más natural, sabe mejor y es más sano”, así opinan quienes respaldan esta posición (89.47% de la respuestas que respaldan). Por otro lado al no poder producirlas en mayores cantidades y con un tiempo de expiración del producto relativamente corto “es más difícil comercializarlas”, el producto sería más costoso, y reflejaría menor higiene en su proceso (82.35% de las respuestas que no respaldan).

i. Mercado.

Tabla 2.48

Quiénes lo comprarían?		
Niños	10	28,57%
Jóvenes	8	22,86%
Adultos	7	20,00%
Deportistas en general	3	8,57%
Mujeres jóvenes a dieta	3	8,57%
Colegiales	2	5,71%
Enfermos cardíacos	1	2,86%
Personas a dieta	1	2,86%
Total	35	100%

Los segmentos de mercado a los cuales podría estar enfocado el producto principalmente serían los niños (28,57% de las respuestas), jóvenes (22,86%), adultos (20%), deportistas en general o mujeres jóvenes que cuiden su figura (8,57%). En algunos segmentos como es el caso de los niños y jóvenes (Individuos con mayor actividad) la acogida sería mayor.

El producto da la impresión de ser caro para el 52,17% de los participantes, y da la idea de ser barato para el 47,83%. En cuanto a los precios que estarían dispuestos a pagar por el producto, el cuadro de presentado a continuación refleja las diferentes opiniones:

Tabla 2.49

Cuanto estaría dispuesto a pagar por el?		
\$ 1,00	6	26,09%
\$ 0,80	5	21,74%
\$ 0,50	6	26,09%
\$ 0,60	2	8,70%
\$ 0,70	2	8,70%
\$ 0,75	2	8,70%
Total	23	100%

Tabla 2.50

Donde se lo podría vender?		
Supermaxi	6	21,43%
Tiendas naturistas	5	17,86%
Bares de colegio	3	10,71%
Bares de universidades	3	10,71%
Cafeterías	3	10,71%
Empresas	2	7,14%
Gimnasios	2	7,14%
Venta directa	2	7,14%
Delicatessens	1	3,57%
Súper mercados en general	1	3,57%
Total	28	100%

Los principales puntos de venta sugeridos son: Supermaxi (21,43%), tiendas Naturistas (17, 86%), al ser un producto natural debe venderse en tiendas que comercialicen productos similares, bares de colegio y universidades (10,71%) y cafeterías (10,71%) como acompañante de un café, chocolate caliente, o té.

Tabla 2.51

Existen productos similares en el mercado?		
No conoce	18	75,00%
Si existen	6	25,00%
Total	24	100%
En qué se diferencia nuestro producto?		
Es mejor	3	33,33%
Es más natural	2	22,22%
Es más grande	1	11,11%
Es más saludable	1	11,11%
Es menos dulce	1	11,11%
Tiene mejor consistencia	1	11,11%
Total	9	100%

El 75% de las respuestas de los participantes menciona no conocer de productos similares en el mercado. El 25% restante menciona que el producto que acababan

de probar *“es mejor que la competencia, es más natural, más grande, más saludable, con mejor sabor”*.

j. Consumo.

Tabla 2.52

Frecuencia de consumo		
Una barra al día	6	26,09%
Cuatro barras a la semana	5	21,74%
Tres barras a la semana	4	17,39%
Dos barras al día	3	13,04%
Dos barras a la semana	2	8,70%
Esporádicamente	2	8,70%
Una barra a la semana	1	4,35%
Total	23	100%

La frecuencia de consumo del producto depende de las necesidades alimenticias de cada persona. El 26,09% de las respuestas opinan que el consumo promedio es de una barra al día, el 21,74% cuatro barras a la semana y el 17,39% tres barras a la semana.

Tabla 2.53

Ocasiones de consumo		
Por las mañanas	6	25,00%
Antes de hacer deporte	4	16,67%
Mientras veo televisión	3	12,50%
Después de hacer deporte	2	8,33%
Mientras trabajo	2	8,33%
Mientras viajo	2	8,33%
Ninguna en particular	2	8,33%
Mientras esté a dieta	1	4,17%
Antes de acostarse	1	4,17%
Por las tardes	1	4,17%
Total	24	100%

De igual manera las ocasiones en las que se consumiría el producto depende de las necesidades y gustos del cliente, sin embargo el 25% de los participantes

indica que *“por la mañana sería el mejor momento para comerlas”*, el 16,67% mencionó que se las servirían *“antes de hacer deporte”* y el 12,50% viendo televisión. Las demás opiniones señalan que se las puede consumir en cualquier momento.

2.4.2. Conclusiones

2.4.2.1. Entrevistas a profundidad

Las entrevistas realizadas indican que el mercado de cereales está creciendo, hoy en día las personas consumen más cereales por varios motivos, el más importante el de cuidar su salud y la de su familia. El mercado presenta grandes oportunidades para productos que sean capaces de competir en calidad, presentación y variedad. Es importante explotar las oportunidades que presenta el segmento de los niños, el mismo que se encuentra poco explotado por las líneas de productos sanos, naturales y nutritivos.

La competencia esta conformada principalmente por tres empresas productoras de cereales muy grandes, fuertemente posicionadas en la mente de los consumidores, con años de experiencia y una gran cobertura del mercado, estas son “Kellogs”, “Quaker” y “Schullo”.

El cliente busca nutrirse con un alimento rico a un precio cómodo. El producto debe ser altamente nutritivo, tener un buen sabor y no ser muy costoso para satisfacer las necesidades de los consumidores. La buena nutrición y el buen sabor son fundamentales pues se debe cambiar la percepción de que los cereales

son desabridos. Todo esto acompañado de un empaque llamativo que transmita al cliente sus atributos.

La mayoría de personas no tienen una buena alimentación, algunas las están mejorando por miedo a padecer enfermedades en el corto y en el largo plazo. Se debe fomentar el consumo de cereales exaltando las cualidades del producto, crear en las personas la necesidad de consumir fibra. Quienes más consumen cereales y de la manera correcta son gente sana o que busca estar sana, que llevan una dieta organizada y que son muy activos.

El consumo de barras de Granola es esporádico, el producto se debe dar a conocer de tal forma que se convierta en un alimento de mayor popularidad.

El precio es un factor importante a considerar al momento de comercializar el producto, al no ser de primera necesidad, su consumo podría ser menor si su precio es alto. Se los puede vender casi en cualquier lugar pero de preferencia en los supermercados, micro-mercados, gimnasios y tiendas naturistas. El producto debe estar siempre a la vista de los clientes. La publicidad asimismo es otro factor de gran importancia.

2.4.4.2. Sesiones de grupo

“Kellogs” y Granola son las primeras palabras que se vienen a la mente de los participantes al hablar de cereales.

Generalmente los consumen en el desayuno con el fin de mejorar su digestión, asimismo consumen avena porque están concientes de que ayuda a bajar los niveles de colesterol en el cuerpo. Los consumidores buscan en los cereales y sus derivados que sean sabrosos y saludables. Es importante recalcar que no hay variedad en la elaboración de productos a base de cereales, existen muchas marcas, pero todas poseen los mismos productos, quizá con diferentes empaques, formas y ligeros cambios en el sabor.

Las personas conocen que los cereales tienen muchas ventajas, son nutritivos, energéticos, fuente de fibra y en general beneficiosos para la salud. Entre las desventajas se encuentran el sabor desabrido y la textura de ciertos productos, el uso de azúcar e ingredientes no naturales en su elaboración y su costo.

Las barras de Granola son una nueva forma de vender un producto ya existente, por lo que su consumo estaría dado en gran medida por la novedad de su nueva presentación.

A pesar de tener tres competidores bien definidos como lo son Quaker, "Nestle" y "Schullo", se encontró que los participantes no identifican claramente productos de estas marcas que entren en competencia directa con las barras de Granola.

Las personas ven a las barras de Granola como algo dulce, sano, nutritivo hecho a base de cereales y con una textura sólida. Cabe recalcar que la mayoría desconoce de qué cereales está compuesta una barra pero saben que son

nutritivas y sabrosas además de ser sumamente prácticas, ya que se las pueden servir en cualquier momento y en todo lugar.

Es importante recalcar que al preguntar sobre otras barras de Granola, presentes en el mercado, nadie dijo conocer la marca Bately y de Quaker mencionaron que su sabor es muy artificial y son costosas.

Las reacciones al ver y probar el producto fueron positivas en su gran mayoría. A todos les pareció que tenía un buen sabor, que se sentía natural, y que se veía hecho con higiene. Los cambios sugeridos indican que se debe sacar una alternativa de barras sin pasas, sin maní y con menos cantidad de miel, es decir, hacerlas menos dulces. Se debe trabajar más en su textura, hacerla más compacta y menos seca. Al ser un producto artesanal tendría como beneficios el ser más natural, conservar un mejor sabor y ser más sano pero su comercialización se vería limitada por la cantidad de producción, su temprana fecha de expiración y su costo relativamente alto.

Los segmentos de mercado a los cuales estaría enfocado el producto principalmente serían los niños, jóvenes, adultos, deportistas en general y mujeres jóvenes que cuidan su figura. En algunos segmentos como es el caso de los niños y jóvenes (Individuos con mayor actividad) la acogida sería mayor. El precio promedio que estaría dispuestos a pagar es de setenta y cinco centavos.

Los principales puntos de ventas sugeridos serían: "Supermaxi", Tiendas Naturistas, Bares de colegio y universidades, Cafeterías, Empresas y Gimnasios. El consumo es esporádico, en el mejor de los casos cada persona comería hasta una barra diaria (Dos para el caso de los deportistas).

2.5. Análisis Cuantitativo

El análisis cuantitativo se llevó a cabo mediante encuestas. La función de estas herramientas es la de recopilar información de las preferencias de los consumidores, las características idóneas del producto y las formas más viables de comercialización. La investigación cuantitativa es concluyente, permite contabilizar las frecuencias y evalúa objetivamente los resultados obtenidos.

El presente análisis consolida e interpreta la información recopilada en las encuestas realizadas, con el propósito de identificar las decisiones y acciones a tomar en torno a la situación de decisión del proyecto. El análisis cuantitativo complementará la información recabada en el análisis cualitativo con el fin de adoptar medidas relacionadas a la elaboración, comercialización y diseño del producto, en base a la información proporcionada por los posibles consumidores.⁹

⁹ Ver Anexo 4

2.5.1. Interpretación de la Información

A continuación se presenta una interpretación de los datos obtenidos a partir de las encuestas mediante una explicación gráfica y textual de la tabulación de cada una de las preguntas con el propósito de consolidar las opiniones, gustos y preferencias de todos los encuestados.

a. Consumo de cereales.

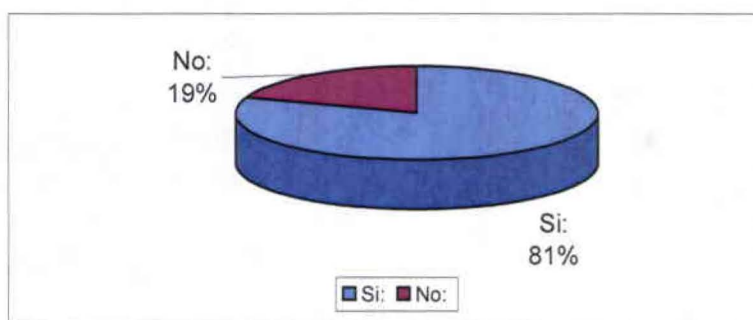


Figura 2.1 Consumo de Cereales

Del total de encuestados el ochenta y uno por ciento dijo si incluir cereales en su dieta diaria y el diecinueve por ciento dijo no hacerlo.

b. Tipo de cereales.

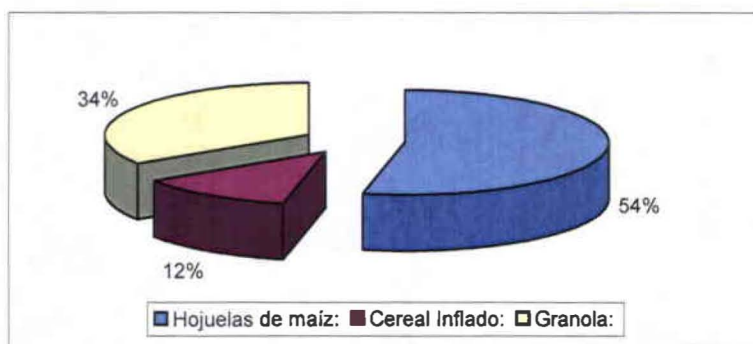


Figura 2.2 Tipo de Cereales que prefiere consumir

La mayoría de personas consume Hojuelas de maíz y otros tipos de cereales en caja que se consumen en el desayuno con leche (54%), en segundo lugar prefieren el consumo de Granola, un cereal mas sano, sin preservantes, sin azucares (34%). Un pequeño porcentaje dijo consumir cereales Inflados (12%).

c. Características fundamentales en un cereal.

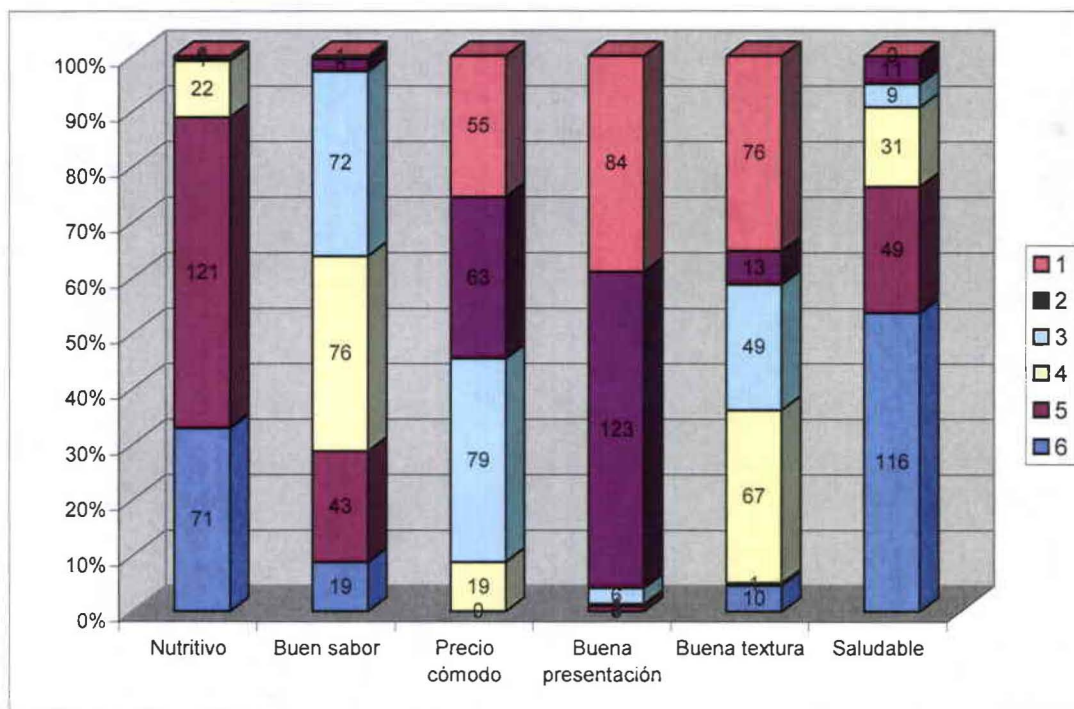


Figura 2.3 Características fundamentales que debe tener un cereal

La característica más importante para los consumidores es que sea Nutritivo, 71 personas le dieron una calificación de seis y 121 la calificaron con cinco. En segundo lugar está el que sea Saludable, 116 encuestados le dieron una puntuación de seis y 49 la calificaron con cinco. Finalmente al Buen sabor y Buena Textura, 76 y 67 entrevistados le dieron una calificación de cuatro. En cuarto lugar

se ubica el Precio cómodo, 79 consumidores calificaron con tres esta característica y 63 con dos. En último lugar se ubica la Buena Presentación, 123 personas puntuaron con dos este atributo y 84 con uno.

d. Frecuencia de consumo.

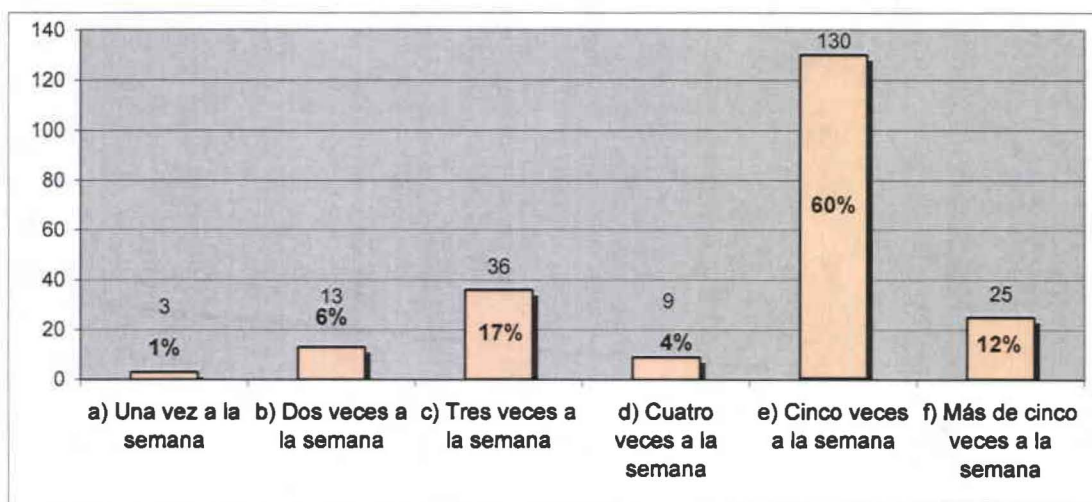


Figura 2.4 Frecuencia de consumo de cereales

El sesenta por ciento de los encuestados dijo consumir cereales cinco veces por semana, el diecisiete por ciento tres y un doce por ciento los consume más de cinco.

e. Lugares de compra.

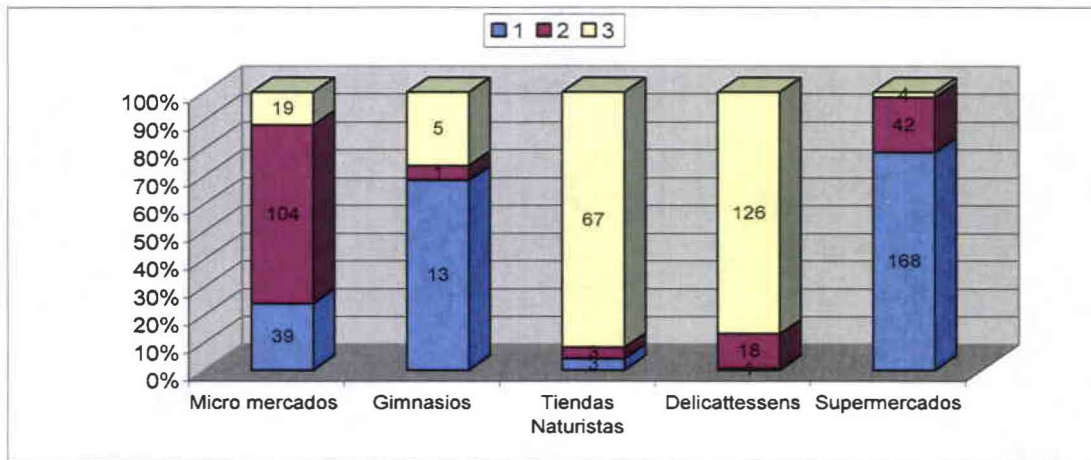


Figura 2.5 Lugares en los que se prefiere consumir Cereales

En cuanto al lugar de compra las preferencias son claras, supermercados y micro mercados. 168 personas (70%) adquiere sus cereales en los supermercados, 104 personas (60%) los compra en micro mercados. La tercera opción son los Delicattessens y las Tiendas Naturistas. En último lugar están los gimnasios.

f. Personas que influyen su compra.

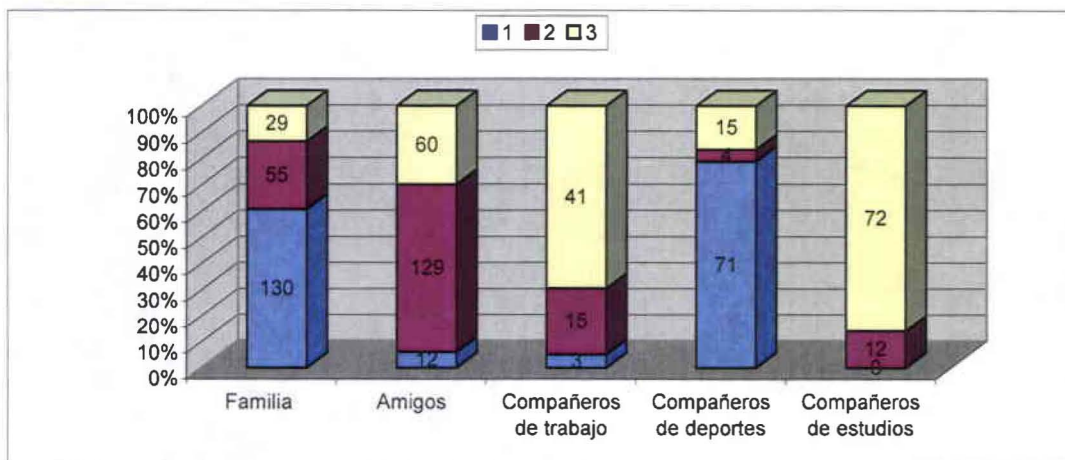


Figura 2.6 Personas que influyen en la compra de cereales

El grupo de personas que más influye sobre el consumidor al momento de comprar tal o cual cereal son sus familiares, 130 personas le dieron una calificación de uno. En segundo lugar están los Amigos y sus Compañeros de deportes.

g. Consumo de barras de Granola.

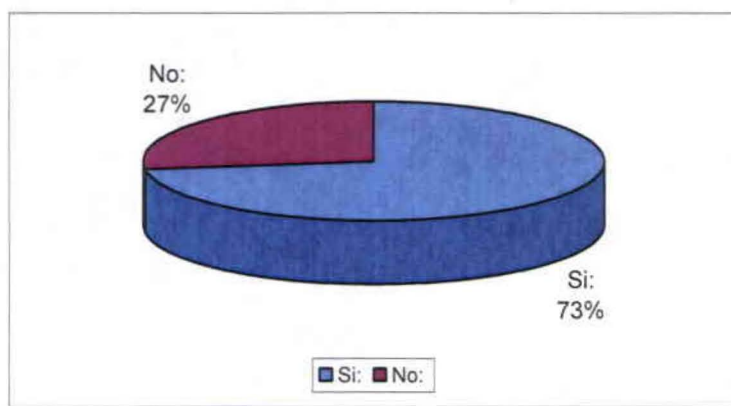


Figura 2.7 Consumo de barras de granola

El 73% de quienes si consumen cereales consumen barras de Granola el 27% restante no lo hace.

h. Características importantes en una barra de Granola.

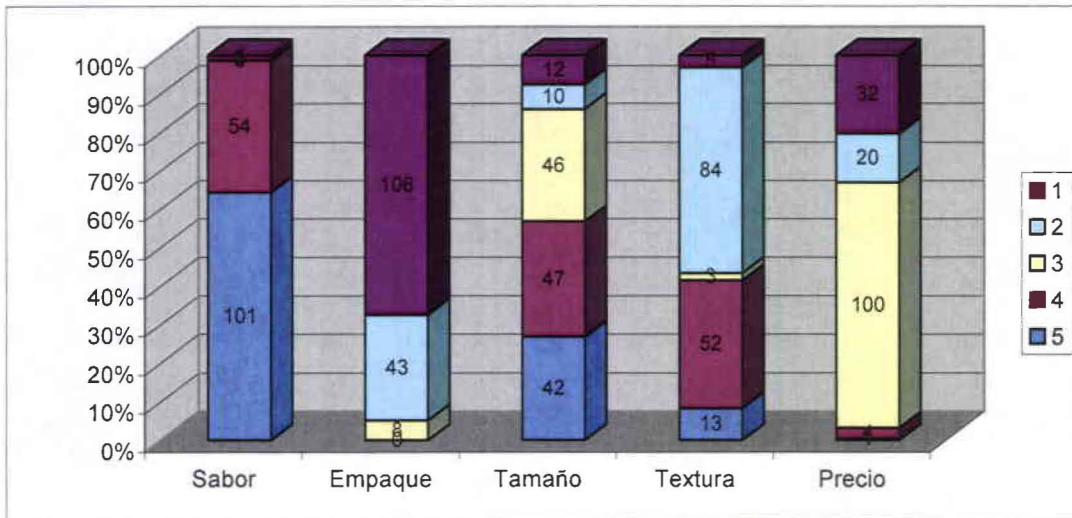


Figura 2.8 Características importantes que debe tener una barra de granola

El principal atributo que debe tener una barra de Granola es su buen Sabor, 101 personas le dieron una calificación de cinco. En segundo lugar están su Tamaño y su Textura. Tercero está su Precio y en ultimo lugar el Empaque.

i. Frecuencia con la que consumen barras de Granola.

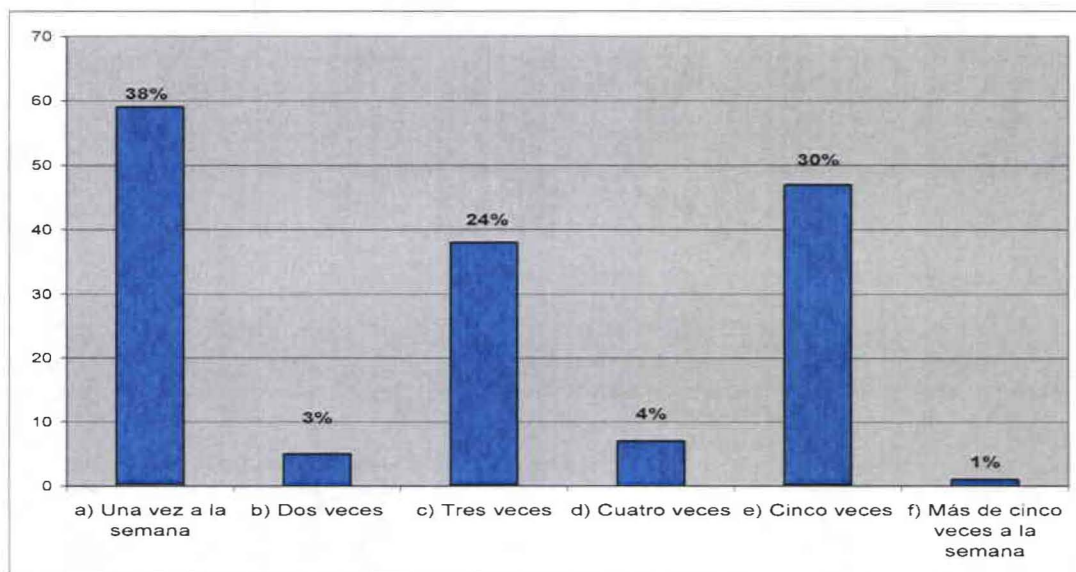


Figura 2.9 Frecuencia de consumo de barras de granola

La frecuencia promedio de consumo es de Tres veces por semana. La mayoría de encuestados dijo consumir al menos entre una y cinco barras por semana.

j. Ocasiones en las que las consumen.

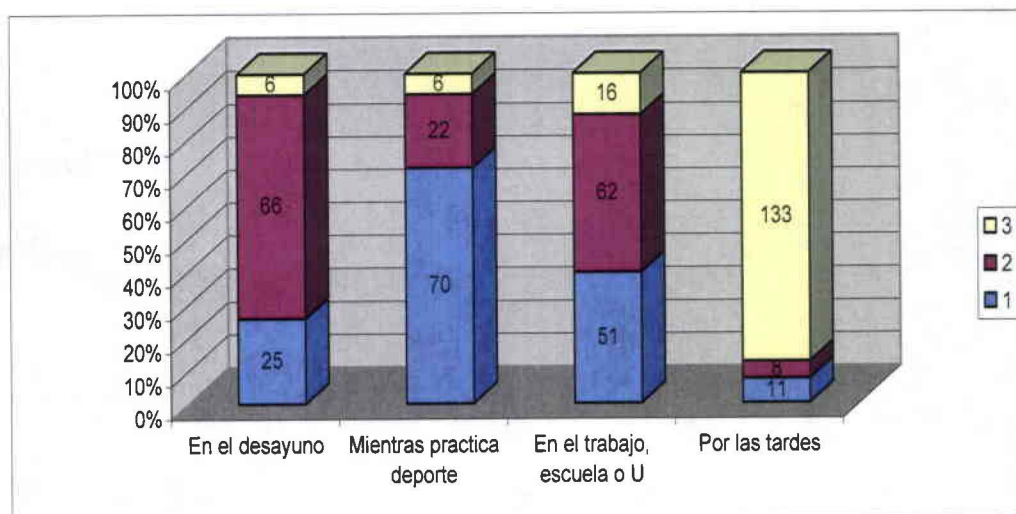


Figura 2.10 Ocasiones en las que se consumen las barras de granola

De la información compilada en el cuadro anterior se observa que las ocasiones preferidas para consumir barras de Granola son mientras practica Deporte y en el Trabajo, escuela o universidad. En segundo lugar está el Desayuno. Muy pocas personas prefieren consumirlas por las tardes.

k. Lugares de compra. (Barras de Granola)

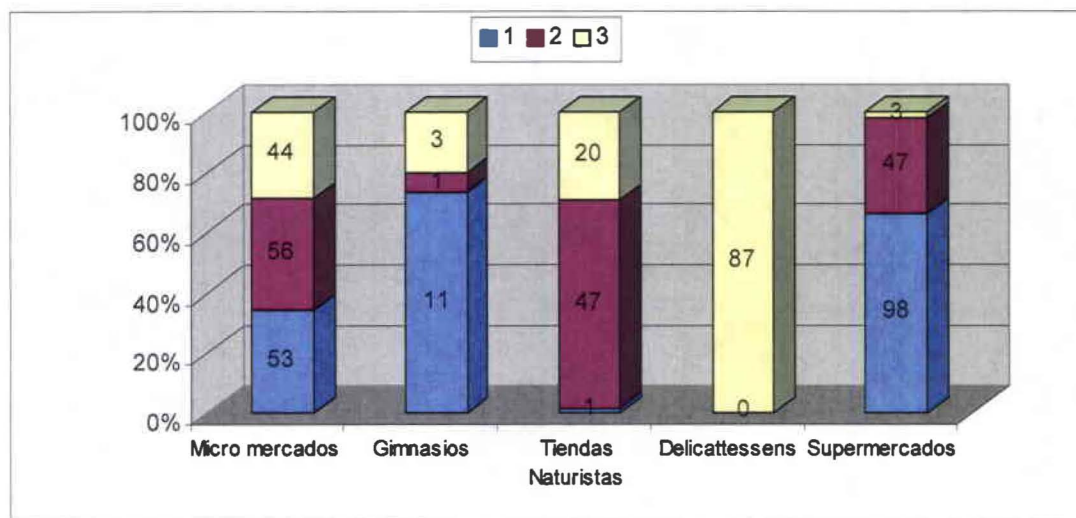


Figura 2.11 Lugares en los que prefiere comprar las Barras de Granola

En cuanto al lugar de compra las preferencias son similares a las de los cereales, la primera opción siguen siendo los supermercados, la segunda los Micro mercados. En tercer lugar están las Tiendas Naturistas y en último lugar están los gimnasios y Delicattessens.

I. Marcas de barras de Granola que conoce.

	Primera mención	Segunda mención	Tercera mención
Primer Lugar	Quaker 101 (64%)	Quaker 37 (24%)	0
Segundo Lugar	Batery 35 (22%)	Batery 34 (22%)	0
Tercer Lugar	0	0	0

Figura 2.12 Tabulación de las menciones de la competencia

De alrededor de cinco marcas de barras de Granola existentes en el mercado local los encuestados conocen dos únicamente, Quaker y Batery, siendo la primera la

mejor posicionada. Es importante recalcar que no hay una tercera mención lo cual representa una oportunidad para la empresa.

m. Primeras impresiones al ver el producto.



Figura 2.13 Impresiones del producto

La mayoría de personas tuvo una impresión muy positiva del producto. Al 86% de encuestados les pareció un producto bueno, muy interesante. Al 9% le resultó indiferente y tan solo el 5% de encuestados dijo que el producto le pareció malo y no le despertaba ningún interés. Cabe recalcar que de estos dos últimos grupos el cien por ciento no consume cereales.

n. Posibles consumidores del producto.

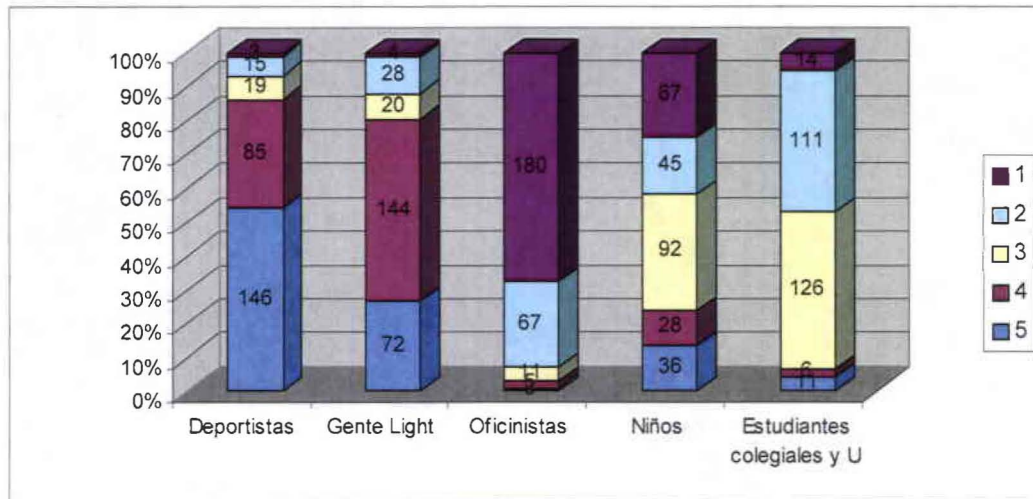


Figura 2.14 Personas que estarían dispuestas a consumir el producto

Según los encuestados, los deportistas serían los principales consumidores del producto, luego están las personas que cuidan su dieta (Gente Light), en tercer lugar se ubican los niños y en último lugar los Oficinistas y Estudiantes.

o. Calificación del producto

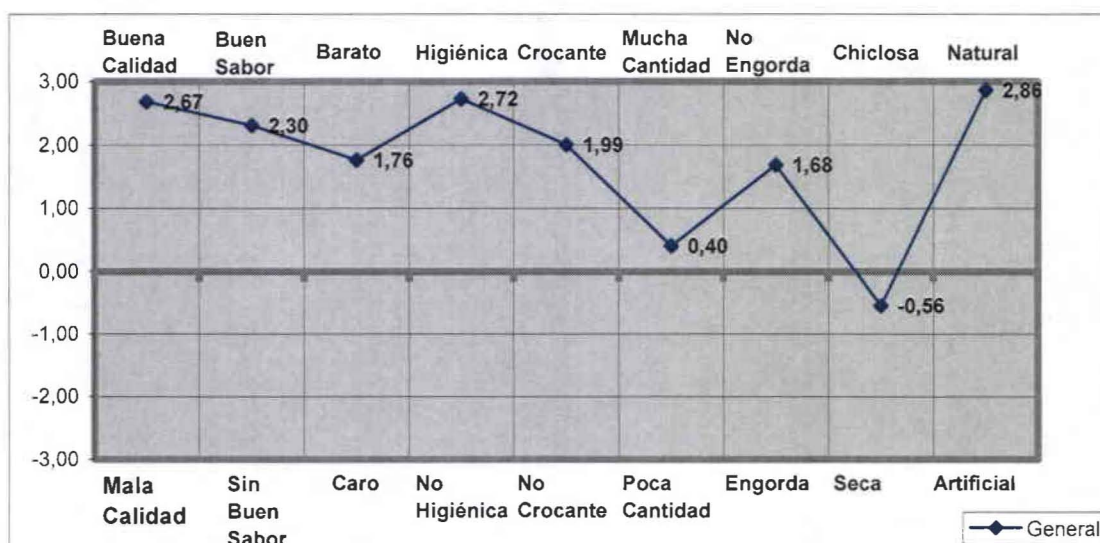


Figura 2.15 Calificación del producto degustado

En general la calificación que recibió el producto es buena en casi todos sus atributos, el único factor que fue calificado por debajo de la media fue su textura. La cantidad tampoco recibió una calificación muy buena.

p. Frecuencia con la que consumiría el producto.

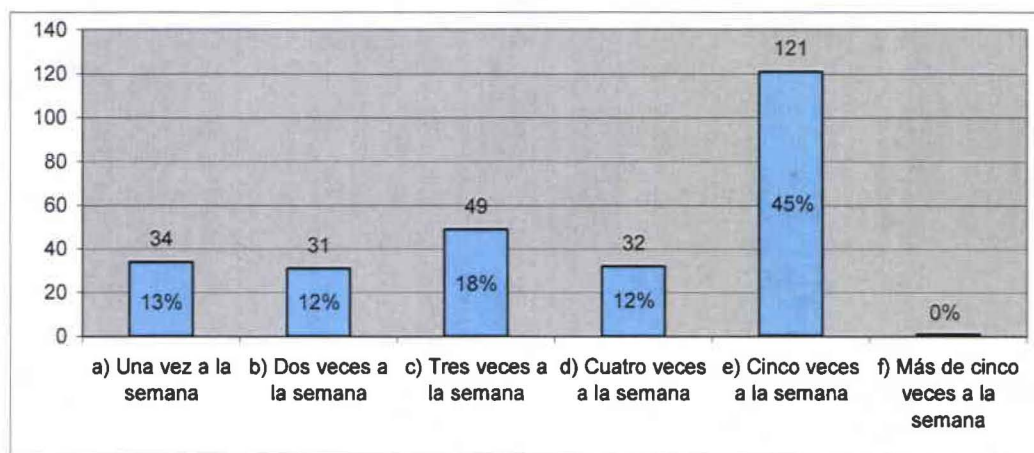


Figura 2.16 Frecuencia esperada de consumo

A diferencia de las barras de Granola el producto aparenta una frecuencia de consumo mucho más alta. El 45% de los encuestados consumiría en promedio una barra al día. El 65% restante está bien distribuido entre una y cuatro veces por semana.

q. Cantidad de unidades que consumiría en un mes.

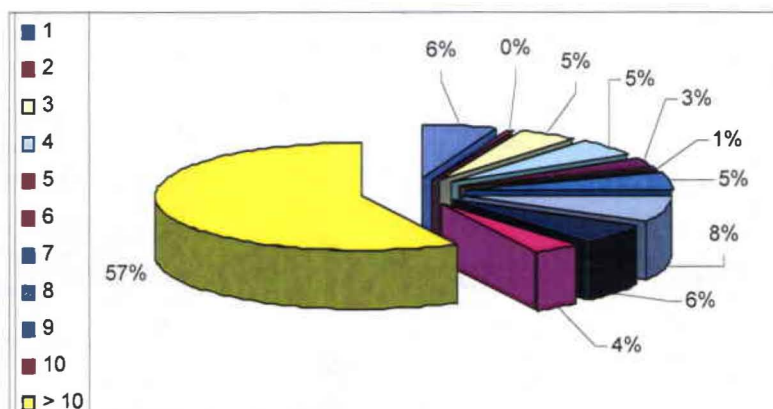


Figura 2.17 Cantidad esperada de consumo

Del estudio realizado se observa que más de la mitad de la muestra encuestada consumiría más de diez barras de Granola al mes, en promedio 18.

r. Lugares de compra. (Producto)

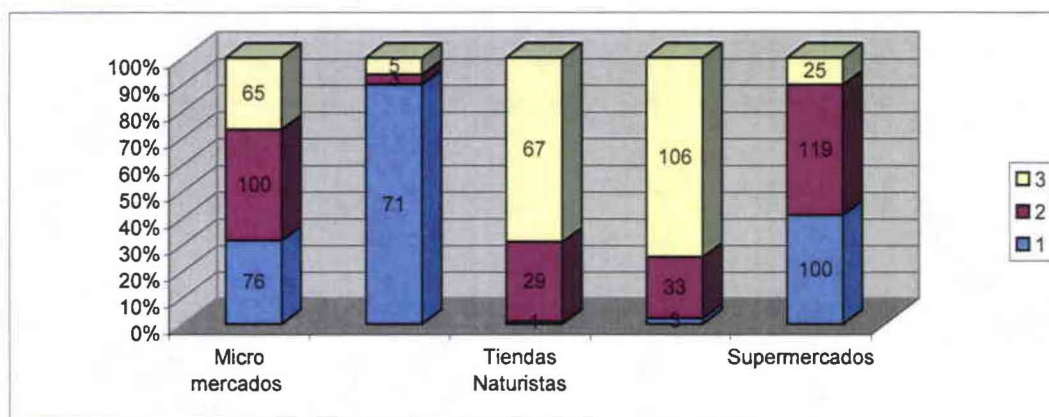


Figura 2.18 lugares de compra

En comparación con los lugares de compra que escogieron para los cereales y las barras de Granola. La primera opción continua siendo los supermercados pero

como segunda elección escogieron los gimnasios, en tercer lugar los Micro mercados, en cuarto y quinto están los Delicatessens y tiendas naturistas.

s. Ocasiones en las que consumiría el producto.

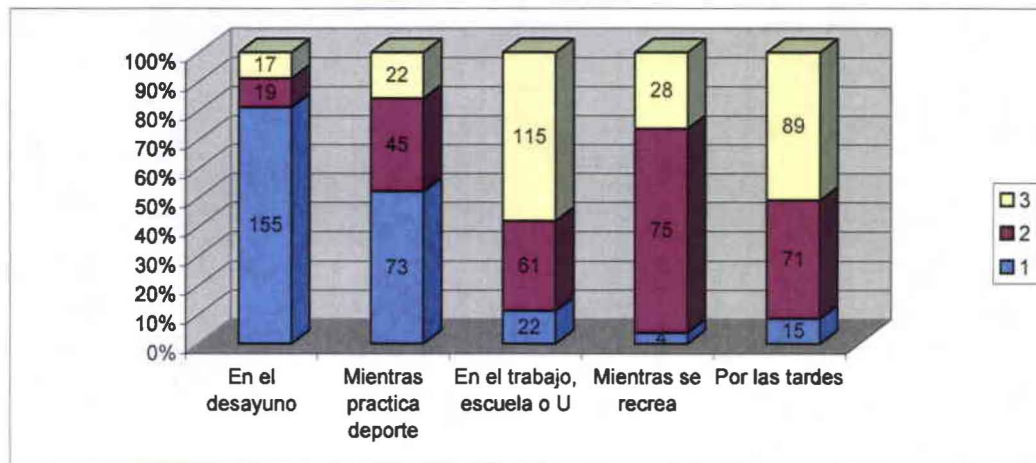


Figura 2.19 Ocasiones en las que el encuestado preferiría consumir el producto

Existe una tendencia muy marcada a consumir el producto en el desayuno y mientras se practican deportes. En segundo lugar escogieron, mientras se recrean y por las tardes. Tercero esta en el Trabajo.

t. Lo que estarían dispuestos a pagar por el producto.

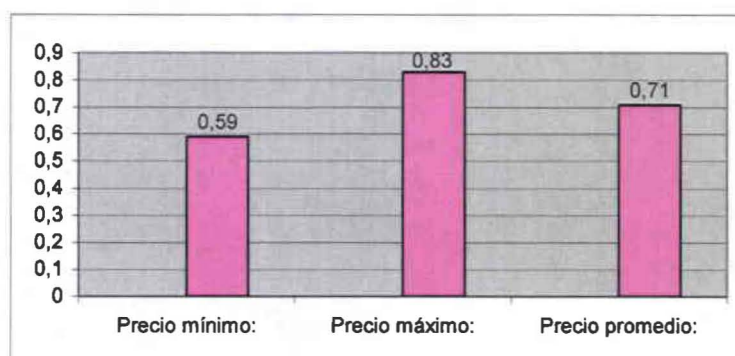


Figura 2.20 Precio promedio

En cuanto al precio que estarían dispuestos a pagar se establecieron dos parámetros, un precio mínimo y uno máximo de los cuales se determinó el precio promedio, 71 centavos.

u. Disponibilidad de comprar el producto.



Figura 2.21 Disponibilidad de compra

La disponibilidad de comprar el producto es muy positiva, del total de encuestados el setenta y dos por ciento está absolutamente seguro de comprar el producto. Un nueve por ciento probablemente lo compraría, el doce por ciento lo haría y el siete por ciento no lo haría.

v. Calificación del producto.

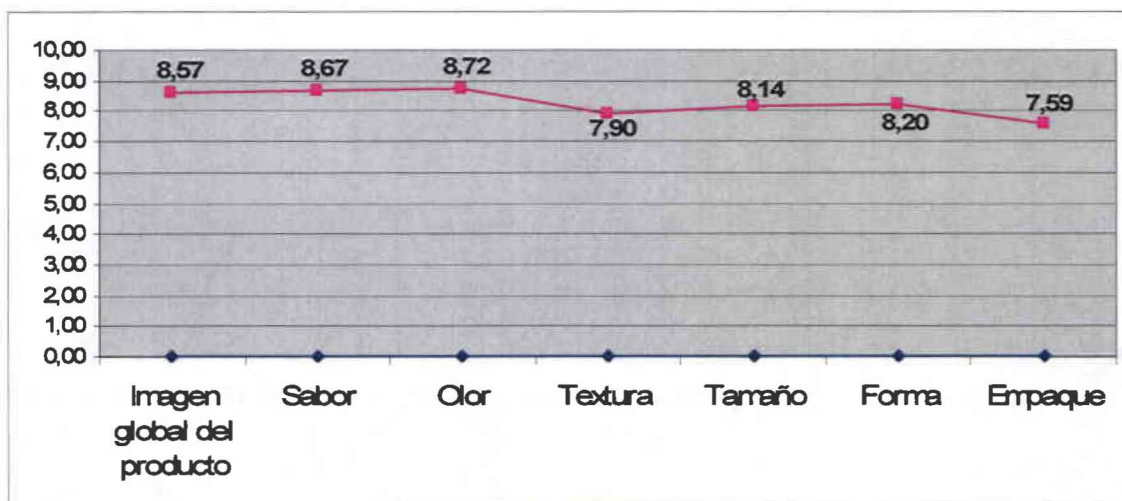


Figura 2.22 Calificación del producto

En general la calificación del producto es buena, todos los atributos obtuvieron una calificación por encima de 7,5. Las características mejor calificadas fueron su sabor y su olor. Los puntos más débiles son su textura y su empaque.

w. Género.

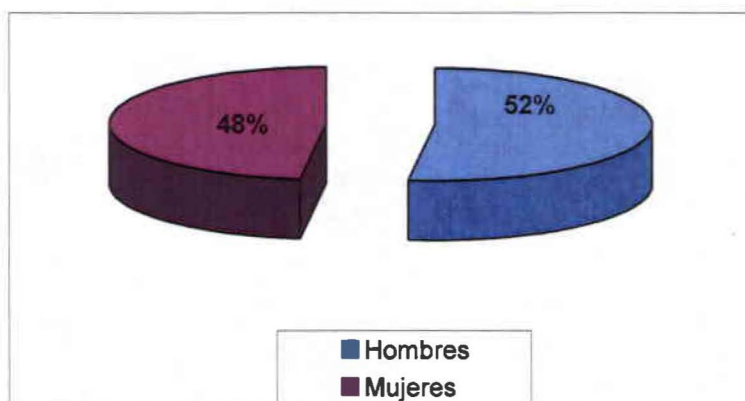


Figura 2.23 Género

La muestra estuvo compuesta de 139 hombres y 129 mujeres.

x. Edades.

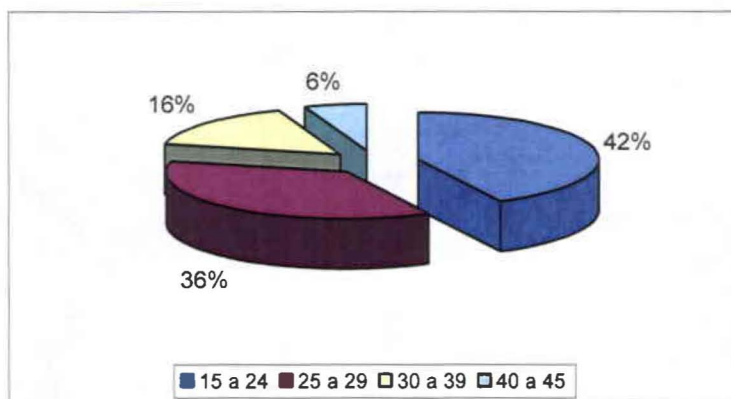


Figura 2.24 Edades

Las edades de la muestra estuvieron distribuidas de la siguiente manera: El 42% de los encuestados tienen entre 15 y 24 años de edad, el 36% entre 25 y 29 años, el 16% entre 30 y 39 años y el 6% tiene entre 40 y 45 años de edad.

y. Ocupación.

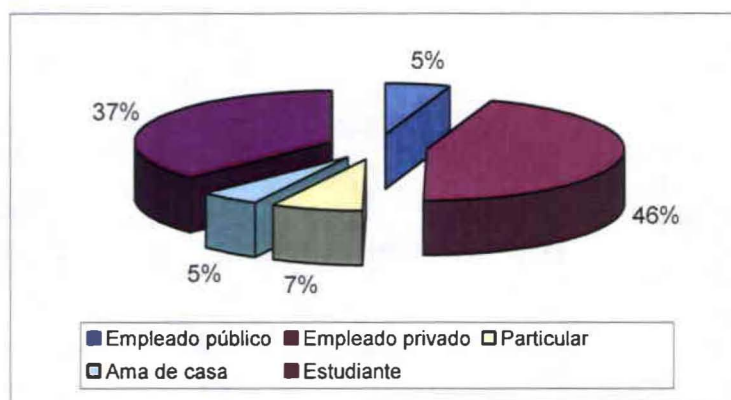


Figura 2.25 Ocupación

El 83% de los encuestados trabaja en relación de dependencia, el 7% lo hace particularmente, el 5% son amas de casa y el 5% estudia.

z. Practica deportes.

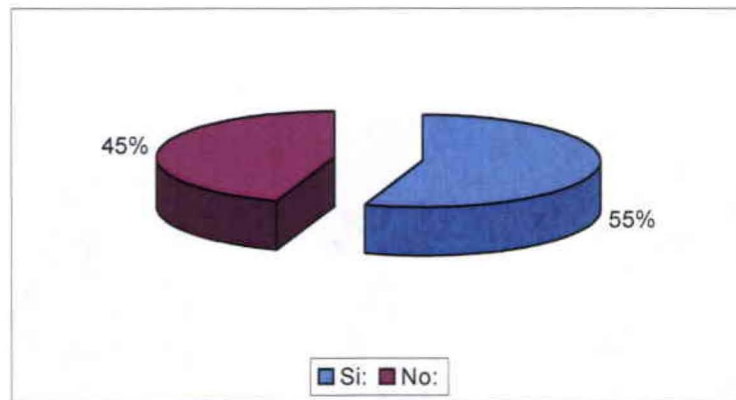


Figura 2.26 Actividad fisica

La muestra estuvo compuesta por ciento cuarenta y ocho deportistas y ciento veinte personas sedentarias.

a.a. Cargas familiares.

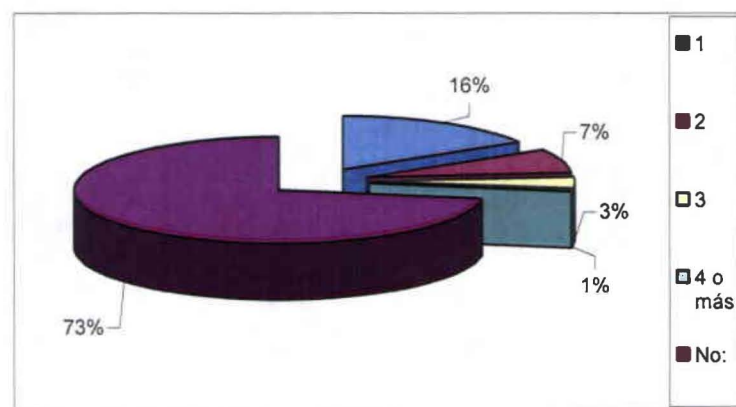


Figura 2.27 Número de hijos

La mayoría de encuestados no tiene hijos (73%), el 16% solo tiene uno y el 11% restante tiene más de dos.

Interpretación de la información recogida del grupo de 15 a 29 años.

a. Calificación

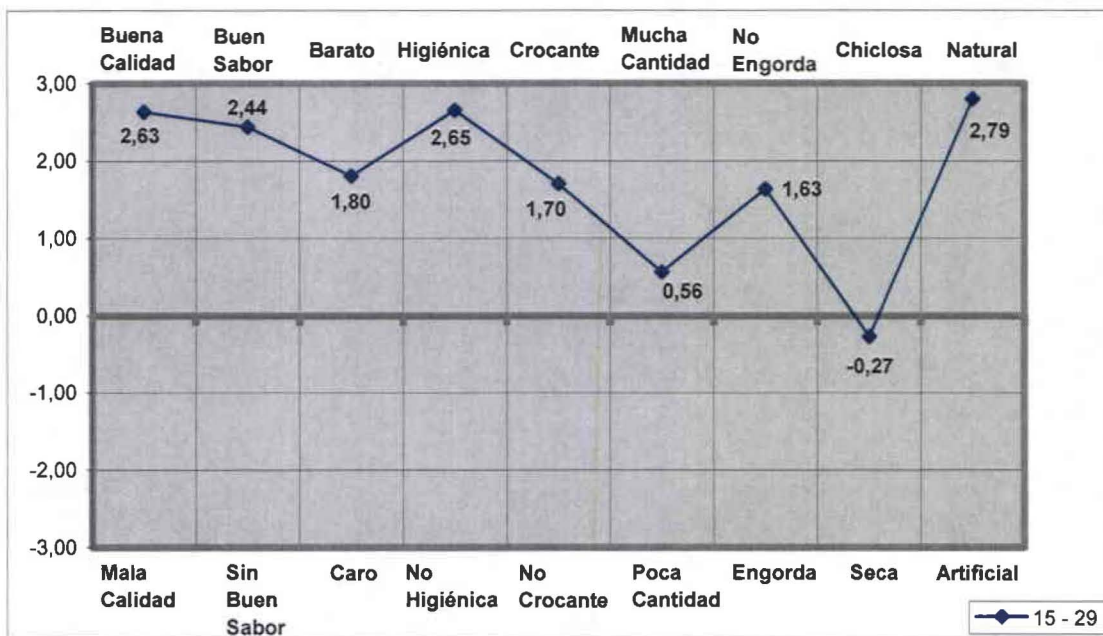


Figura 2.28 Calificación dada por el grupo de 15 a 29 años

La calificación dada por el grupo de 15 a 29 años es buena en general, la textura volvió a ser calificada con una puntuación baja. La cantidad tampoco recibió una calificación buena.

b. Frecuencia de consumo

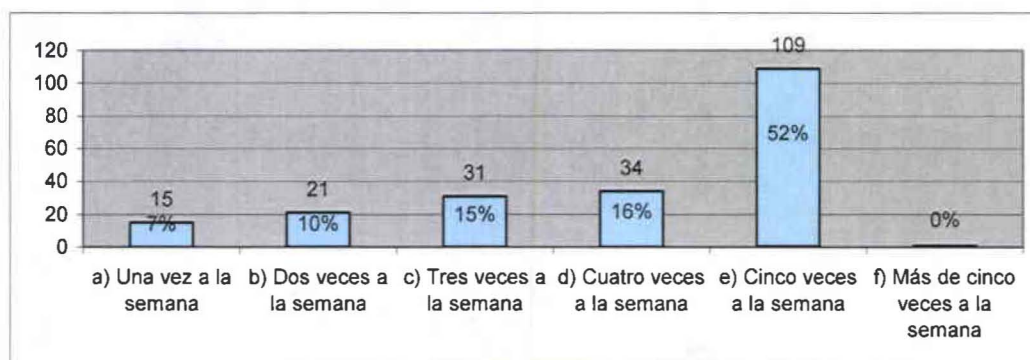


Figura 2.29 Frecuencia de consumo dada por el grupo de 15 a 29 años

Se evidencia una clara tendencia a consumir las barras de Granola con una frecuencia de cinco veces por semana.

c. Cantidad de unidades que consumiría en un mes.

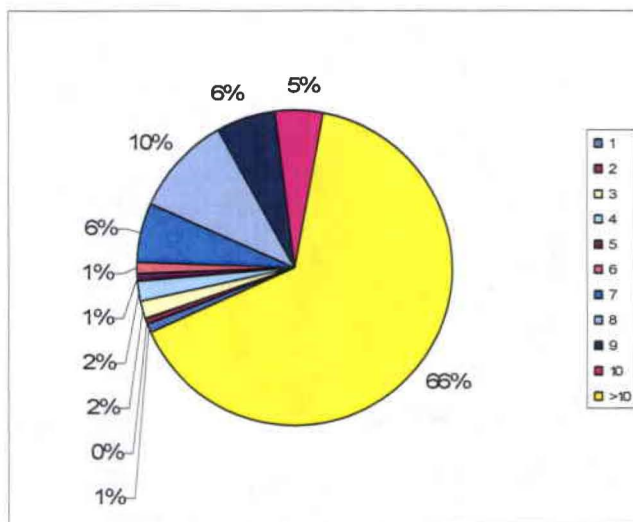


Figura 2.30 Consumo esperado por mes dado por el grupo de 15 a 29 años

La mayoría de encuestados (66%) consumiría más de diez unidades por mes. En promedio 20.

d. Ocasiones en las que consumiría el producto

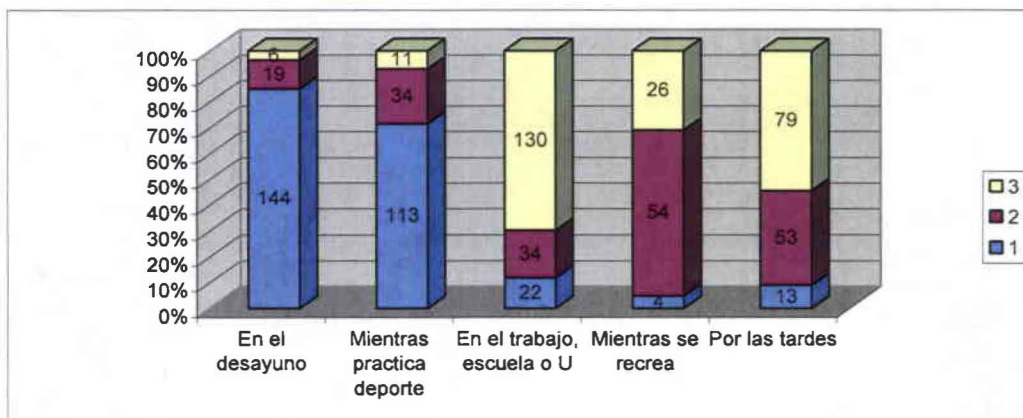


Figura 2.31 Ocasiones en las que preferiría consumir el producto el grupo de 15 a 29 años

Este grupo de personas prefiere consumir el producto en el desayuno y mientras practica deportes, en segundo lugar mientras se recrean y por las tardes.

e. Lo que estarían dispuestos a pagar por este producto (15 – 29)

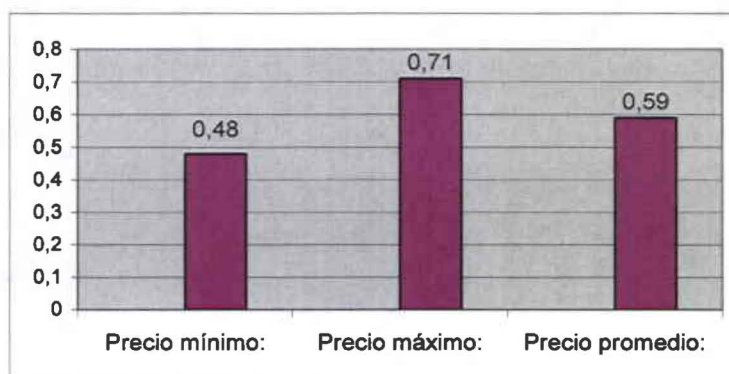


Figura 2.32 Precio promedio dado por el grupo de 15 a 29 años

El precio promedio que el grupo fijó al producto es de 0,59 centavos. 12 centavos por debajo del precio promedio establecido por toda la muestra.

f. Disponibilidad de compra.

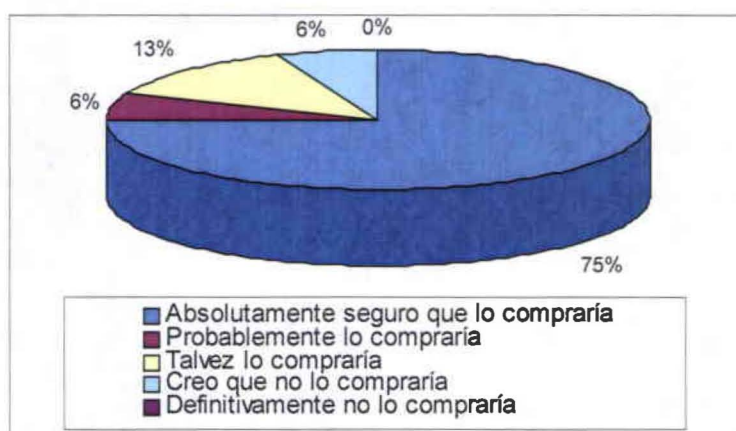


Figura 2.33 Aceptación dada por el grupo de 15 a 29 años

El 75% de los integrantes de este grupo está absolutamente seguro de que compraría el producto, un 13% tal vez lo haría.

g. Calificación del producto.

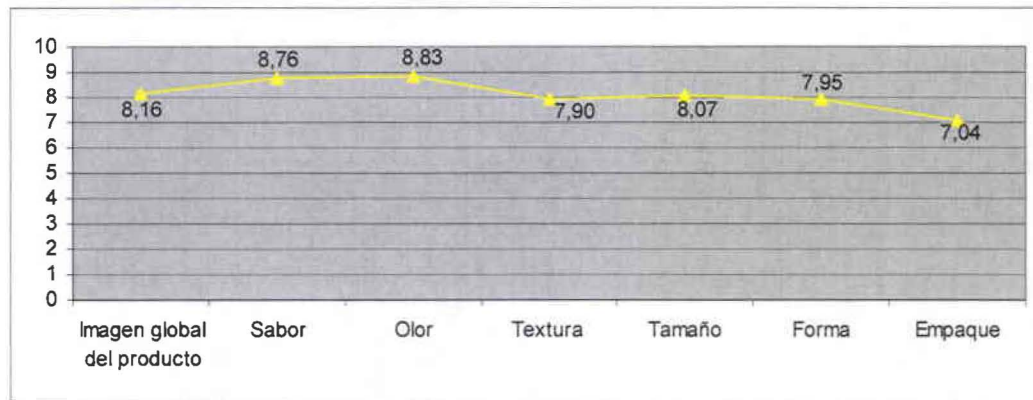


Figura 2.34 Calificación dada por el grupo de 15 a 29 años

La calificación dada por este grupo es buena en general. Su punto débil es el empaque.

Interpretación de la información recogida del grupo de 30 a 45 años.

a. Calificación

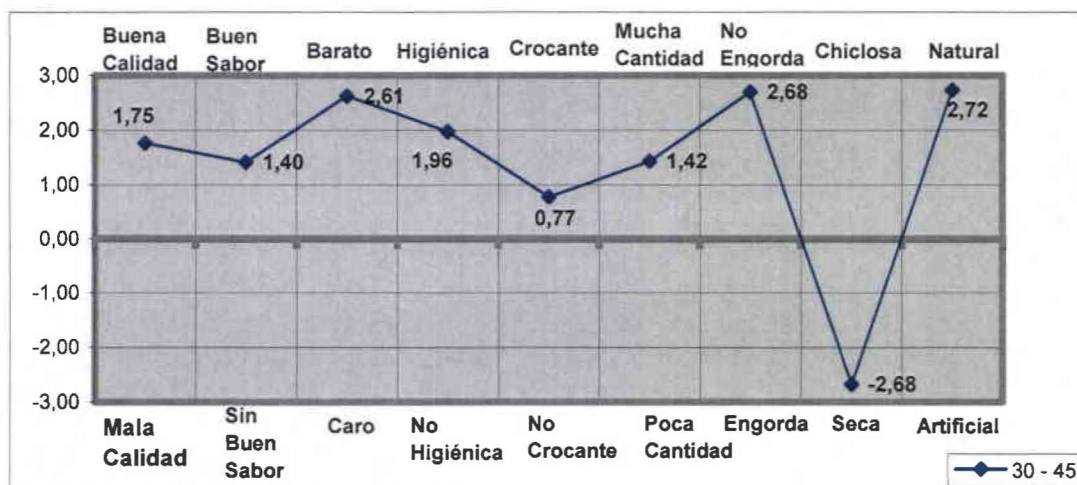


Figura 2.35 Calificación dada por el grupo de 30 a 45 años

El precio y su apariencia Light fueron las cualidades mejor calificadas por este grupo, en general la calificación dada por este estrato no es muy buena. El sabor y su textura tienen calificaciones por debajo de la media alta.

b. Frecuencia de consumo

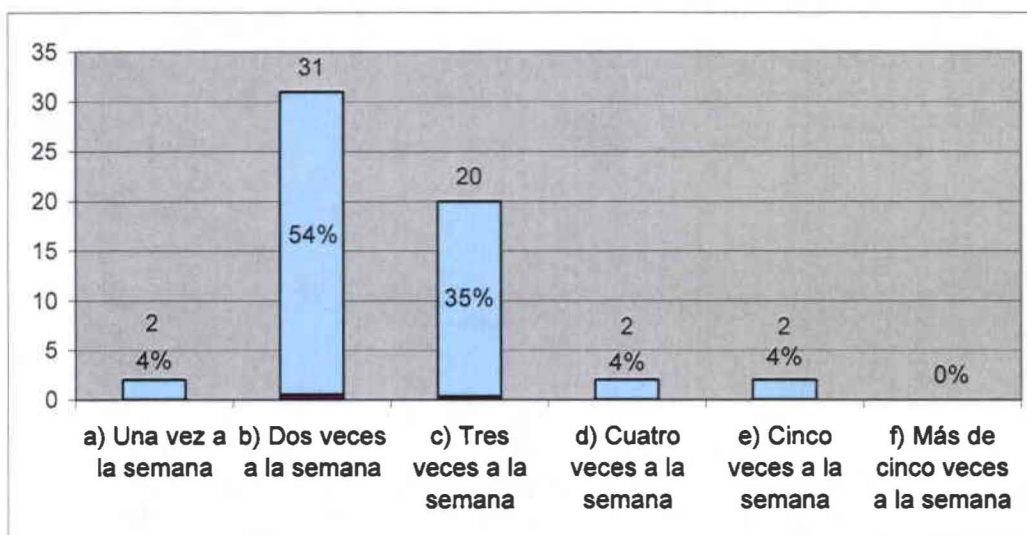


Figura 2.36 Frecuencia de consumo dada por el grupo de 30 a 45 años

Este grupo de personas consumiría de dos a tres veces por semana el producto. Su consumo es mucho menor que el grupo conformado por personas de 15 – 29 años. Por lo que se puede inferir en que el segmento a tratar sería el de personas más jóvenes.

c. Cantidad de unidades que consumiría en un mes.

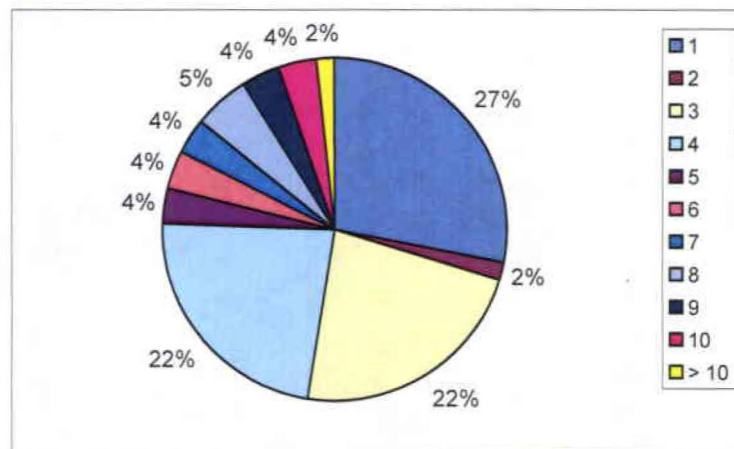


Figura 2.37 Consumo esperado por mes dado por el grupo de 30 a 45 años

El 61% de los encuestados consumiría entre una y cuatro barras al mes, dos en promedio.

d. Ocasiones en las que consumiría el producto

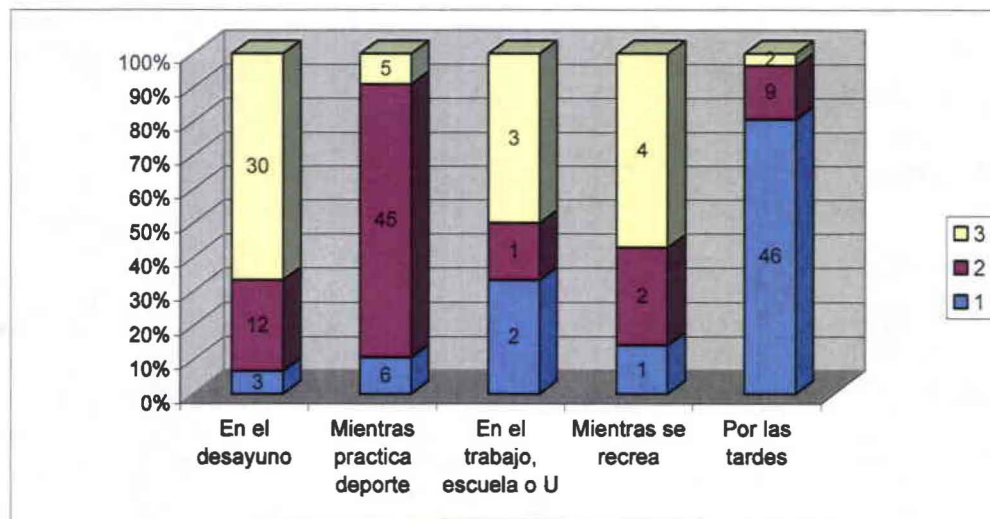


Figura 2.38 Ocasiones de consumo dadas por el grupo de 30 a 45 años

Este grupo de personas prefiere consumir el producto por las tardes y como segunda opción mientras practica deportes.

e. Lo que estarían dispuestos a pagar por este producto (30 – 45).

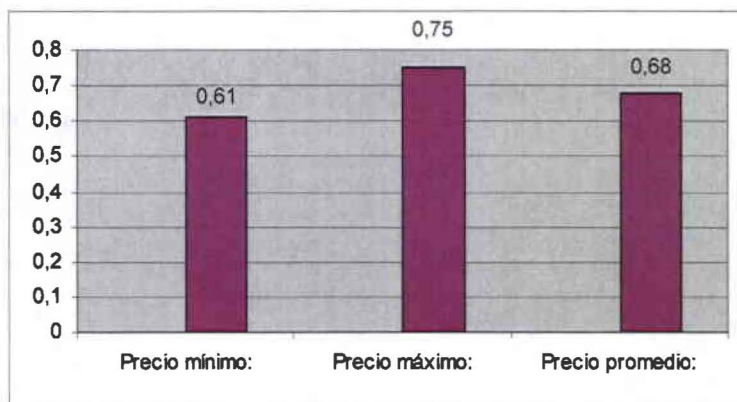


Figura 2.39 Precio promedio dado por el grupo de 30 a 45 años

El precio promedio que el grupo fijo al producto es de 0,68 centavos. 3 centavos por debajo del precio promedio establecido por toda la muestra.

f. Disponibilidad de compra (30 – 45)

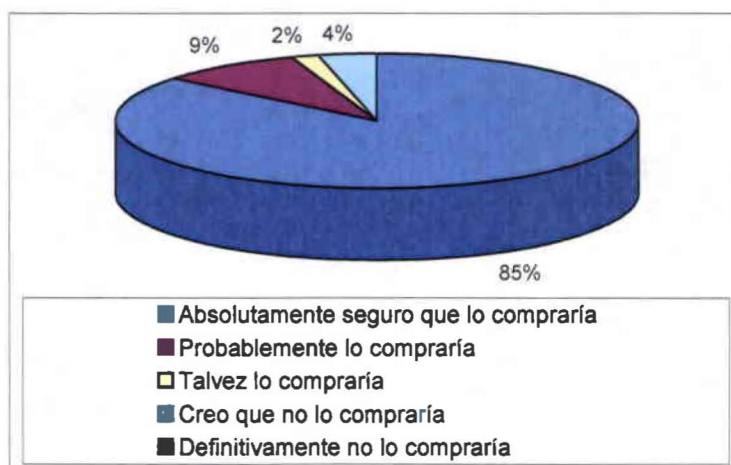


Figura 2.40 Aceptación dada por el grupo de 30 a 45 años

El 85% de los integrantes de este grupo está absolutamente seguro de que compraría el producto, un 9% probablemente lo haría.

g. Calificación del producto (30 – 45)

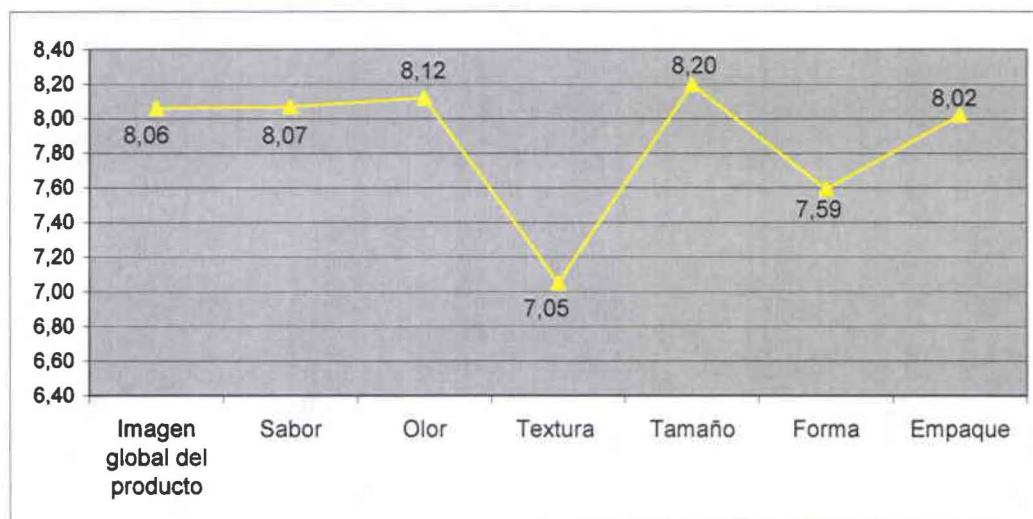


Figura 2.41 Calificación dada por el grupo de 30 a 45 años

La textura es el atributo con la calificación más baja, dada por este grupo. Otro punto débil es su forma. Su imagen global, su sabor y su olor recibieron calificaciones por encima de ocho.

Cuadros comparativos.

a. Características que debe tener el producto comparados con la calificación dada por los encuestados.

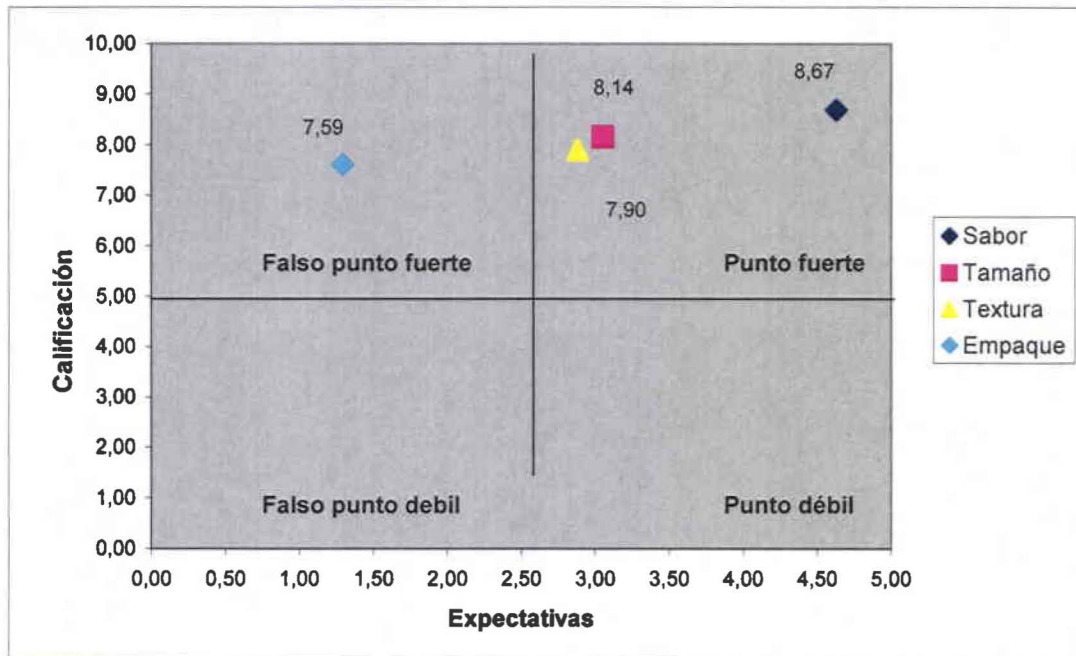


Figura 2.42 Expectativas vs. Percepción del producto

El empaque tiene una buena calificación pero no es un factor de gran importancia para los encuestados. Por otro lado su textura, su sabor y su tamaño son tres puntos fuertes ya que su calificación es alta y son características muy importantes para los entrevistados.

**b. Consumo de barras de Granola vs. Consumo esperado del producto
(General)**

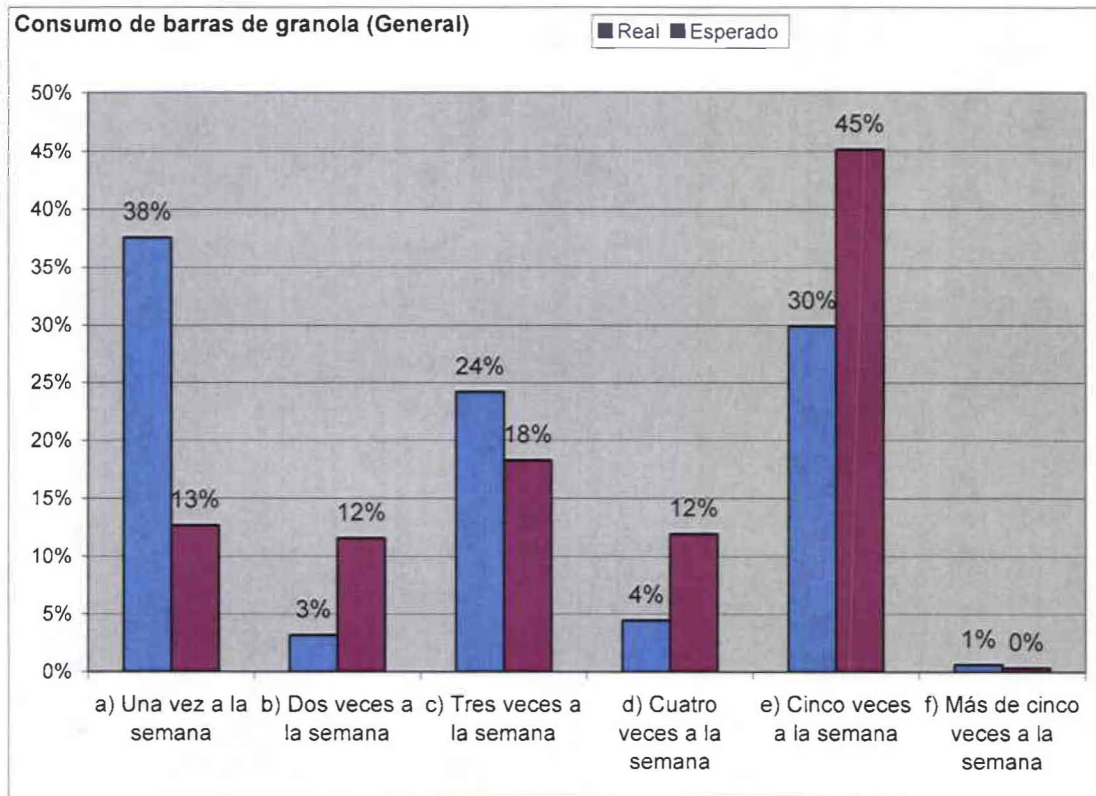


Figura 2.43 Consumo general real de Barras de Granola vs. Consumo esperado del producto

El consumo esperado del producto es mayor al consumo de barras de Granola que tienen los encuestados. 30% consume barras de Granola cinco veces a la semana mientras que el 45% consumiría el producto cinco veces por semana.

c. Consumo de barras de Granola vs. Consumo esperado del producto (15 – 29 años)

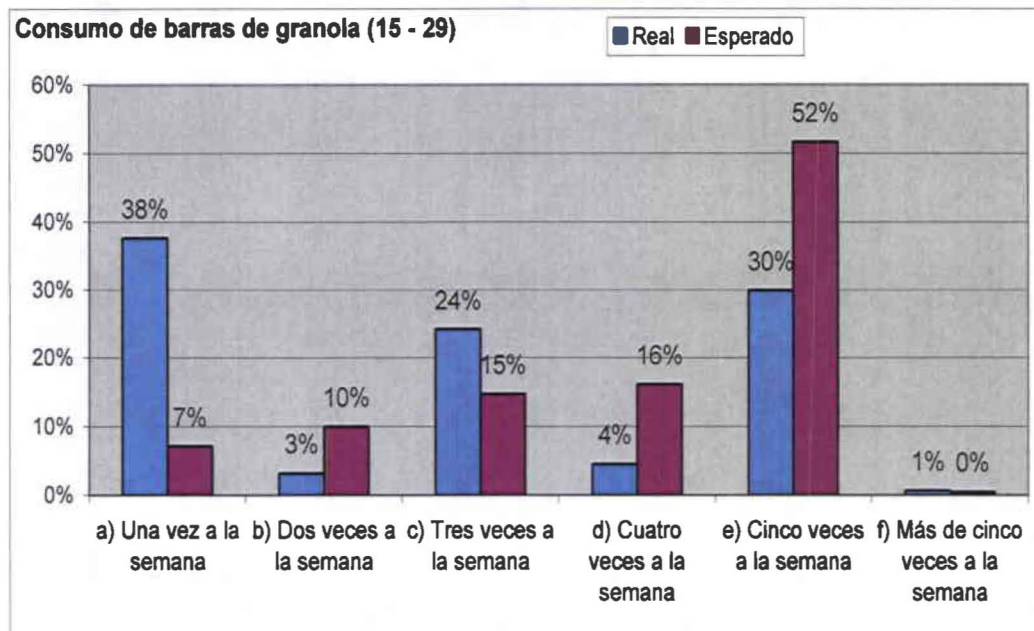


Figura 2.44 Consumo real de Barras de Granola vs. Consumo esperado del producto (15 – 29 años)

El consumo esperado del producto por parte de este estrato es aun mayor al consumo real de barras de Granola que tienen los encuestados. 30% consume barras de Granola cinco veces a la semana mientras que el 52% consumiría el producto cinco veces por semana

d. Consumo de barras de Granola vs. Consumo esperado del producto (30-45 años)

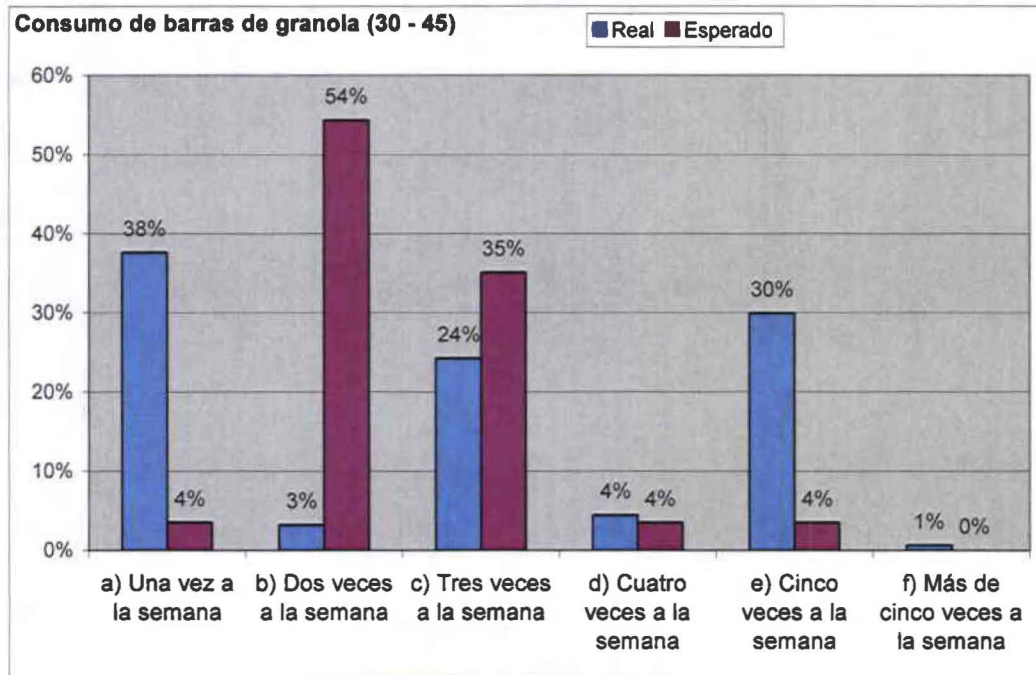


Figura 2.45 Consumo real de Barras de Granola vs. Consumo esperado del producto (30 – 45 años)

El consumo esperado del producto por parte de este estrato es menor al consumo real de barras de Granola que tienen los encuestados. 30% consume barras de Granola cinco veces a la semana mientras que el 4% consumiría el producto cinco veces por semana

e. Ocasiones en las que consume barras de Granola vs. Ocasiones en las que preferiría consumir el producto (General)

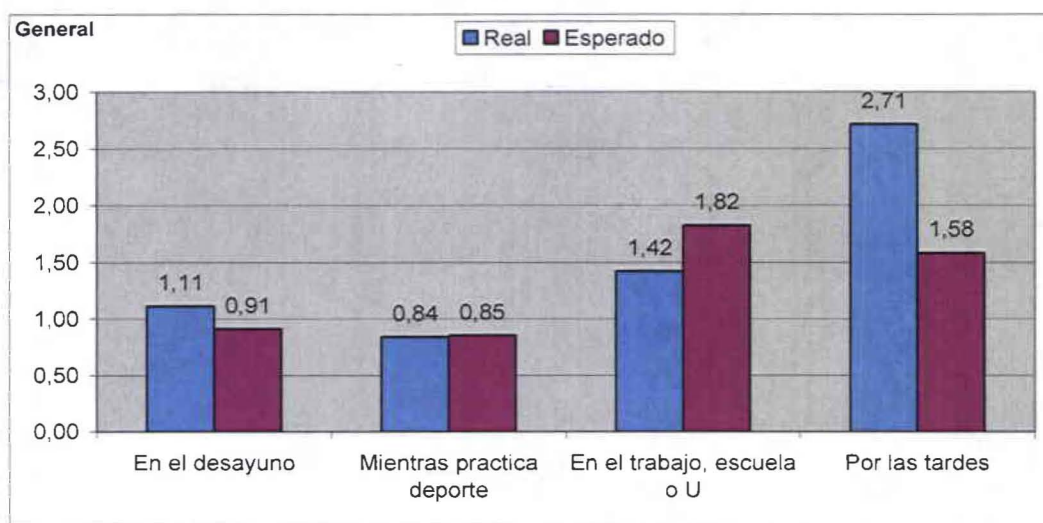


Figura 2.46 Consumo general real de Barras de Granola vs. Consumo esperado del producto

En general las personas prefieren consumir el producto en el trabajo, escuela y universidad o mientras practican deportes.

f. Ocasiones en las que consume barras de Granola vs. Ocasiones en las que preferiría consumir el producto (15 - 29)

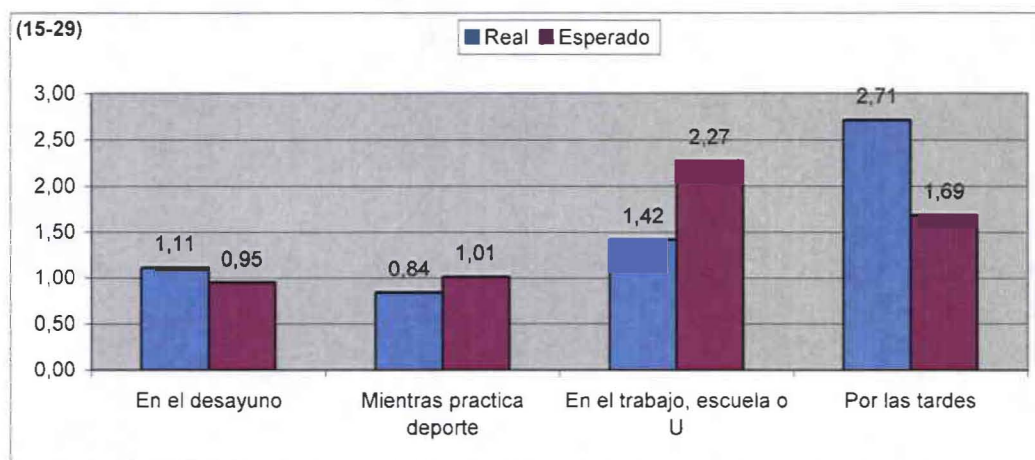


Figura 2.47 Ocasiones de consumo (Real vs. Esperado) (15 – 29 años)

Las personas de 15 a 29 años prefieren consumir el producto en el trabajo, escuela y universidad y mientras practican deportes.

g. Ocasiones en las que consume barras de Granola vs. Ocasiones en las que preferiría consumir el producto (30 - 45)

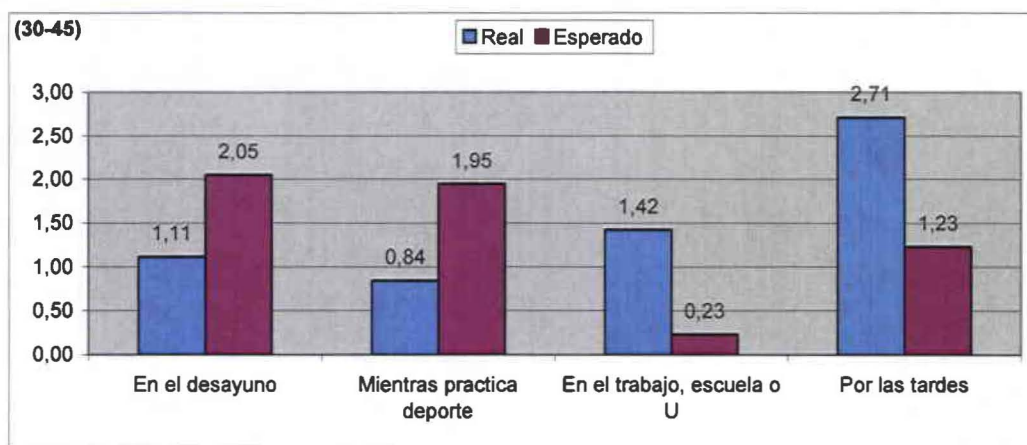


Figura 2.48 Ocasiones de consumo (Real vs. Esperado) (30 – 45 años)

Las personas de 30 a 45 años prefieren consumir el producto en el desayuno y mientras practican deportes.

h. Lugares en los que compra barras de Granola vs. Lugares en los que preferiría comprar el producto.

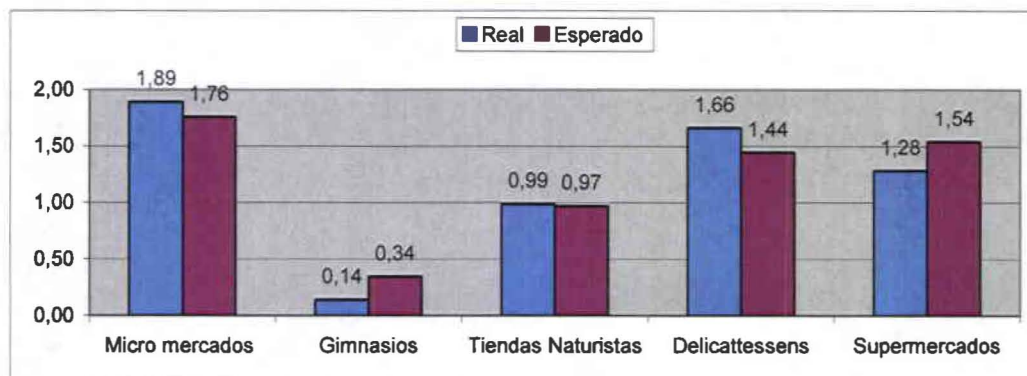


Figura 2.49 Lugares de compra (Real vs. Esperado)

A más de los supermercados y micro mercados se evidencia que los gimnasios, las tiendas naturistas y delicatessens serian los lugares preferidos por los consumidores para adquirir el producto.

i. Calificación comparativa (General, 15 – 29, 30 – 45)

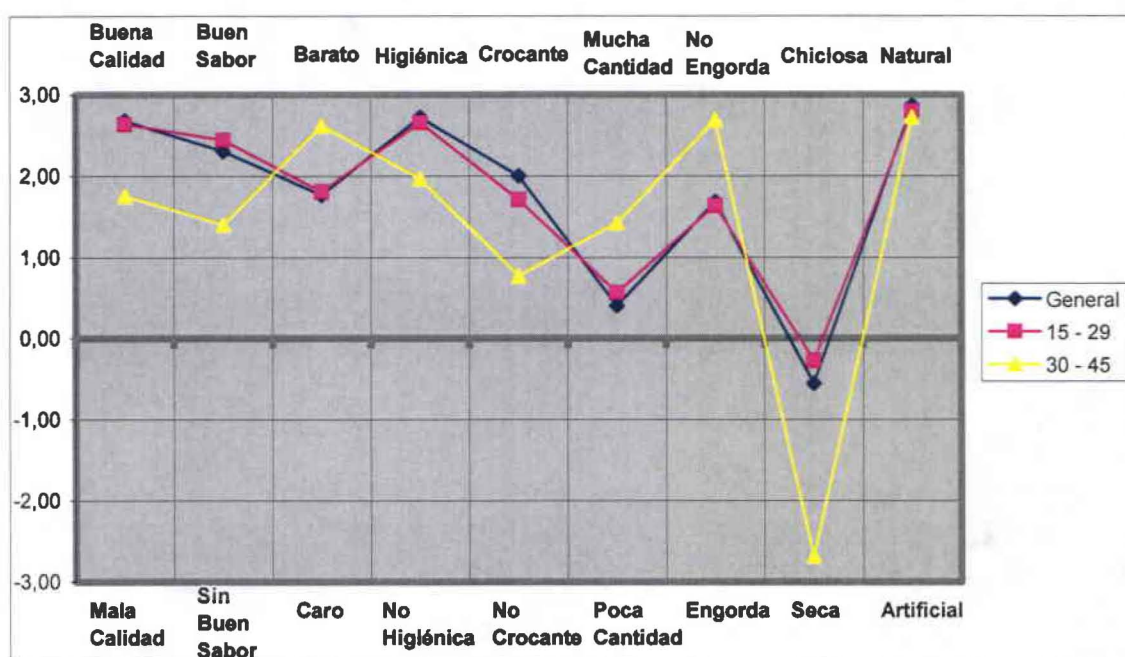


Figura 2.50 Calificación dada por los tres segmentos

Las calificaciones del producto dadas por los tres estratos guardan las mismas tendencias, siendo la calificación dada por el grupo de personas de 30 a 45 años la más estricta. El análisis del tercer estrato no aporta características distintas ya que su tendencia tiene gran similitud con la del grupo de personas de 30 a 45 años. Por esta razón no se presenta su análisis comparativo.

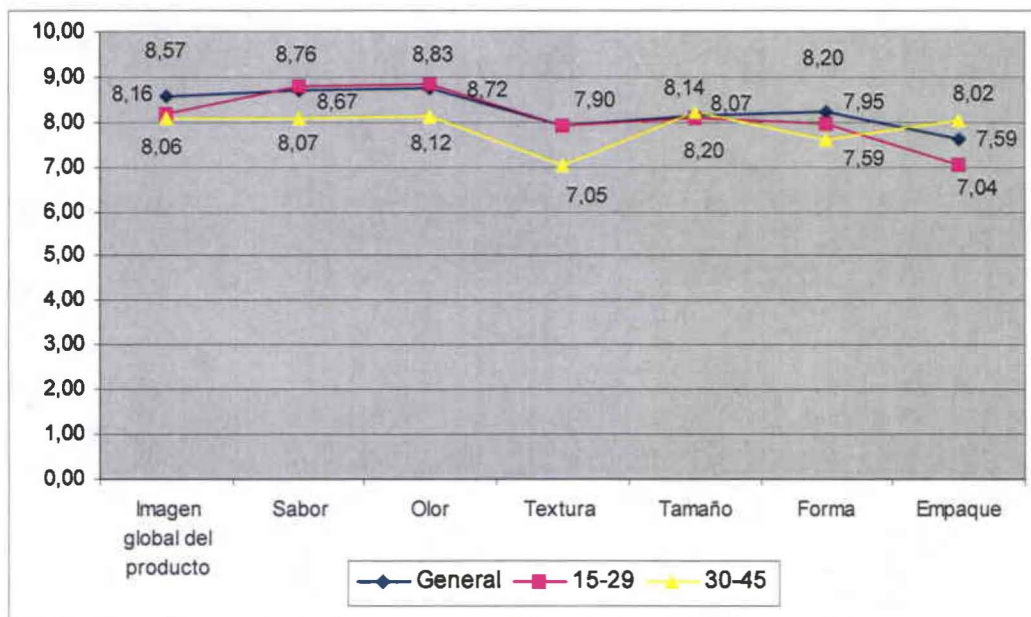


Figura 2.51 Calificación dada por los tres segmentos

Del cuadro anterior se evidencia que las calificaciones dadas por los tres grupos tienen el mismo criterio. Siendo la mejor la calificación la dada por el grupo de personas de 15 a 29 años.

2.5.2. Conclusiones y Recomendaciones

2.5.2.1. Consumo de Cereales

La mayoría de personas incluye cereales en su dieta lo cual indica que el tamaño de mercado para las barras de granola no representa ningún limitante. Un tercio de la población consume granola lo cual facilita la incursión del producto en este segmento ya que se le ofrecería una opción diferente de servirse un alimento que es parte de su dieta.

Las principales características que debe tener un cereal son que sea nutritivo, saludable y que tenga buen sabor por lo que el producto debe centrarse en atender estas necesidades, su empaque y promoción debe exaltar estos atributos.

La encuesta revela que los cereales se consumen al menos cinco veces por semana y los compran en supermercados. El producto debe venderse en los supermercados en el área de cereales con el fin de que tenga la misma frecuencia de consumo que estos, inicialmente debe estar en las cajas, en kioscos promocionales y en las perchas destinadas a productos nuevos.

Las personas que ya consumen barras de granola buscan un producto de buen sabor y textura, no le dan importancia al empaque. Su frecuencia de consumo es menor que la de los cereales por lo que es importante enfatizar en que es un producto hecho a base de cereales con el fin de que el producto se consuma con mayor o similar frecuencia.

Las personas prefieren consumir barras de granola mientras practican deportes, en el trabajo, o mientras estudian, es decir fuera de la casa, esto se debe a que es un alimento práctico fácil de llevar. Se debe fomentar su consumo en el hogar, es decir, que forme parte del desayuno.

La marca de barras de Granola importada (Quaker) es más conocida que el producto nacional de mayor consumo (Bater). De hecho Quaker está tan bien posicionada que al hablar de avena (Principal ingrediente de la Granola) se habla

de Quaker. Bateria es bien conocida por el segmento de deportistas ya que una de sus estrategias de distribución es la de vender su producto a menor precio en los gimnasios.

2.5.2.2. Evaluación del producto

La gran mayoría de encuestados demostró gran interés por el producto, además manifestaron que los deportistas y la gente que lleva una alimentación sana serían segmentos a los cuales se debe enfocar el producto.

La calificación dada en general es muy buena. Los puntos mejor calificados fueron su sabor, su higiene y el que sea un producto natural. Se debe mejorar la textura pues fue el único atributo calificado negativamente. El tamaño al parecer es otro punto débil pues a la mayoría de encuestados les pareció que era poca cantidad. La frecuencia de consumo sería de cinco unidades por semana aproximadamente, 18 al mes en promedio.

A las personas les gustaría comprarlas en supermercados, gimnasios y micro mercados. Se las servirían preferentemente en el desayuno o mientras practican deportes. En cuanto al precio que estarían dispuestos a pagar se establecieron dos parámetros, un precio mínimo, 59 centavos y uno máximo, 83 centavos, de los cuales se determinó el precio promedio, 71 centavos.

La gran mayoría esta completamente seguro de que consumiría el producto y calificaron sobre ocho la imagen global del producto lo cual indica que tendría una muy buena aceptación.

El genero, la ocupación, la practica o no de un determinado deporte y el hecho de que si son o no padres de familia no son factores determinantes que afecten la percepción, disponibilidad de compra o la frecuencia de consumo del producto. Por otro lado la diferencia de edad si crea diferentes tendencias.

Como se pudo apreciar en los cuadros comparativos la frecuencia de consumo dada por el grupo de personas entre 15 y 29 años es mayor que el consumo general y mucho mayor que el del grupo entre 30 – 45 años. Lo cual indica que se deberá enfocar el producto al segmento más joven.

Las personas de 15 – 29 años prefieren consumir el producto en el trabajo, escuela o universidad mientras que las personas de 30 – 45 años las prefieren en el desayuno y mientras practican deportes. Ambos segmentos las comprarían en los supermercados.

Las calificaciones dadas por el segmento de personas de 30 – 45 años es más estricta que la dada por el grupo de 15 – 29 años lo cual indica que es un segmento cuyas necesidades son mas difíciles de complacer y que el producto tendría mejor acogida en el segmento de 15 – 29 años.

Del cruce de información entre las expectativas de los consumidores y la calificación del producto se observa que el sabor, el tamaño y la textura son tres puntos fuertes ya que son factores que tienen gran relevancia para los encuestados y estuvieron bien calificados. El empaque obtuvo la calificación más baja pero no es un factor al que los consumidores le den importancia, de todas formas al mejorarlo se obtendría una mayor calificación global.

Se recomienda el uso de un empaque llamativo que transmita al consumidor las cualidades del producto, que refleje su higiene y que no de una apariencia costosa.

El segmento de mercado a enfocarse es el grupo de personas de 15 – 29 años.

El precio establecido es de 75 centavos, 4 centavos por encima del precio promedio.

El producto debe distribuirse en micro mercados, gimnasios y sobre todo en supermercados, con el fin de darse a conocer con mayor rapidez se deben situar kioscos de degustación a la entrada de los supermercados o en el área de cereales de los mismos.

3. CAPITULO III

3.1. Análisis del entorno y de la industria

3.1.1. Análisis macro

3.1.1.1. Metodología del análisis del entorno

Para analizar los factores externos que tendrían incidencia sobre el negocio de Barras de Granola se procedió a identificar los que tendrían mayor impacto sobre las actividades presentes y futuras del negocio.

Análisis de factores externos. Económicos, Políticos, Sociales, Tecnológicos y Legales

Se procede a listar los factores económicos, políticos, sociales tecnológicos y legales que podrían afectar al negocio. Este listado es profundo ya que busca abarcar todos los factores que entrarían en contacto ya sea en mayor o menor escala, a favor o en contra del proyecto.¹⁰

Identificación de los principales factores externos

Una vez listados los veinte factores que afectarían al negocio, se procede a calificarlos con el fin de identificar los diez de mayor importancia. Para esto se divide el total de factores (20), para 2, lo que nos da como resultado 10 puntos que serán distribuidos entre los veinte factores, con el siguiente criterio de calificación:

¹⁰ Anexo 5 Factores Externos

0: Influencia insignificante

1: Influencia muy débil

2: Influencia débil

3: Influencia media

4: Influencia fuerte

5: Influencia muy fuerte

La calificación la hacen individualmente cada uno de los involucrados en el proceso, el autor del proyecto, especialistas en auditoría, evaluación de proyectos y finanzas. Se los seleccionó por la calidad de la información con la que podrían aportar.

Es importante mencionar que la suma vertical de las calificaciones no puede exceder los diez puntos. Cada participante calificó los veinte factores individualmente sin tener acceso a la información de sus compañeros.

Una vez terminada la participación de los calificadores se procede a compilar cada una de las puntuaciones en una sola matriz y se calcula la suma horizontal de cada uno de los factores con el fin de identificar los diez factores con mayor calificación.

Posteriormente se calcula un promedio simple, es decir, se divide la calificación total para el total de factores seleccionados (10). La importancia se calcula

dividiendo cada factor para el promedio. Si el resultado es mayor a uno se le da prioridad caso contrario su importancia es secundaria.

Recopilación de la información.

La información de los diez factores externos de mayor importancia seleccionados se la obtiene de las fuentes de información secundarias antes mencionadas.

Análisis de cada factor

Posterior a la recopilación y análisis de la información de cada factor se analiza cada uno de ellos con el fin de identificar si dicho factor representa una oportunidad o una amenaza para el proyecto, si afecta positiva o negativamente a la viabilidad del negocio.

Capacidad de respuesta de la empresa

En este análisis se busca determinar la capacidad de respuesta de la empresa ante los principales factores externos previamente seleccionados. Esta calificación la realiza el autor del proyecto pues es el quien conoce internamente la empresa, su habilidad para identificar y aprovechar las oportunidades y su pro actividad para utilizar planes contingentes ante las amenazas. La calificación se la realiza bajo el siguiente criterio.

0: No se está preparado para hacer frente al factor externo

1: Se está muy débilmente preparado

2: Se está débilmente preparado

3: Se está medianamente preparado

4: Se está fuertemente preparado

5: Se está muy fuertemente preparado

Debido a que el negocio se encuentra en sus etapas iniciales la mejor calificación que se le puede dar a la capacidad de respuesta frente a cada uno de los factores es de dos puntos.

Una vez calificados cada uno de los factores se elabora un gráfico que nos permitirá apreciar globalmente la posición de la empresa en lo que a su capacidad de respuesta se refiere. Para la elaboración del gráfico se coloca en el eje de las abscisas la Calificación de la empresa y la Importancia de los Factores Externos en el eje de las ordenadas. Se divide cada eje por la mitad obteniendo cuatro cuadrantes. Los cuatro cuadrantes resultantes representan las Bajas prioridades, Medianas prioridades, Prioridades y Prioridades altas, respectivamente

3.1.1.2. Calificación de la Empresa

Tabla 3.1

FACTORES EXTERNOS			
Económicos	Calificación Total	Importancia	Calificación empresa
Tasa de Interés	8	1,11	2
Ingreso per capita	6	0,83	2
Desempleo	6	0,83	2
T.L.C.	9	1,25	2
Sociales			
Disponibilidad de Mano de Obra	7	0,97	2
Preferencia por lo extranjero	8	1,11	2
Estilos de vida	7	0,97	2
Hábitos de Compra	7	0,97	2
Legales			
Reglamento de Contratación Laboral por Horas	7	0,97	2
Legislación Artesanal	7	0,97	2
Total	72		
Promedio	7,2		

3.1.1.3. Análisis por factor

Económicos

Tasa de interés

La tasa de interés es uno de los factores externos de mayor importancia en vista de que el proyecto debe ser financiado y el costo de dicho préstamo está dado por la tasa activa.

En los meses de enero a septiembre del 2005, el comportamiento de las tasas de interés ha sido muy estable a excepción del mes de mayo, debido a la inestabilidad política que sufrió el país causada por el repentino cambio de gobierno.

Este factor es considerado una amenaza ya que un aumento en la tasa de interés implicaría un aumento en los gastos financieros del negocio y mayores desembolsos mensuales de dinero.

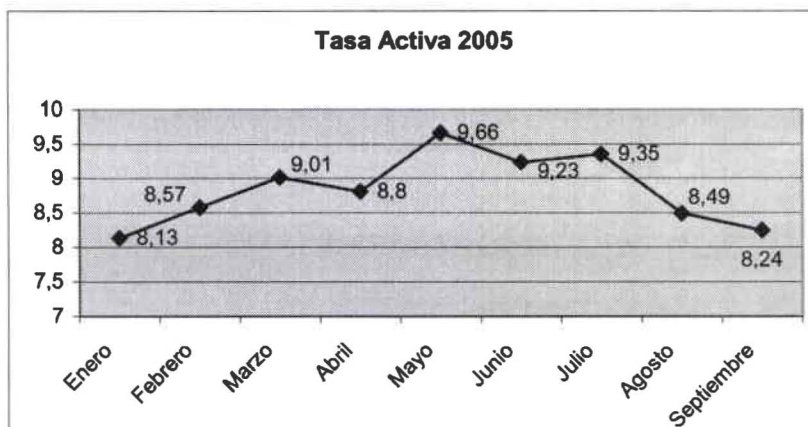


Figura 3.1 Tasa activa. Tomado de los boletines emitidos por el BCE

Ingreso Per Cápita

El ingreso Per Cápita es otro factor relevante para el proyecto, se lo considera una oportunidad ya que las personas al tener un mayor poder adquisitivo tienden a gastar más. Como se puede apreciar en el cuadro a continuación, el crecimiento del Ingreso Per Capita a partir de la dolarización ha sido constante. El salario real a aumentado gracias a la disminución de la inflación.

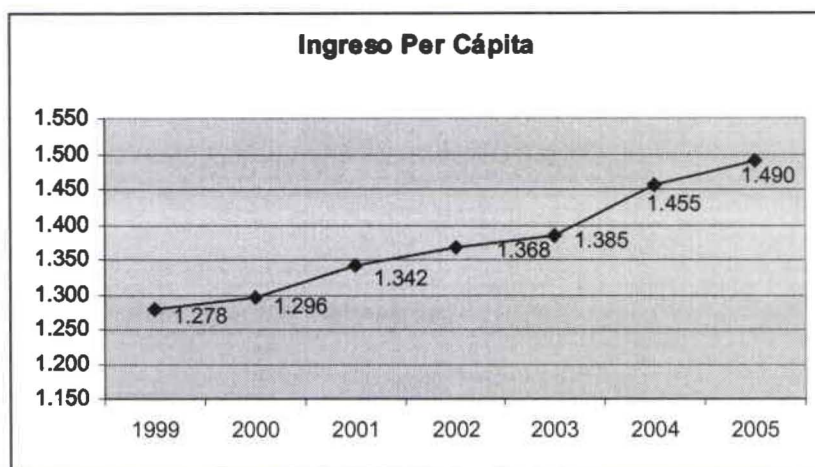


Figura 3.2 Ingreso Per Cápita. Tomado de los boletines emitidos por el BCE

Desempleo

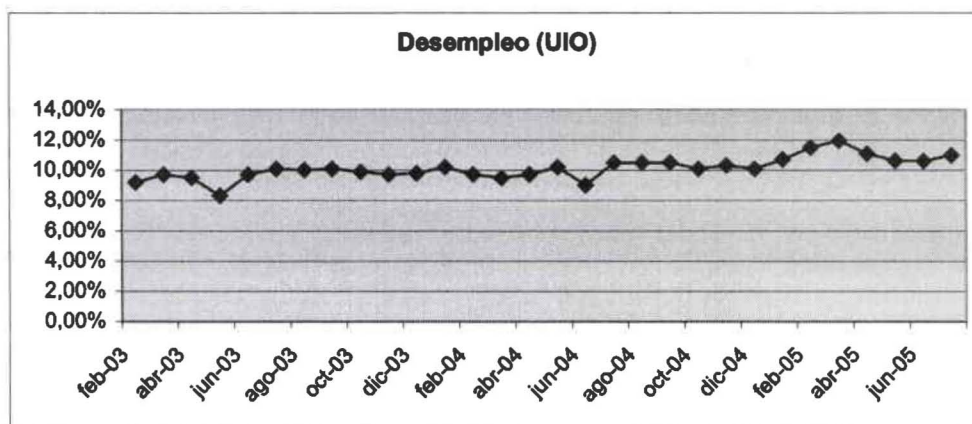


Figura 3.3 Tasa de desempleo. Tomado de los boletines emitidos por el BCE

La tasa de desempleo local en Quito para el mes de julio de 2005 fue del 10,99% la misma que se ha mantenido estable como se puede apreciar en el gráfico anterior. El hecho de que exista desempleo si bien es cierto no es socialmente positivo si lo es para la empresa ya que habrá muchas oportunidades de contratar "mano de obra barata". La migración disminuye en parte esta oferta laboral pero no lo hace en cantidades significantes.

Tratado de libre comercio (TLC)

El Tratado de Libre Comercio son la serie de negociaciones que mantienen los países de Colombia, Ecuador y Perú con los Estados Unidos de América con el fin de crear una zona en la que las barreras al comercio exterior sean mínimas favoreciendo a los exportadores y a los consumidores de productos importados.

Este factor afecta de una forma bipolar al proyecto ya que al abrirse las puertas de los mercados extranjeros encontraríamos una oportunidad de crecer hacia un mercado mucho mayor en el que el gusto por un producto artesanal prima sobre otros factores de decisión. Sin embargo la exportación del producto presenta un gran desafío en vista de que se debe modificar la fórmula del producto con el fin de que su fecha de caducidad sea más lejana. Este cambio puede sacrificar la naturalidad del producto (Atributo diferenciador de las barras de granola).

Desde el punto de vista de las importaciones este factor sería una amenaza a corto plazo ya que el mercado local podría verse abarrotado de productos similares o sustitutos, originarios del extranjero. Por lo expuesto se concluye que el TLC representa una amenaza para el proyecto.

Factores Sociales y Culturales

Disponibilidad de mano de obra

La elaboración del producto es netamente artesanal por lo que no existe una necesidad tangible de contratar mano de obra calificada. El proceso de elaboración de las barras de granola es sencillo y basta con una corta inducción práctica para que el trabajador se familiarice con el proceso. Lamentablemente

(en términos sociales) en el país la oferta de mano de obra no calificada es muy grande lo que abarata el costo de producción por lo cual este factor representa una oportunidad.

Preferencia por lo extranjero

La mayoría de los ecuatorianos prefieren consumir productos importados a los nacionales, esto se debe a que los consideran de mejor calidad y además consideran que al comprar productos extranjeros forman parte de un grupo de personas de estatus económico superior. Muchos tienen la errada idea de que todos los productos nacionales son malos y simplemente se niegan a consumirlos. El gobierno nacional hace pocos años lanzó una campaña publicitaria por medio de prensa, radio y televisión en la que se invitaba a los consumidores a preferir los productos nacionales solo por el hecho de ser ecuatorianos. Esta campaña no tuvo el éxito deseado ya que al cliente se lo debe persuadir ofreciendo mejor calidad y no buscar que sienta una falsa sensación de patriotismo a la hora de comprar un producto local. La preferencia por lo extranjero es una amenaza para el negocio ya que en cuanto barras de granola el fabricante más importante es extranjero (Quaker).

Las compañías productoras de cereal en el país están atravesando por una mala situación económica debido a que existen muchos cereales importados en el mercado que resultan una dura competencia. En algunos casos no son elaborados con productos naturales, afirma la gerente propietaria de la empresa Delinatura,

Mercedes Ortega¹¹. A esto se suma al hecho de que en los supermercados, que es donde generalmente se expende este tipo de productos, se les otorga a los cereales importados un espacio más grande en las perchas, mientras que a los locales se les asigna espacios más reducidos y de menor visibilidad.

Lo anterior hace que el público escoja lo que ve a primera vista, es decir el producto importado antes que el nacional.

Estilos de vida

Existe actualmente a nivel global una tendencia hacia un nuevo estilo de vida "Light". Un tipo de alimentación que busca nutrir bien a los consumidores sin aumentar su volumen corporal. Los consumidores también están buscando alimentos que no tomen tiempo valioso en el trabajo y que por ende sean rápidos y ligeros. Así mismo, existe una nueva tendencia hacia los deportes extremos y de riesgo, que se está relacionando directamente con un estilo de vida más sano.

En Ecuador no existen estudios representativos que permitan realizar una descripción de los patrones de consumo y su evolución. Sin embargo, en el 2001, un estudio de la FAO (Food & Agricultural Organization) arrojó como resultado que el consumo de cereales representa el 35% del grupo de alimentos consumidos en el Ecuador, y que se ha mantenido un ligero crecimiento estable en el consumo Per cápita, ubicándose en 110 kilos por persona al año, afirma la jefe de mercadeo

¹¹ <http://www.hoy.com.ec/NotiDinero>

de Tiosa (comercializadora de pan Braun y otros productos), María Fernanda Villacís.¹²

La mayoría de los representantes del sector de cereales coinciden en que el consumo de cereal en el País es bajo, debido a que mucha gente desconoce los beneficios de este alimento y no tienen estilos de vida muy saludables, sobre todo en su alimentación y en la poca actividad física que realizan.

Como consecuencia de la falta de educación en el consumo de cereales, el ecuatoriano promedio no sabe alimentarse bien. Adicionalmente, como los productos de cereales se expenden en autoservicios, principalmente en supermercados, se creería que estos productos están destinados para cierta área de la población. Cabe recalcar que cuando los cereales recién ingresaron al mercado, estos sí eran selectivos, es decir, estaban destinados para aquellas personas de un nivel socio económico alto y medio alto. Estos productos eran consumidos por aquellas personas que habían vivido en los Estados Unidos y que habían adoptado dicho hábito de consumo en ese país. Sin embargo, últimamente todos los niveles de la sociedad han incrementado su ingesta de cereales, en especial las familias de los inmigrantes ecuatorianos. Hay familias de bajos recursos económicos que por lo menos compran una caja de cereales al mes asegura el gerente de producto de la línea de cereales para el desayuno Nestlé, Juan José Holguín.

¹² El Financiero, Edición 535 del 5 de abril del 2004

Cabe destacar que la Sierra ecuatoriana es la región que mayormente demanda este producto, pues posee una mayor cultura alimenticia y además existen más tiendas naturistas que enfocan sus ventas a los productos alimenticios naturales, a diferencia de la Costa, donde se tiende a vender solamente medicina natural.¹³

Por la creciente tendencia a mejorar su alimentación e incluir cereales en la dieta de todas las familias se considera a este factor como una oportunidad.

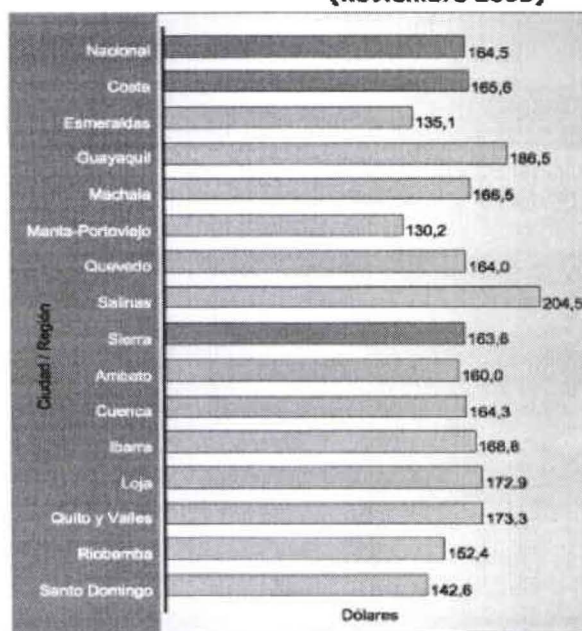
Hábitos de compra

El gasto de los hogares en alimentos y bebidas no alcohólicas mantuvo la tendencia durante el 2004 y significó un volumen de negocios de 3403 millones de dólares. El 32.4% del consumo de los hogares urbanos en todo el país se destinó a este rubro. El 87.5 % de los gastos en alimentos y bebidas se realiza para consumo en casa, frente a 12.5% en restaurantes y otros locales como servicios a domicilio o comida rápida.

En el 2004, según las estimaciones de Pulso Ecuador®, los hogares gastaron 426 millones de dólares en comidas fuera de casa (restaurantes y servicios a domicilio), 9,8% más que el estimado del año anterior, que alcanzó a 388 millones.

¹³ LIDERES Semanario de economía y comercio/año 7/No. 344

**Consumo promedio por hogar
en alimentos y bebidas
no alcohólicas
(noviembre 2003)**



Fuente: Encuesta PulsoEcuador

Figura 3.4 Consumo promedio de alimentos por hogar.

Este factor es considerando como una oportunidad ya que la tercera parte del ingreso de las familias esta destinado al consumo de alimentos.

Legales

Reglamento de Contratación Laboral por Horas

La remuneración por hora pactada, incluye todos los beneficios conforme a lo estipulado en la ley. Además incluye el decimotercero y decimocuarto sueldo, descanso semanal remunerado y el valor de los componentes salariales en proceso de incorporación (Terminados de incorporarse en diciembre del 2004).

Los trabajadores contratados bajo la modalidad de remuneración por hora pactada tendrán derecho a la remuneración por hora, afiliación al IESS y participación de las utilidades, en proporción al tiempo trabajado.

La flexibilidad de este reglamento permite la contratación de trabajadores por horas para la ejecución de tareas esporádicas y además permite la coexistencia de trabajadores contratados bajo otras modalidades.

La duración del contrato laboral por horas para la ejecución de labores discontinuas al que se refiere este Reglamento, se podrá celebrar cada vez que las circunstancias lo demanden. Por la flexibilidad que esta modalidad de contratación ofrece consideramos a este factor como una oportunidad.

La Ley de Defensa del Artesano ampara a todos los artesanos de cualquier rama, oficio y servicio para que ejerzan sus derechos por si mismos o a través de asociaciones gremiales, sindicales entre otros.

La Actividad Artesanal según la ley es la que se practica manualmente para la transformación de la materia prima con o sin la utilización de maquinas, equipos o herramientas.

El artesano es el trabajador manual que calificado por la Junta Nacional de Defensa del Artesano y registrado en el Ministerio de Trabajo desarrolle su trabajo personalmente y hubiere invertido en su taller e implementos de trabajo una cantidad no superior al veinticinco por ciento (25%) del capital fijado para la pequeña industria. Igualmente se considera como artesano al trabajador manual aunque no haya invertido cantidad alguna en implementos de trabajo o carezca de operarios.

Quienes obtengan la calificación artesanal no están sujetos a las obligaciones impuestas a los patronos previstas por la actual legislación. Sin embargo deben cumplir las disposiciones en cuanto a salario mínimo e indemnizaciones legales.

Los artesanos regidos bajo esta ley están exentos del pago de impuestos a la renta del capital, del impuesto a los capitales en giro y del impuesto al valor agregado (IVA) en calidad de sujetos pasivos y sustitutivos. Asimismo, están exentos de impuestos en la importación de materiales e implementos de trabajo, salvo los de lujo, y del impuesto a las exportaciones de artículos de producción artesanal. Los artesanos podrán obtener préstamos a largo plazo y con intereses preferenciales a través del Banco Nacional de Fomento y de la banca privada. Los montos de los créditos se fijarán considerando

especialmente la actividad artesanal y el número de operarios que tenga a su cargo el taller. ¹⁴

Por las protecciones y privilegios que brinda la calificación artesanal esta es considerada una oportunidad.

3.1.1.4. Gráfico

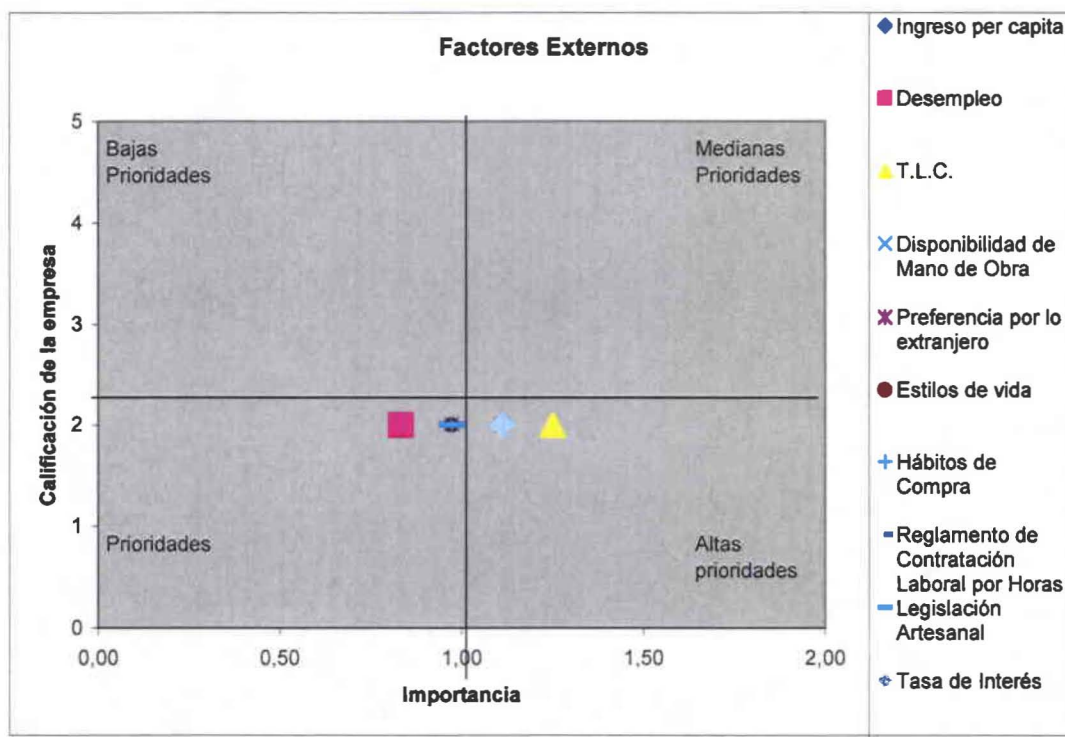


Figura 3.5 Factores externos

Es importante mencionar que en el presente análisis no se han tomado en cuenta factores de orden político o tecnológico por cuanto dichos factores no obtuvieron puntajes significativos durante el proceso de calificación anteriormente

¹⁴ Ley de defensa del artesano

mencionado. Esto no significa que no sean importantes o que no puedan afectar al futuro negocio. Simplemente significan que su impacto es menor al impacto provocado por los factores analizados a lo largo de éste capítulo. Debemos tomar en cuenta, que dicha metodología de calificación busca retener, para un análisis posterior, únicamente a aquellos factores externos que tendrían una influencia muy significativa sobre el futuro negocio.

3.1.2. Análisis de la Industria

3.1.2.1. Modelo de las cinco fuerzas de Porter¹⁵

El punto de vista de Porter es que existen cinco fuerzas que determinan las consecuencias de rentabilidad a largo plazo de un mercado. El objetivo es que la futura empresa evalúe su rentabilidad en función de éstas cinco fuerzas que rigen la competencia industrial:

- Rivalidad entre competidores
- Entrada potencial de competidores nuevos
- Amenaza potencial de productos sustitutos
- Poder de negociación de los proveedores
- Poder de negociación de los consumidores

¹⁵ Ver anexo 6

3.1.2.2. Análisis

Rivalidad entre competidores

Para una nueva empresa será muy difícil competir en un mercado donde los competidores estén muy bien posicionados, sean muy numerosos, posean tamaños similares y vendan mercadería poco diferenciada. Constantemente estarán enfrentados mediante guerras de precios, campañas publicitarias agresivas y promociones de todo tipo.

En la actualidad, la industria alimenticia cuenta con una gran variedad de productos de alta calidad que ofrecen la oportunidad de alimentarse de una manera más saludable. Se competiría con empresas que se encuentran fuertemente posicionadas como son Schullo, Nestle, Kellogs y Mc Dougal. Este factor representa por lo tanto una fuerte amenaza para nuestra futura empresa.

En base a lo expuesto se concluye que la rivalidad entre competidores es alta (Calificación 4).

Entrada potencial de competidores nuevos.

El mercado no es atractivo dependiendo de si las barreras de entrada son fáciles de franquear por nuevos participantes que puedan llegar con nuevos recursos y capacidad para apoderarse de una porción del mercado.

En el caso de las barreras de entrada en el mercado las barras de granola estas son bajas ya que no se requiere de un alto capital inicial y de una gran experiencia en el área alimenticia.

Es vital monitorear permanentemente y constantemente el entorno externo y seguir de cerca las estrategias de las empresas nuevas que podrían ingresar en el mercado. La entrada potencial de competidores es alta. (Calificación 4)

Desarrollo potencial de productos sustitutos.

Un mercado no es atractivo si existen numerosos productos sustitutos reales o potenciales. La situación se complica si los sustitutos están más avanzados tecnológicamente o pueden entrar con precios más bajos reduciendo los márgenes de utilidad de la corporación y de la industria.

Dentro del mercado en el que se encuentran las barras de granola los consumidores disponen de varias opciones: como los cereales, las galletas dietéticas, productos de origen natural bajos en grasas, granola sin procesar, ya que su fin es similar al de las barras de granola.

Se busca que los clientes sustituyan en su dieta productos o bocadillos que no aportan ningún valor nutricional positivo como son las papas fritas, los chifles, las galletas, por barras de granola.

De lo expuesto se deduce que la amenaza de los productos sustitutos es alta.
(Calificación 4)

Poder de negociación de los proveedores

Un mercado no será atractivo cuando los proveedores estén muy bien organizados gremialmente, tengan fuertes recursos y puedan imponer sus condiciones durante la negociación con la empresa. La situación será aún más complicada si los insumos que suministran son claves para la empresa y si no tienen sustitutos o son pocos y de alto costo. La situación será aun más crítica si al proveedor le conviene estratégicamente integrarse hacia adelante.

La materia prima necesaria para la elaboración de la granola es de fácil obtención. Por estar hecha de cereales entra en la clasificación de productos de primera necesidad lo que aumenta su oferta y disminuye su costo.

Dentro del mercado existe un gran número de proveedores que ofrecen bienes comunes, esto reduce las presiones competitivas por parte de ellos. El poder de negociación de los proveedores es bajo. (Calificación 2)

Poder de negociación de los consumidores

Un mercado no será atractivo cuando los clientes están muy bien organizados, el producto tenga muchos sustitutos y no sea muy diferenciado. A mayor organización de los compradores mayores serán sus exigencias en materia de

reducción de precios, de mayor calidad y servicios y por consiguiente la empresa tendrá una disminución de sus márgenes de utilidad. La situación se hace más crítica si a las organizaciones de compradores les conviene estratégicamente integrarse hacia atrás.

La mejor forma de vender un producto alimenticio de consumo masivo es a través de los supermercados, la mayoría de consumidores frecuentan estos lugares para abastecerse de alimentos. Concientes de esto los supermercados fijan precios de compra muy bajos a los productores con el fin de aumentar sus márgenes de ganancia. Es muy difícil ganarle la negociación a estos distribuidores. El poder de negociación del consumidor es alto. (Calificación 4)

3.1.2.3. Gráfico

Tabla 3.3

Fuerzas	Calificación
Rivalidad entre competidores	4
Entrada potencial de nuevos competidores	4
Desarrollo potencial de productos sustitutos	4
Poder de negociación de los proveedores	2
Poder de negociación de los consumidores	4
Total	18

Del cuadro anterior se observa que la intensidad competitiva del sector en el que se encuentra la empresa es fuerte.

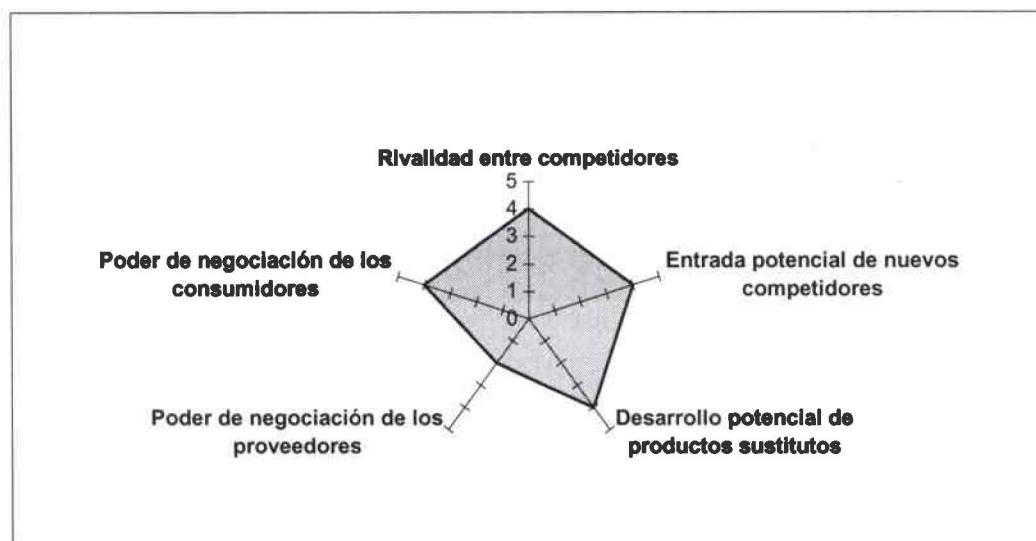


Figura 3.6 Estrella¹⁶

Del gráfico anterior se deduce que la empresa deberá adoptar estrategias preventivas y defensivas con el fin de estar preparada y poder vencer las amenazas dadas por la Rivalidad entre competidores, el Poder de negociación de los consumidores, la Entrada de nuevos competidores y la amenaza del Desarrollo potencial de productos sustitutos.

3.1.3. Matriz Riesgo - Rentabilidad

3.1.3.1. Metodología

- Identificar las barreras de entrada existentes en el negocio de Barras de Granola.
- Analizar si las barreras de entrada son altas o bajas.
- Identificar las barreras de salida existentes en el negocio de Barras de Granola.
- Analizar si las barreras de salida son altas o bajas

¹⁶ J.P. Helfer, Management, 2002

- Ubicar al negocio en uno de los cuatro cuadrantes
- Identificar las estrategias a tomar dependiendo del cuadrante en el que se ubica la empresa.

3.1.3.2. Análisis

La inversión necesaria para montar el negocio de Barras de Granola artesanales es menor a la que se requerida para montar un proceso industrializado. La elaboración del producto es complicada pero cualquier ingeniero en alimentos o cocinero experimentado puede encontrar una manera diferente de elaborar un producto similar. No existen limitaciones tecnológicas.

En cuanto a las barreras de salida se refiere también son bajas ya que la inversión no es alta y los equipos y aparatos que se necesitan para la elaboración del producto se los puede utilizar en cualquier otro proceso gastronómico por lo que es fácil salir de mercado. De igual manera la materia prima no es perecible en el corto plazo y como su oferta es abundante no es necesario mantener grandes inventarios de los cuales haya que deshacerse al momento de liquidar el negocio.

En definitiva este negocio presenta bajas barreras de entrada y bajas barreras de salida.

Si el producto es un “desastre total”, un “negocio indiferente” o “un buen negocio pero riesgoso” se determinará en el acápite correspondiente a estrategias, la adecuada para convertir a dicho producto en un “negocio rentable”.

Debido a que las barreras tanto de entrada como de salida son bajas, se considera a las Barras de Granola como un Negocio Indiferente.

3.1.3.3. Gráfico¹⁷

		BARRERAS DE ENTRADA	
		Bajas	Altas
BARRERAS DE SALIDA	Bajas	Indiferente	Rentable
	Altas	Desastre total	Bueno pero riesgoso

Figura 3.7 Matriz Riesgo Rentabilidad

3.1.4. Oportunidades y Amenazas

Oportunidades

- Ingreso Per cápita
- Desempleo
- Disponibilidad de mano de obra
- Estilos de vida
- Hábitos de compra
- Reglamento de contratación laboral por horas

¹⁷ Fuente Jean Paul Pinto

- Ley de defensa del artesano

Amenazas

- Tratado de Libre Comercio (TLC)
- Preferencia por lo extranjero
- Tasa de interés
- Productos sustitutos
- Crecimiento de la competencia

4. CAPITULO IV

4.1. Empresa

4.1.1. Misión

MISION

Proteger la salud de nuestros clientes a través de una alimentación sana.

Elaboramos productos alimenticios con un alto contenido energético bajo en grasas y sin preservantes, para personas que necesitan estar en forma y sentirse sanas.

Somos una empresa ecuatoriana que apuesta en el desarrollo económico del país, en la materia prima que nos ofrece, y en su gente.

Cumplimos con las más altas normas de calidad e higiene en la fabricación de nuestros productos, gracias a que compartimos una cultura de limpieza y calidad.

4.1.2. Visión

VISION

Anhelamos que en el 2010 lleguemos a ser un elemento indispensable en la vida de los ecuatorianos a través de la producción, comercialización y exportación de productos y servicios sanos y energéticos.

Ser la primera opción en la mente de los consumidores al momento de elegir una opción sana y energética.

4.1.3. Valores

“Todas las decisiones de negocios se basan en valores; de hecho, todas las decisiones organizacionales tienen como fundamento los valores”¹⁸. Por lo general los valores de una compañía se encasillan en una filosofía de operaciones, es decir, en la forma como la empresa enfoca su trabajo, maneja sus asuntos internos e interactúa con su entorno externo.

Se puede clasificar los valores operativos de la empresa en tres grupos:

Éticos

- Manejar las relaciones con el mercado y los clientes con equidad e integridad.
- Dar a los empleados un trato justo y equitativo, más humano y personal.
- Mantener una transparencia en la transferencia de los estados financieros con accionistas, empleados y el estado.
- Dejar un camino claro para los que vendrán atrás
- Honestidad

Sensitivos

- Detectar las necesidades del cliente y cumplir con nuestras obligaciones a tiempo.
- Ser abiertos y mostrar respeto a todos los empleados y sus ideas
- Fomentar la participación de toda la empresa en actividades de la comunidad.

¹⁸ Leonard D. Goodstein, Planeación Estratégica Aplicada, 1998, p16.

Rentables

- Brindar a los clientes productos de calidad superior y de costo eficiente
- Estimular el desarrollo personal y brindar oportunidades de crecimiento a los empleados.
- Fijar rendimientos razonables basados en la inversión y las circunstancias económicas.
- Aportar al desarrollo de la comunidad. Comenzando por las familias de los empleados

4.1.4. Filosofía

La filosofía de una empresa podría entenderse como la manera en que ésta enfoca su trabajo, esta estrechamente ligada con su misión e integra los valores a la forma de cómo se hacen los negocios. Es de esperarse que todos los empleados conozcan y compartan la filosofía de la empresa. Si la misión de una empresa es lo que hace, la filosofía define el como lo hace.

Filosofía

Trabajar con dedicación, con gente comprometida y motivada, responsable, que optimiza los recursos, en busca de un producto sano y energético para nuestros clientes.

4.1.5. Políticas

Son la combinación de lineamientos, reglas, y procedimientos establecidos para que las actividades de la empresa estén encaminadas a alcanzar los objetivos. Las políticas pueden definirse en términos de las actividades de la

gerencia (mercadotecnia, finanzas, sistemas, producción, investigación y desarrollo), a nivel corporativo y a nivel de divisiones o funciones.

Políticas administrativas

- Difundir la misión de la empresa con el fin de que todo empleado la conozca y la comprenda.
- Contratar personal que comparta la cultura organizacional de la empresa.
- Llevar a cabo evaluaciones de los procesos y charlas mensuales con todos los empleados.
- Mantener canales de comunicación de dos vías entre los empleados y la gerencia.
- Promulgar una cultura de calidad en todo proceso

Políticas financieras

- Otorgar descuento por volumen de ventas.
- Evaluar semestralmente los precios de los proveedores.
- El crédito con los distribuidores variará de acuerdo al volumen de ventas, entre quince y treinta días.
- Los tres primeros años se reinvertirán las utilidades generadas por la empresa.
- Fijar comisiones y bonificaciones de acuerdo al volumen de venta de los vendedores.
- Se manejarán los fondos en cuentas de bancos locales

Políticas de producción

- Evaluar la calidad de la materia prima como requisito previo a todo proceso de producción.
- Evaluar la higiene de todo el personal involucrado en el proceso de producción.
- Siempre se seguirá el proceso de producción descrito en el manual (paso por paso).
- Evaluar la calidad de los empaques previo al proceso de sellado.
- Fomentar el uso de los insumos eficientemente.
- Fomentar el cuidado del área y los implementos de trabajo.
- Evaluar periódicamente el rendimiento de los procesos.

Políticas comerciales

- Monitorear constantemente las tendencias del mercado.
- Realizar periódicamente encuestas de satisfacción a los clientes finales y a los distribuidores.
- No lanzar al mercado ningún producto que no corresponda a una necesidad detectada en el cliente
- Dar prioridad a los canales de distribución directos
- Incentivar a la fuerza de ventas según resultados
- Recompensar constantemente a nuestros mejores clientes
- Ser fuente constante de consejo para nuestros clientes en aspectos de salud y nutrición
- Implementar regularmente estrategias para fidelizar a nuestros clientes

4.1.6. **Árbol de competencias**¹⁹

El objetivo de esta herramienta es lograr que cada persona que forma parte de la organización esté conciente de la labor que lleva a cabo dentro de ella y de como sus acciones repercuten en la generación de valor dentro de la misma. Permite ver a la organización como un sistema en la que cada individuo es un componente integral y la forma como éste se relaciona con los demás para poner en funcionamiento a la empresa.

El árbol está compuesto por tres partes; raíces, tronco y ramas. Las raíces describen las competencias, es decir, los conocimientos adquiridos para realizar las actividades del negocio.

En las raíces están los valores que tiene la empresa sobre los cuales se levantará el tronco y las ramas. En el presente negocio se han identificado las siguientes raíces:

- Destrezas humanas.
- Conocimientos únicos para la elaboración del producto.
- Conocimientos nutricionales y gastronómicos.
- Conocimientos del mercado (tendencias, consumo, necesidades, tamaño, comercialización).
- Conocimientos financieros
- Conocimientos comerciales

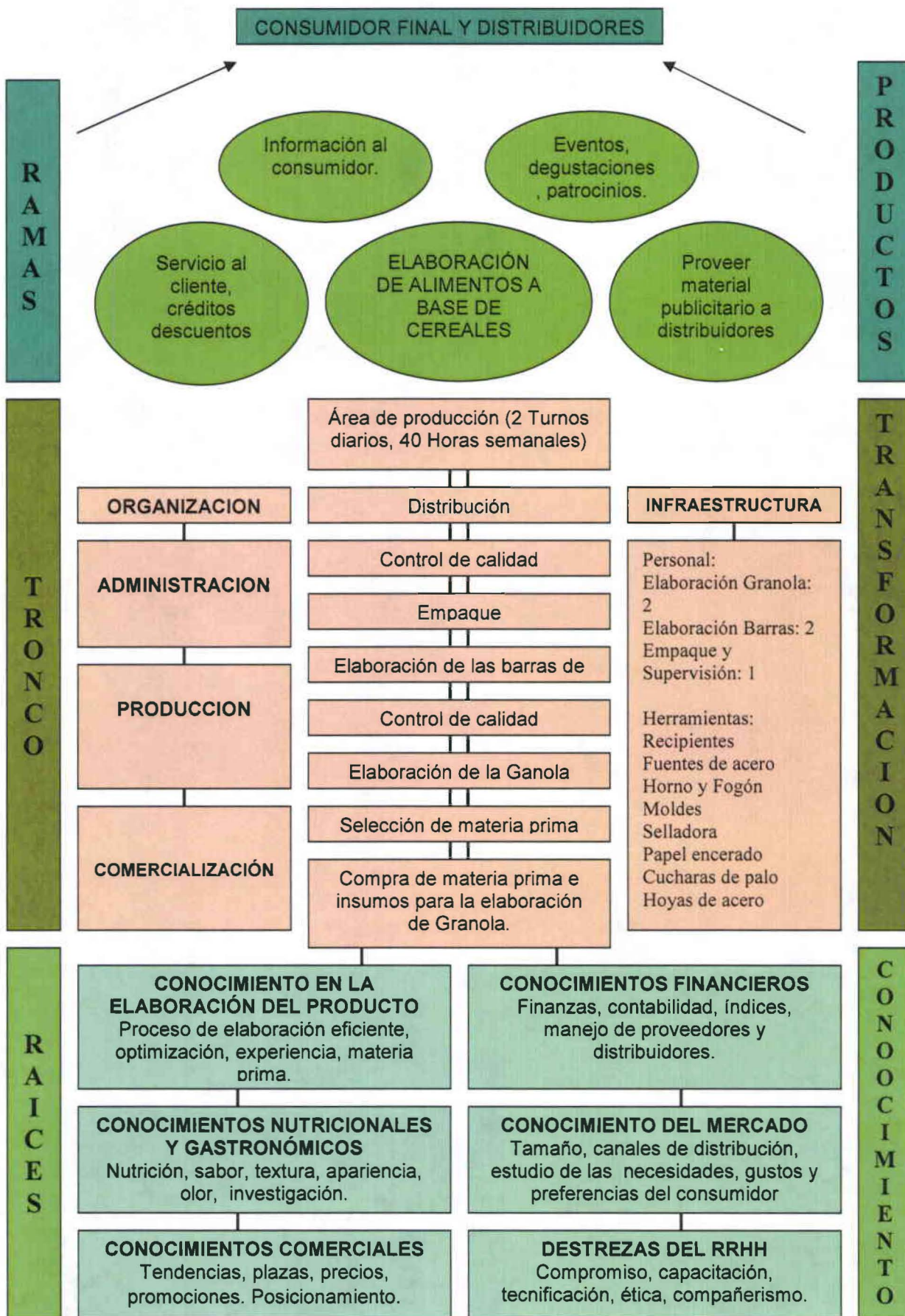
¹⁹ Fuente: Ing. Jean Paul Pinto

En el tronco está la búsqueda de la eficacia y la eficiencia del proceso productivo. De manera general, podemos decir que es el uso de las competencias en la transformación de la materia prima en producto terminado. El tronco define las áreas que forman parte de la empresa, el personal de cada una de ellas y las herramientas de trabajo empleadas en los procesos (Tiempo, insumos, materia prima). Para el presente negocio se han determinado las siguientes áreas que conforman el tronco:

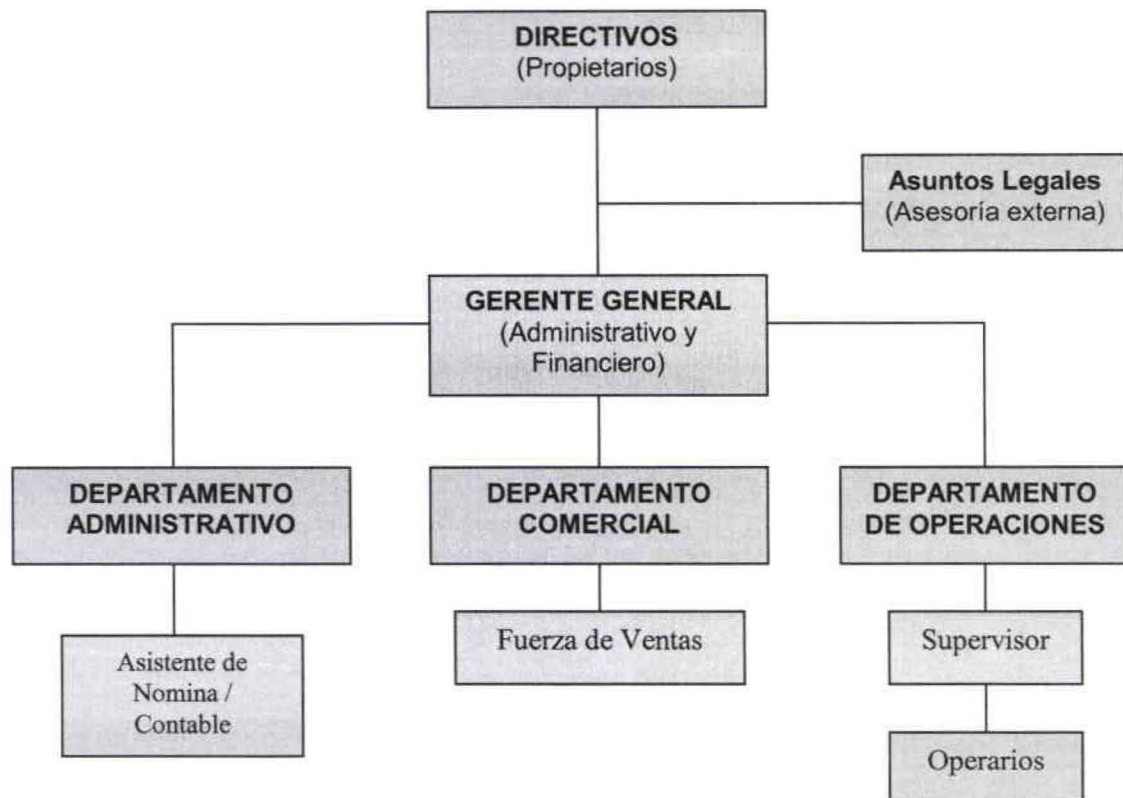
- Administración
- Producción
- Comercialización

Las ramas determinan los mercados a los cuales estarán dirigidos los productos, en este caso se tiene solo un producto que puede tener ligeras modificaciones en cuanto a la adición o disminución de ciertos ingredientes con el fin de lograr una pequeña variedad de sabor o valor nutricional. Los productos llegan al mercado gracias al marketing que estos desarrollen. El marketing selecciona el mercado apropiado, los canales de distribución, el precio del producto, la promoción, en base a la información recogida de los análisis cualitativo y cuantitativo de la investigación de mercados previamente realizada.

4.1.6.1. Esquema



4.1.7. Organigrama



Nota: El organigrama está diseñado de tal forma que pueda acomodarse a las exigencias que demande la empresa durante su proceso de crecimiento. Cuando se demande se podrá incorporar un Gerente Comercial y un Gerente de operaciones. Inicialmente el Gerente General puede administrar las tres áreas.

Figura 4.2. Organigrama

4.1.8. Descripción de puestos

Gerente General

- Es el responsable de planificar, dirigir y evaluar las actividades de la empresa
- Ejerce la representación comercial y legal
- Está encargado de la aprobación de presupuestos
- Administra el personal
- Ejerce el control financiero

- Es su responsabilidad monitorear el entorno interno y externo
- Motivar a los empleados
- Supervisión de las diferentes actividades de la empresa
- Elaborar el plan de marketing
- Supervisar el manejo de clientes y distribuidores
- Es su responsabilidad monitorear el entorno externo
- Promocionar el producto
- Planificar las ventas
- Motivar a los empleados del área
- Supervisar a los vendedores
- Revisar los índices de satisfacción de clientes
- Solicitar la contratación de más vendedores
- Está encargado de controlar el proceso productivo
- Motivar a los empleados del área
- Supervisar al personal de operaciones

Asistente de nómina / contable

- Elaboración de documentos internos (Instructivos, Manuales, Formularios)
- Selección de personal
- Rol de pagos
- Tramites con el IESS
- Reporta al Gerente General
- Registra la contabilidad de la empresa
- Pago a proveedores

- Gestión de cobranzas
- Elaboración de declaraciones de Impuestos
- Tramites con el SRI
- Elaboración de Balances
- Reporta al Gerente General

Fuerza de Ventas (Vendedores)

- Manejo de clientes y distribuidores
- Promocionar el producto
- Captar la fidelidad del cliente
- Entregar el producto a los distribuidores
- Ampliar el mercado
- Comercializar el producto
- Reporta al Gerente de Comercial

Supervisor de operaciones

- Adquisición de materia prima
- Aprobar la materia prima
- Controlar la calidad
- Solicitar la adquisición de nueva maquinaria
- Supervisa los operarios
- Presentar reportes al Gerente General
- Reporta el funcionamiento de la maquinaria
- Empaque
- Reporta al Gerente de operaciones

- Control de calidad
- Solicitar más mano de obra

Operarios

- Elaborar la granola
- Elaborar las barras de Granola
- Limpiar del área de operaciones
- Reportan al supervisor de operaciones

4.1.9. Descripción por departamentos

Administrativo

Este departamento fusiona la administración financiera con la del recurso humano y a su vez ejerce control sobre el departamento comercial y de producción.

Esta encargado de Realizar auditorias internas y externas, fijar objetivos a largo y corto plazo, generar evaluar y seleccionar estrategias, establecer políticas, asignar recursos, evaluar los resultados y dar retroalimentación.

Es el encargado de que la empresa sea social y económicamente rentable.

Comercial

Esta área es responsable de la comercialización eficaz del producto, de la investigación del mercado, y de diseñar, ejecutar y evaluar objetivos y estrategias de mercadeo. Diseña el presupuesto de ventas acorde con los objetivos de la empresa. Interactúa directamente con el departamento de producción a fin de ingresar los pedidos y que sean atendidos a tiempo.

Monitorea constantemente la satisfacción del cliente, su fidelidad y atiende sus reclamos y canaliza sus opiniones.

Producción

Este departamento es el eje central de la empresa, en esta área se elaboran los productos destinados a satisfacer las necesidades de los clientes, es el motor de la misma. Además de ser el responsable de la transformación de la materia prima en producto terminado es el encargado de elaborar estrategias con el fin de cumplir los objetivos de producción, los mismos que se han fijado en función de los objetivos de ventas.

4.1.10. Diagnostico Interno²⁰

4.1.10.1. Metodología

- Identificar las áreas claves dentro de la empresa
- Identificar los factores más importantes que influyen en estas áreas claves
- Clasificar los factores importantes en fortalezas o debilidades
- Análisis de fuerzas y debilidades

4.1.10.2. Análisis

Analizando la estructura de la organización se observan las siguientes áreas claves:

²⁰ J.P. Helfer, Managment, 2002

Dirección.

El área de dirección de la empresa esta conformada por personas estables, competentes, con un nivel de educación superior, con una basta experiencia laboral que abarca varios campos y cuyas funciones están repartidas equitativamente. Es por eso que estos cinco factores representan cinco fuerzas para la empresa.

Tabla 4.1 Fuerzas y Debilidades del Area de Dirección

AREA DE DIRECCIÓN	Fuerzas	Debilidades
Estabilidad del directorio	X	
Compromiso fuerte a alcanzar los objetivos de la empresa	X	
Nivel de Instrucción de los directores alto	X	
El directorio tiene amplia experiencia en ventas, servicio al cliente, logística, tributación y producción.	X	
Equidad en la repartición de Funciones	X	

Administrativa.

El área administrativa es vital para el desarrollo y la viabilidad de un negocio, es en está área donde se definen los objetivos que se alcanzarán, el camino a seguir y se evaluarán los resultados. Debido a la formación y experiencia que tiene el personal a cargo de esta área se han clasificado como fortalezas los factores que intervienen dentro de la misma.

Tabla 4.2 Fuerzas y Debilidades del Area de Administrativa

AREA ADMINISTRATIVA	Fuerzas	Debilidades
Elaboración, difusión, y búsqueda de la misión	X	
Planificación	X	
Dirección y control eficaz	X	
RRHH	X	
Manejo eficiente de los recursos	X	

Financiera

Aquí se definen los objetivos financieros que se deberán alcanzar con el fin de lograr las metas propuestas por la empresa. Gracias a los sólidos conocimientos y experiencia del recurso humano que forman esta área la programación y elaboración del presupuesto es una fortaleza al igual que el manejo de cartera y el manejo de los recursos financieros. Se considera una debilidad a la planificación de contingencias ya que la historia nos ha demostrado que en el país no es posible predecir la estabilidad económica a pesar de que ha mostrado un comportamiento favorable. Si bien es cierto las tasas de interés están bajando, es un factor cuyo manejo no depende al cien por ciento de la empresa por lo que es considerado otra debilidad en esta área.

Tabla 4.3 Fuerzas y Debilidades del Area de Dirección

AREA FINANCIERA	Fuerzas	Debilidades
Programación y elaboración del presupuesto	X	
Planificación de contingencias		X
Manejo de la cartera	X	
Manejo de créditos		X
Manejo de los recursos financieros	X	

RRHH

El recurso humano es el más valioso dentro de una empresa, del correcto manejo de éste dependerá el éxito del negocio. Son fortalezas de esta área, la formación, pues las personas a cargo tienen conocimientos sólidos sobre el tema, la selección ya que están bien definidas las funciones de cada puesto lo que facilita el definir el perfil necesario para ocuparlos. Por otro lado la capacitación y motivación del personal serán constantes con el fin de mantener

un ambiente agradable y un nivel de conocimientos elevado. Representa una debilidad la remuneración por no poder ser muy competitiva al inicio.

Tabla 4.4 Fuerzas y Debilidades del Area de RRHH

RECURSOS HUMANOS	Fuerzas	Debilidades
Formación del personal	X	
Selección del personal	X	
Capacitación al personal	X	
Motivación al personal	X	
Remuneración del personal		X

Producción

El área productiva es de las más fuertes de la empresa. La cantidad de unidades a fabricarse está dada por la demanda y esta podrá cambiarse fácilmente sin necesidad de incurrir en grandes gastos o modificaciones complicadas en los procesos. La calidad en el producto no es una opción es otra característica intrínseca del mismo. La experiencia en la elaboración del producto permite alcanzar los niveles más altos en la eficiencia del manejo de los recursos. El ambiente laboral es agradable pues se busca gente trabajadora, sencilla, que concuerde con la cultura organizacional. La infraestructura es sencilla, no costosa, y favorece el trabajo en equipo.

Tabla 4.5 Fuerzas y Debilidades del Area de Producción

AREA PRODUCTIVA	Fuerzas	Debilidades
Capacidad de producción	X	
Calidad	X	
Manejo de los recursos	X	
Ambiente laboral	X	
Infraestructura		X

Comercialización

Se han considerado fortalezas del área comercial al monitoreo constante de los gustos, preferencias y necesidades de los consumidores, ya que muchas ventas serán directas y estas nos permitirán recoger información de primera mano. La calidad del producto y el precio le da al consumidor la satisfacción de que el producto que compró vale cada centavo que pagó. En cuanto a la distribución, podemos decir que es una fortaleza ya que al ser directa y no depender de muchos intermediarios se puede ejercer un mayor control. Las debilidades encontradas son el posicionamiento de la marca, la participación del mercado y la promoción ya que por ser una empresa nueva poca gente nos conoce.

Tabla 4.6 Fuerzas y Debilidades del Area Comercial

AREA COMERCIAL	Fuerzas	Debilidades
Monitoreo de los gustos preferencias y necesidades del cliente	X	
Producto	X	
Posicionamiento		X
Participación del mercado		X
Precio	X	
Distribución	X	
Presupuesto para actividades de Promoción		X

4.1.11. Matriz de factores externos

Permite resumir y evaluar información económica, social, cultural, demográfica, ambiental, política, gubernamental, jurídica, tecnológica y competitiva. Asigna calificaciones y pesos a las oportunidades y amenazas existentes en la industria y califica la capacidad de respuesta de la empresa para aprovechar las oportunidades y enfrentar las amenazas.

4.1.11.1. Matriz (EFE)²¹

FACTORES DETERMINANTES DEL ÉXITO	PESO	IMPORTANCIA NORMADA	CALIFICACIÓN	PESO PONDERADO
OPORTUNIDADES				
1.- Disponibilidad de mano de obra	10	0,1	2	0,2
2.- Estilos de vida	10	0,1	2	0,2
3.- Hábitos de compra	10	0,1	2	0,2
4.- Reglamento de contratación laboral por horas	10	0,1	2	0,2
5.- Ley de defensa del artesano	10	0,1	2	0,2
AMENAZAS				
1.- Tratado de Libre Comercio	12	0,12	2	0,24
2.- Preferencia por lo extranjero	11	0,11	2	0,22
3.- Tasas de interés	11	0,11	2	0,22
4.- Fortalecimiento de la competencia	8	0,08	2	0,16
5.- Productos sustitutos (Nuevas tendencias)	8	0,08	2	0,16
TOTAL	100			2
Promedio	10			

Figura 4.3. Matriz EFE

4.1.11.2. Análisis

En base a un peso ponderado medio de 2.75 sobre el cual la empresa tiene una gran capacidad de aprovechar las oportunidades y enfrentar las amenazas y de la matriz anterior, se observa que, la empresa tiene una capacidad para aprovechar las oportunidades y enfrentar las amenazas débil (2.00). Esto se debe a que la empresa es nueva y conforme crezca sus habilidades irán mejorando.

²¹ Fuente Ing. Jean Paul Pinto, basado en el libro de Fred R. David, Conceptos de Administración Estratégica, Quinta Edición.

4.1.12. Matriz de factores internos

Es un instrumento que permite formular las estrategias donde se resumen y evalúan las fuerzas y debilidades más importantes dentro de las áreas funcionales de la empresa.

4.1.12.1. Matriz (EFI)²²

FACTORES DETERMINANTES DEL ÉXITO	PESO	PESO NORMADO	CALIFICACIÓN	PESO PONDERADO
FORTALEZAS				
1.- El directorio tiene amplia experiencia en ventas, servicio al cliente, logística, tributación y producción.	12	0,12	4	0,48
2.- Procesos de Dirección y Control eficaces	12	0,12	4	0,48
3.- Programación y elaboración del presupuesto	8	0,08	3	0,24
4.- Capacitación del personal	8	0,08	3	0,24
5.- Producto de calidad	10	0,1	3	0,3
DEBILIDADES				
1.- Manejo de créditos	8	0,08	2	0,16
2.- Remuneración del personal	12	0,12	1	0,12
3.- Posicionamiento de la marca	12	0,12	1	0,12
4.- Participación del mercado	10	0,1	1	0,1
5.- presupuesto para Promoción	8	0,08	2	0,16
TOTAL	100			2,4
Promedio	10			

Figura 4.4. Matriz EFI

²² Fuente Ing. Jean Paul Pinto,

4.1.12.2. Grafico²³

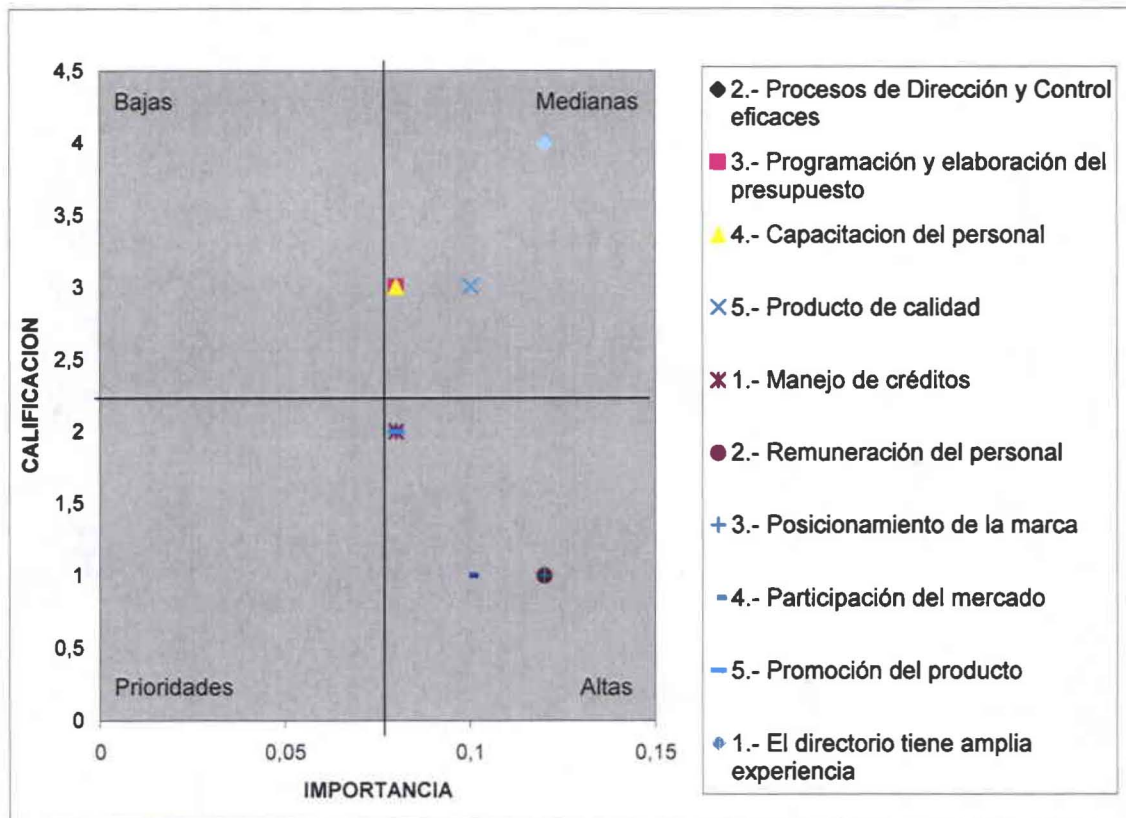


Figura 4.5. Grafico EFI

4.1.12.3. Análisis

Partiendo de un peso ponderado medio de 2.5 sobre el cual la empresa tiene una situación interna fuerte y de la matriz anterior, se observa que, la empresa tiene una situación interna débil, es decir, sus fortalezas importantes son inferiores a sus debilidades importantes. Es de esperarse que una empresa nueva no tenga una situación interna fuerte ya que a medida de que se gane experiencia se mejorará el correcto uso de las herramientas de administración.

²³ Fuente Ing. Jean Paul Pinto, basado en el libro de Fred R. David, Conceptos de Administración Estratégica, Quinta Edición.

4.1.13. Matriz FODA

Permite visualizar en conjunto las Fortalezas, Oportunidades , Debilidades y Amenazas de una empresa.

4.1.13.1. Metodología

- Dividir al plano en cuatro cuadrantes.
- Listar en cada cuadrante las Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas de mayor importancia.

4.1.13.2. Matriz²⁴

<p>FORTALEZAS</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Directorio experimentado en diversas áreas 2. Procesos de dirección y control eficaces 3. Programación y Elaboración del presupuesto 4. Personal capacitado 5. Producto de calidad 	<p>OPORTUNIDADES</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Disponibilidad de mano de obra 2. Estilos de vida 3. Hábitos de compra 4. Reglamento de contratación laboral por horas 5. Ley de defensa del artesano
<p>DEBILIDADES</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Manejo de créditos 2. Remuneración del personal no competitiva 3. Débil Posicionamiento 4. Débil Participación de mercado 5. Inexistente imagen de marca 	<p>AMENAZAS</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Tratado de libre comercio 2. Preferencia por lo extranjero 3. Tasa de interés 4. Fortalecimiento de la competencia 5. Productos sustitutos (Nuevas tendencias)

Figura 4.6. Matriz FODA

²⁴ Fuente Ing. Jean Paul Pinto, basado en el libro de Fred R. David, Conceptos de Administración Estratégica, Quinta Edición.

4.1.14. Matriz AODF

Esta herramienta permite diseñar cuatro tipos de estrategias: estrategias de fuerzas y oportunidades, estrategias de debilidades y oportunidades, estrategias de fuerzas y amenazas y estrategias de debilidades y amenazas.

Las estrategias FO usan fuerzas internas para aprovechar oportunidades externas.

Las estrategias DO buscan superar las debilidades internas aprovechando las oportunidades externas.

Las estrategias FA usan las fuerzas de la empresa para combatir o prevenir las amenazas externas.

Las estrategias DA son defensivas buscan eliminar las debilidades internas para combatir las amenazas externas.

4.1.14.1. Matriz

	FUERZAS 1. Directorio experimentado en diversas áreas. 2. Procesos de dirección y control eficaces. 3. Programación y Elaboración del presupuesto. 4. Personal capacitado. 5. Producto de calidad.	DEBILIDADES 1. Manejo de créditos 2. Remuneración del personal 3. Posicionamiento 4. Participación de mercado 5. Promoción
OPORTUNIDADES 1. Disponibilidad de mano de obra 2. Estilos de vida 3. Hábitos de compra 4. Reglamento de contratación laboral por horas 5. Ley de defensa del artesano	ESTRATEGIAS FO 1. Implementar planes de capacitación a los nuevos empleados (F2, F4, O1) 2. Ofrecer productos saludables para satisfacer las demandas del mercado. (F5, O2, O3) 3. Contratar el personal requerido para satisfacer la demanda (F3, O4)	ESTRATEGIAS DO 1. Aumentar o disminuir la contratación del personal según la demanda de producto (D1, D2, O4) 2. Enfocarse en un segmento de mercado con tendencias "light" (D3, D4, O2, O3) 3. Vender salud bienestar calidad de vida (D5, O2, O3)
AMENAZAS 1. Tratado de libre comercio 2. Preferencia por lo extranjero 3. Tasa de interés 4. Fortalecimiento de la competencia 5. Productos sustitutos (Nuevas tendencias)	ESTRATEGIAS FA 1. Buscar mercados en el extranjero (F1, F2, F5, A1) 2. Competir con calidad (F5, A4, A5) 3. Disminuir la razón de endeudamiento, aumentar la razón corriente (F3, A3) 4. Fomentar el consumo de productos nacionales (F5, A2)	ESTRATEGIAS DA 1. Promover un producto sano, de calidad, nacional, (D3, D4, D5, A1, A2) 2. Captar la totalidad de las compras de un pequeño segmento de mercado con promociones de lanzamiento del producto (D4, A5)

Figura 4.7. Matriz AODF

4.1.15. Matriz interna-externa (IE)

La matriz interna externa permite evaluar las diferentes divisiones de una empresa en función del porcentaje de ventas de cada división y el porcentaje de utilidades que corresponde a cada división. La matriz IE se basa en dos dimensiones claves, los totales ponderados de la matriz EFI (eje X) y de la matriz EFE (eje Y). En el presente estudio se trabajará con una sola división pues existe solo un producto.

4.1.15.1. Matriz IE²⁵

División	Ingresos	% de ingresos	Utilidades	% de utilidades	Calificación del EFI	Calificación del EFE
Barra de Granola	--	--	--	--	2,40	2,00

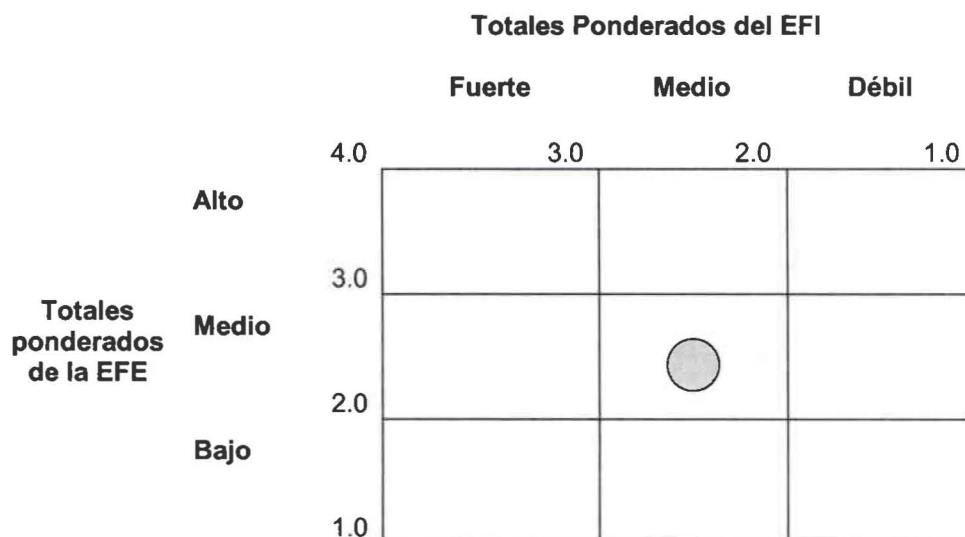


Figura 4.8. Matriz Interna externa

La empresa se ubica en el cuadrante V, esto sugiere que se debe administrar con estrategias para "Retener y mantener", como por ejemplo la penetración en el mercado y el desarrollo del producto.

4.1.16. Matriz de la posición estratégica y la evaluación de la acción (PEYEA)

Esta matriz permite seleccionar si una estrategia debería ser Conservadora, Agresiva, defensiva o Competitiva en función de la situación competitiva de la empresa, de su situación financiera, del atractivo de la industria y de la situación del entorno. Los ejes de la matriz representan dos dimensiones internas, la fuerza financiera y la ventaja competitiva, y dos dimensiones

²⁵ Fred R. David, Conceptos de Administración Estratégica, Quinta Edición. P. 210

externas, como son la estabilidad del ambiente y la fuerza de la industria. Estos cuatro factores son las cuatro determinantes más importantes de la posición estratégica global de una organización.²⁶

4.1.16.1. Factores de los ejes de la matriz PEYEA

Tabla 4.7 Factores

	Calificaciones
FUERZAS FINANCIERAS	
Liquidez	5
Rendimiento sobre la inversión	5
Capital de trabajo	2
Facilidad para salir del mercado	3
Promedio	3,75
FUERZAS DE LA INDUSTRIA	
Crecimiento de la industria alimenticia	4
Estabilidad financiera	5
Cambios en los hábitos alimenticios	4
Facilidad para entrar en el mercado	1
Promedio	3,50
ESTABILIDAD DEL AMBIENTE	
Tasa de inflación decreciente	-3
Viabilidad de la demanda	-5
Competencia creciente	-2
Promedio	-3,33
VENTAJA COMPETITIVA	
Experiencia en los procesos (know how)	-1
Canales de distribución directos	-2
Poco conocimiento del mercado	-4
Producto único	-4
Promedio	-3,17
Conclusión	
Eje X (VC + FI)	0,33
Eje Y (EA + FF)	0,42

²⁶ Fred R. David, Conceptos de administración estratégica, 1997, p. 202.

4.1.16.2. Grafico

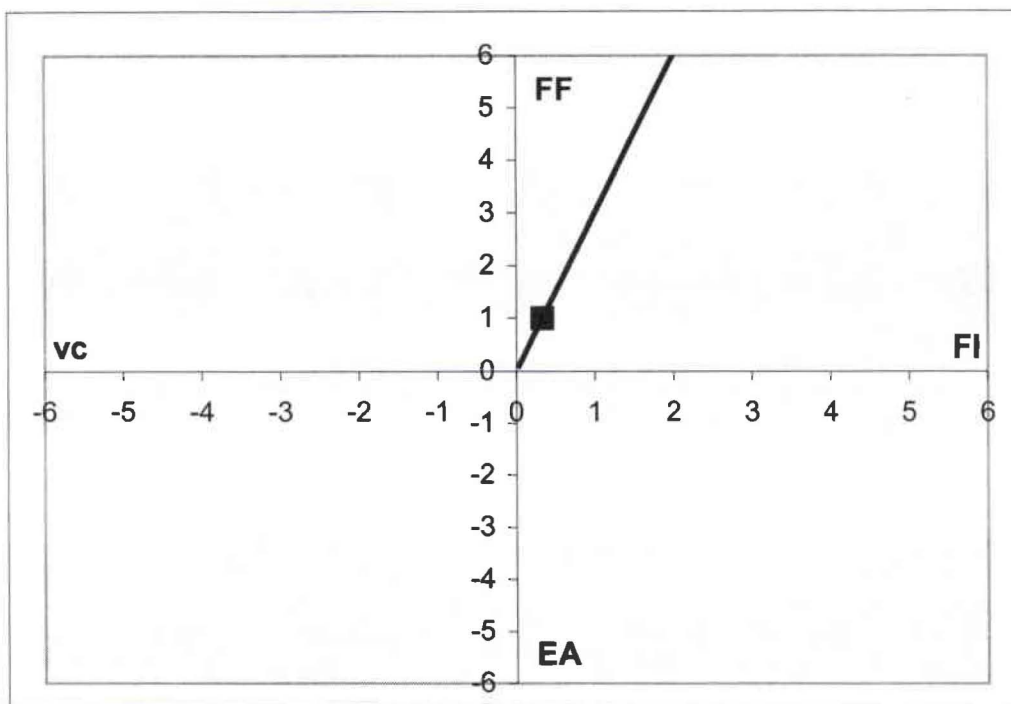


Figura 4.9. Matriz PEYEA

4.1.16.3. Análisis

El primer cuadrante, que es donde se ubica el vector, indica que es una empresa de perfil agresivo, con una situación financiera fuerte, con ventajas competitivas importantes, en una industria estable y creciente.

La posición del vector en el cuadrante agresivo, indica que la empresa está en buena posición para usar sus fuerzas internas a efecto de aprovechar las oportunidades externas, superar las debilidades internas y evitar las amenazas externas. Por lo tanto podrá utilizar estrategias como: Penetración en el mercado, Desarrollo del producto, Integración hacia atrás o una estrategia combinada para alcanzar sus objetivos.

4.1.17. Matriz del perfil competitivo

Identifica los principales competidores de la empresa, así como también sus fuerzas y debilidades. Los pesos de la matriz MPC y de la EFE tienen el mismo significado, sin embargo la MPC incluye factores internos y externos sin embargo los factores determinantes para el éxito analizados en la Matriz del perfil competitivo son mas amplios, estos factores no se agrupan en oportunidades y amenazas.

4.1.17.1. Matriz MPC

MATRIZ DE PERFIL COMPETITIVO

FACTORES CRÍTICOS DE ÉXITO	Peso	Importancia Normada	Empresa		Batory		Quaker	
			Calificación	Puntaje Final	Calificación	Puntaje Final	Calificación	Puntaje Final
Capacidad de fabricación	20	1,5	2	40	3	60	4	80
Conocimiento (Know How)	17	0,85	3	51	3	51	4	68
Composición nutricional	17	0,85	4	68	1	17	2	34
Canales de distribución	25	1,25	1	25	2	50	4	100
Participación dentro del mercado	21	1,05	1	21	2	42	4	84
TOTAL	100			2,05		2,2		3,66
Promedio	20							

Figura 4.10. Matriz del Perfil competitivo

4.1.17.2. Perfil competitivo

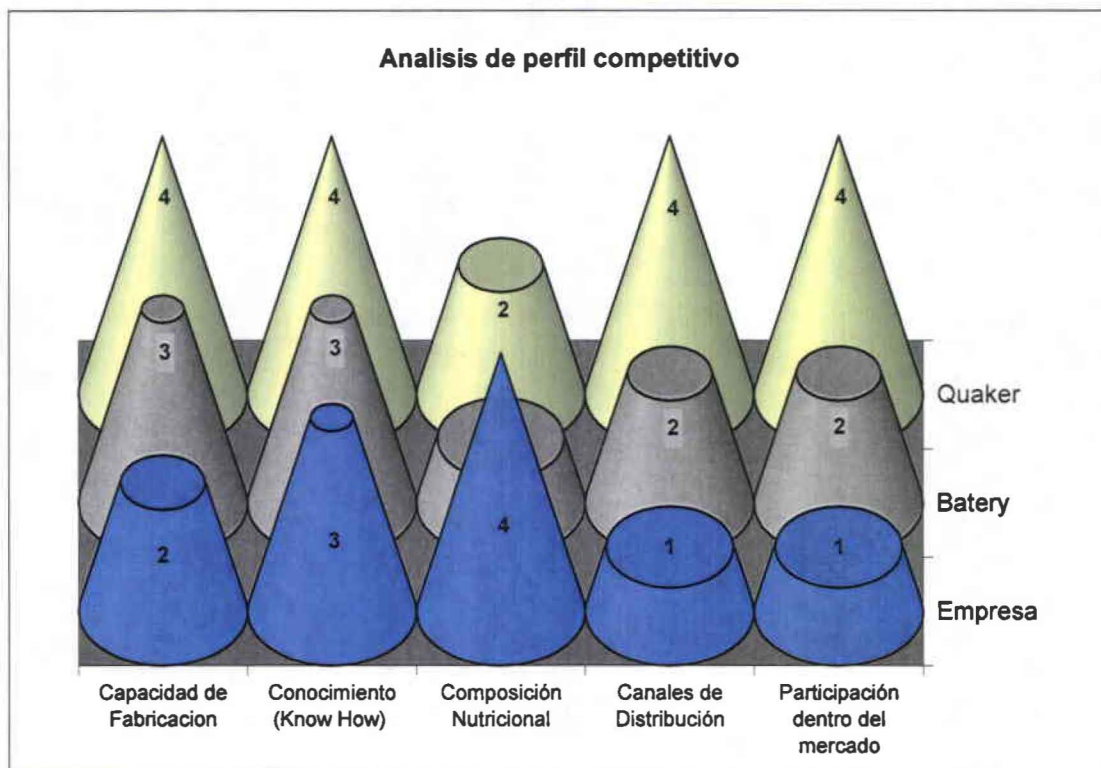


Figura 4.11. Perfil competitivo

4.1.17.3. Análisis

La empresa no tiene una gran capacidad de producción mientras que Batery y Quaker si la tienen. La capacidad de producción de Quaker es tan grande que le permite exportar sus productos a todo el mundo.

Las tres empresas tienen un buen conocimiento sobre lo que hace pero la experiencia de Quaker es mayor que todas.

La composición nutricional de las barras de granola de Quaker y Batory no son su punto fuerte, utilizan varios ingredientes artificiales, preservantes y azúcar, a diferencia de nuestro producto que está elaborado en su totalidad con productos naturales, bajo en grasas y no contiene preservantes.

Los canales de distribución de la empresa no son fuertes ya que inicialmente deberá recurrir a canales directos o con el menor número de intermediarios con la finalidad de mantener una ganancia aceptable. Quaker distribuye sus productos por medio de tiendas, delicatessens, micro mercados, mercados y supermercados. Y Batory lo hace por medio de farmacias, tiendas naturistas y gimnasios.

La participación dentro del mercado de Quaker es muy grande debido al prestigio de su marca obtenido a lo largo de su trayectoria en la industria alimenticia. Batory lleva cerca de tres años en el mercado lo que le ha permitido tener muy poca participación. Mientras que la empresa tiene una participación nula debido a que es una empresa nueva.

4.1.18. Estrategias

Del análisis anterior de la misión de la empresa y de la definición de los objetivos se desprenden las estrategias de mejor aplicación.

4.1.18.1 Estrategias genéricas de Michael Porter

Enfoque

En vista de que cada vez son más las personas que están cambiando sus estilos de vida y sus tendencias alimenticias, se puede concluir que el número de potenciales clientes está creciendo. Por lo que es conveniente adoptar una estrategia de enfoque. La empresa concentrará su promoción en el segmento de mercado conformado por personas que cuidan de su salud por medio de una buena alimentación y ejercicios diarios.

Liderazgo en costos

Considerando que, en el Ecuador la mayoría de consumidores son muy sensibles al precio, la empresa deberá constantemente reducir sus costos de forma a ofrecer el precio más competitivo posible. Cabe recalcar que las posibilidades de diferenciarse son limitadas y que la diferencia entre una marca u otra no es un factor determinante de compra. Por lo tanto, se deberá difundir dentro de la organización una cultura de ahorro y cero desperdicios. Se deberá involucrar a todos los empleados en actividades de control de gastos.

4.1.19. Objetivos y acciones ligados a la estrategia genérica

A continuación se listan los objetivos y sus acciones establecidos para la empresa, los mismos que cumplen con las características fundamentales que debe tener todo objetivo. Que sea realizable, cuantificable, comprensible, desafiante, y jerarquizado:

- Duplicar los ingresos de la compañía en dos años.
 - Se llevará a cabo una penetración en el mercado intensiva a fin de aumentar el volumen de ventas reforzando la fuerza comercial e intensificando la promoción del producto.

- Desarrollar tres productos nuevos que se comercialicen exitosamente para inicios del tercer año.
 - Se implementaran estrategias de desarrollo del producto en base a la información recogida de las sugerencias y encuestas elaboradas a los consumidores y distribuidores.

- Elevar la eficiencia de producción en un 33% anual.
 - Se dará capacitación al personal sobre el proceso de producción y la optimización de los recursos. Se motivará al empleado mas eficiente. Periódicamente se evaluará al proceso de producción.

- Reducir los gastos de producción en un 10% anual.
 - Establecer políticas de ahorro de energía. Analizar la factibilidad para comprar un local propio.

- Dar a los empleados un bono por cumplimiento, una vez evaluados los resultados anuales.
 - Está supeditado a las ventas y gastos anuales.

- Obtener el 20 % del mercado local de barras de granola en 2.5 años.
- Colocar puntos de degustación en los centros comerciales de mayor concurrencia dentro de la ciudad, con un precio de lanzamiento.

- Elevar el índice de satisfacción de los clientes 30% cada año.
- El área comercial medirá periódicamente la satisfacción del cliente mediante encuestas y solicitudes de sugerencias y transmitirá las percepciones y comentarios de los consumidores al departamento de operaciones.

- Adquirir una maquina empaquetadora industrial al cabo de tres años
- Está supeditado a la reinversión de utilidades

A futuro se deberán considerar las siguientes estrategias:

Integración hacia delante (Estrategia de integración)

Cuando los distribuidores se vuelvan costosos, poco confiables, y no estén en capacidad de atender las nuevas necesidades de la empresa. Cuando la existencia de distribuidores buenos sea limitada, Cuando el crecimiento de la demanda así lo requiera. Cuando los márgenes de utilidad de los distribuidores sea demasiado alta. La empresa deberá colocar sus propios puntos de venta en centros comerciales, bares de colegio, universidades o vendedores ambulantes.

Desarrollo del mercado (Intensiva)

Cuando la empresa haya alcanzado el éxito programado y pueda abrirse a mercados poco explotados y el tamaño de la organización permita atender las necesidades de un mercado expandido se colocará el producto en otras ciudades de la sierra ya que es en esta región en donde el consumo de cereales es mayor.

Desarrollo del producto (Intensiva)

Cuando el producto presente haya alcanzado su etapa de madurez, los competidores nos superen en calidad y precio al producto presente y el crecimiento de la industria así lo demande. Se sacaran al mercado productos que conserven la esencia del original pero con diferencias de sabor, forma y tamaño.

5. CAPITULO V

5.1. Plan de Marketing

5.1.1. Situación Actual

En los últimos seis años la situación política del Ecuador a atravesado por momentos de inestabilidad severos, los cuales han afectado directa e indirectamente al desarrollo normal de las industrias ecuatorianas. A pesar de que hace seis meses se vivió un nuevo fracaso del gobierno de turno, se espera que los movimientos de abril terminen con estas alteraciones políticas que afectan directamente a la economía del país y a la imagen que proyecta el Ecuador hacia el resto del mundo.

En el capítulo 3 se identificaron y analizaron los principales factores económicos, políticos, sociales, tecnológicos y legales que tendrían mayor incidencia sobre el negocio de Barras de Granola.

El crecimiento del mercado de productos alimenticios ligeros es evidente. Para todo producto de consumo ya existe su versión Light, sea para colas, galletas, avenas, cereales, panes, mermeladas, yogures, leches, etc. Incluso la cerveza y los cigarrillos tienen su línea Light. Es un mercado perteneciente a un sector cuya intensidad competitiva es fuerte, las exigencias del cliente son altas y que para mantenerse es necesario diferenciarse a todo momento.

De acuerdo a los resultados de la investigación realizada, los consumidores tipo serían personas jóvenes que para poder llevar una vida activa, mantener su figura y/o cuidar su salud, consumen alimentos integrales. La compra del

producto depende de las tendencias, los gustos y las necesidades de los consumidores, por lo que puede ser sustituido por sus competidores directos (Bater y Quaker) o por productos que cumplan la misma función como es el caso de las galletas integrales (Nesfit, Kraker, Lorena) o los cereales integrales (Fitness, Sun Raisins, Post)

En base al estudio de mercado se determinó que el segmento de mercado al cuál estaría enfocada la barra de granola son hombres y mujeres cuya edad oscile entre los 15 y 29 años. El precio sería de 75 centavos (+- 5 centavos) por barra) Su distribución debe hacerse por medio de los supermercados, micro mercados y tiendas naturistas. La promoción debe ser directa con el fin de llegar al consumidor por medio de la exaltación de los atributos naturales y beneficios a la salud con los que puede aportar el producto.

La aprobación y aceptación del producto fue total lo cual indica que su producción y comercialización serían constantes. Adicionalmente se jugará con la combinación de ingredientes como el maní, avellanas, pasas, chispas de chocolate entre otros con el fin de sacar nuevos productos que guarden la esencia de la barra de granola y satisfaga otras necesidades adicionales.

5.1.2. Fortalezas y Debilidades (Producto)

De la información recogida durante las sesiones de grupo y por ser un producto nuevo, se establecieron las siguientes fortalezas y debilidades de producto.

Tabla 5.1

Fortalezas y Debilidades del Producto	
FORTALEZAS	DEBILIDADES
Buen sabor	Tamaño
Higiene	Textura
Olor	Limitada gama de productos
Practicas	Empaque no vistoso
Naturales	Posicionamiento

5.1.3. Objetivos

- **Captación de mercado**

Obtener el 20 % del mercado local de barras de granola en 2.5 años.

- **Rentabilidad**

Alcanzar un rendimiento costo beneficio del 60% al cabo del primer año.

- **Fidelidad del cliente**

Lograr una tasa de recordación del 20% y una tasa de retención del 15% al finalizar el primer año.

- **Producto**

Desarrollar tres productos nuevos que se comercialicen exitosamente para inicios del tercer año.

- **Cobertura**

Lograr una cobertura del 20% durante el primer año.

- **Satisfacción**

Elevar el índice de satisfacción de los clientes en un 30% cada año.

5.1.4. Segmento del Mercado

La determinación del segmento de mercado, basada en la aceptación del producto, indica que habrá que enfocarse en los hombres y mujeres jóvenes cuya edad esta comprendida entre los 15 y 29 años y que residen dentro de la zona urbana de Quito.

Entre las principales características de este segmento encontramos que son jóvenes, generalmente estudian o trabajan, practican deportes, tienen hijos pequeños o son recién casados, no tienen problemas de salud y destinan buena parte de sus ingresos a la alimentación.

De las sesiones o grupos de interés analizados en el capítulo dos del presente trabajo se observó que del segmento de mercado de hombres y mujeres comprendidos entre 15 y 29 años se desprenden dos segmentos a los cuales el producto debe ser enfocado, estos son, el grupo de Jóvenes Casados Independientes y el de Padres Proveedores. Este último grupo tiene hijos entre 4 y 17 años a los cuales podemos dividirlos en tres grupos, infantes (4 - 7 años), niños (8 - 12 años) y adolescentes (13 – 17 años). Los padres de familia manifestaron que incluirían en la dieta de sus hijos las Barras de Granola

5.1.4.1 Cuantificación del segmento

Con la finalidad de determinar el tamaño real del segmento de mercado, es necesario analizar que tan competitiva es la empresa frente a sus rivales. Por lo que, a más de considerar el número de personas que conforman el segmento de mercado, que demostró mayor afinidad por el producto, se debe

tomar en cuenta el porcentaje de mercado que tiene la competencia. Identificando así la porción de mercado que se puede captar. Para definir dicha porción es necesario calcular el índice de competitividad

Para calcular del Índice de competitividad se coloca el posicionamiento de la competencia, Bateria 22%, Quaker 64%²⁷ y el posicionamiento esperado para la nueva marca en el primer año. Por un lado, se listan los factores que determinan la preferencia por una u otra marca (sabor, textura, aroma, nutrición y precio). Por otra parte, se listan los factores que determinan la capacidad de trabajo de las diferentes empresas existentes en el mercado (personal especializado, maquinaria, canales de distribución y capacidad de producción). Se procede a calificar cada uno de los factores con relación a la empresa dentro de una escala de 0 a 200. Donde 100 es la calificación de la nueva empresa. Por debajo de 100 la competencia es inferior a la nueva empresa en dicho factor y por encima de 100 la competencia es superior a la misma en ese factor. Del cálculo que arroja la matriz se observa que el Índice de competitividad es del 8%, es decir, que la empresa estaría en capacidad de captar inicialmente el 8% del segmento determinado en base a su competitividad y a los porcentajes de las otras empresas.

²⁷ Información tomada de la tabulación de las encuestas analizadas en el capítulo dos.

Tabla 5.2

Indice de Competitividad								
FACTORES		BATTERY		Quaker		MI EMPRESA		INDICE
POSICIONAMIENTO		22,00%		64,00%		8,00%		
1. MÁXIMA PREFERENCIA	100%							
- SABOR		80	17,6	60	38,4	100	8	0,125
- TEXTURA		60	13,2	100	64	100	8	0,093
- AROMA		60	13,2	80	51,2	100	8	0,110
- FACTORES NUTRICIONALES		60	13,2	60	38,4	100	8	0,134
- PRECIO		60	13,2	200	128	100	8	0,053
2. CAPACIDAD DE TRABAJO	100%							
- PERSONAL ESPECIALIZADO		100	22	200	128	100	8	0,050
- MAQUINARIA		100	22	200	128	100	8	0,050
- CANALES DE DISTRIBUCION		110	24,2	200	128	100	8	0,049
- CAPACIDAD DE PRODUCCION		110	24,2	200	128	100	8	0,049
PROMEDIO								8%

5.1.5. Posicionamiento

Es un proceso mediante el cual una empresa selecciona un concepto, una idea, una frase para posicionar a la marca en la mente del consumidor. Es como se quiere que la gente defina a la marca. Se busca que el mercado perciba a la empresa de barras de granola como experta en el tema de nutrición, focalizándose en un solo atributo.

“Las ganancias que da un producto dependen, en gran medida, de la capacidad de los gerentes para atraer la atención sobre el producto y diferenciarlo favorablemente de otros similares. De ahí la necesidad de realizar el posicionamiento; es decir, crear la imagen que un producto proyecta en relación con los productos de la competencia y los otros de la empresa”²⁸

²⁸ Stanton, Fundamentos de Marketing, Págs. 241

Si la marca de la empresa no esta presente en la mente del consumidor entonces no está presente en el mercado. "Pienso luego existo"

Las barras de granola se posicionaran mediante las características que le permiten diferenciarse de su competencia directa e indirecta, las mismas que radican en sus ingredientes, su proceso de elaboración y sus atributos. El posicionamiento debe apegarse a los objetivos de marketing previamente establecidos. En el cuadro que se muestra a continuación se puede observar que el consumidor ve a la Barra de Granola que probó como un producto de buena calidad, buen sabor, crocante, higiénico y natural. No lo ve como un alimento que engorde o que sea costoso.

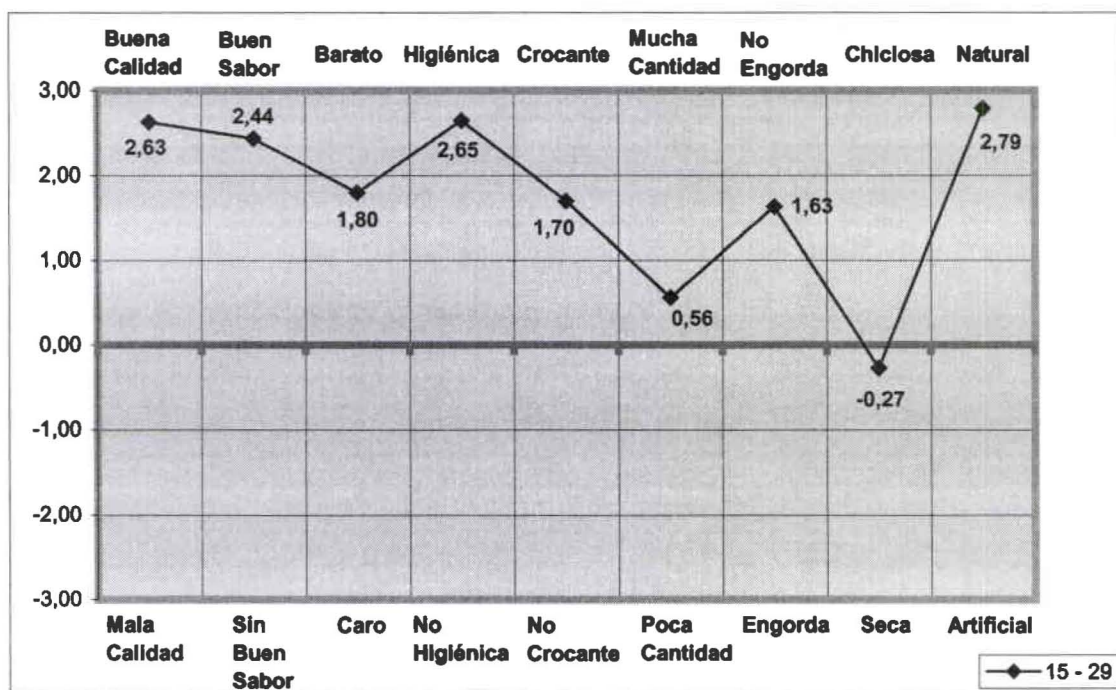


Figura 5.1 Calificación del Producto

5.1.5.1 Triangulo de oro²⁹

El posicionamiento debe tener como base tres aspectos definidos en el triangulo de oro.

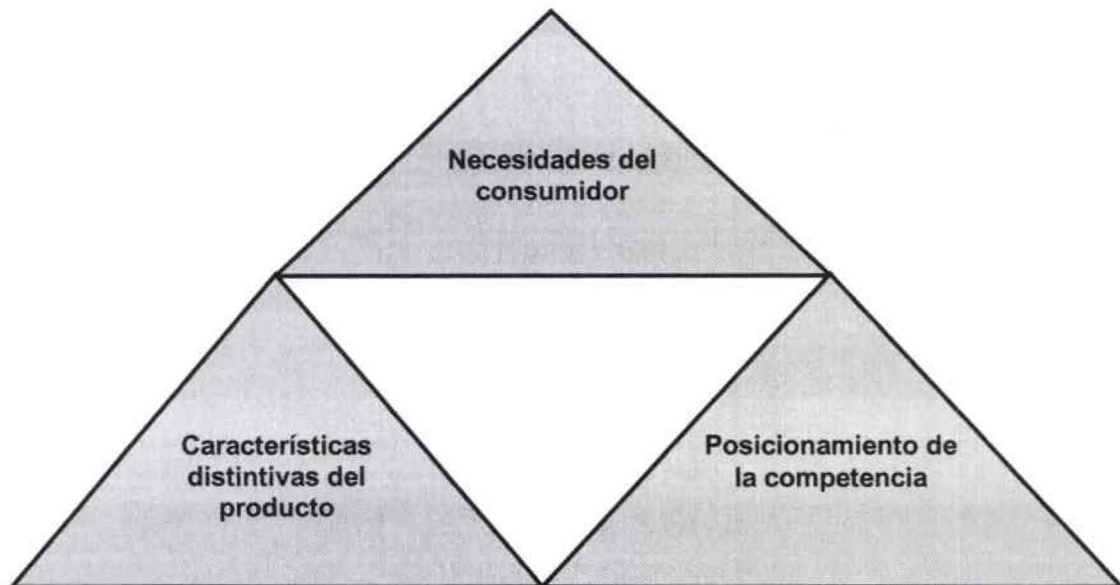


Figura 5.2 Triangulo deOro

Necesidades del consumidor

Las necesidades del consumidor identificadas en el presente estudio son:

- Mejora de hábitos alimenticios.
- Mayor consumo de fibra en la dieta.
- Consumo de granola de manera practica.
- El deseo de llevar una alimentación balanceada.
- Reducción de grasas y azúcares en la dieta.
- Consumo de alimentos que aporten energía (Carbohidratos complejos).
- Búsqueda de un producto sano, de buen sabor y textura y económico.

²⁹ Lendrevie, Mercator, 2002

Características distintivas del producto

Las principales características que marcan la diferencia con relación a la competencia son las siguientes:

- Es un producto 100% natural.
- Tiene mejor sabor, olor y textura que la competencia.
- No contiene azúcar.
- No contiene preservantes.
- Su elaboración es artesanal.
- Mayor cantidad por porción.

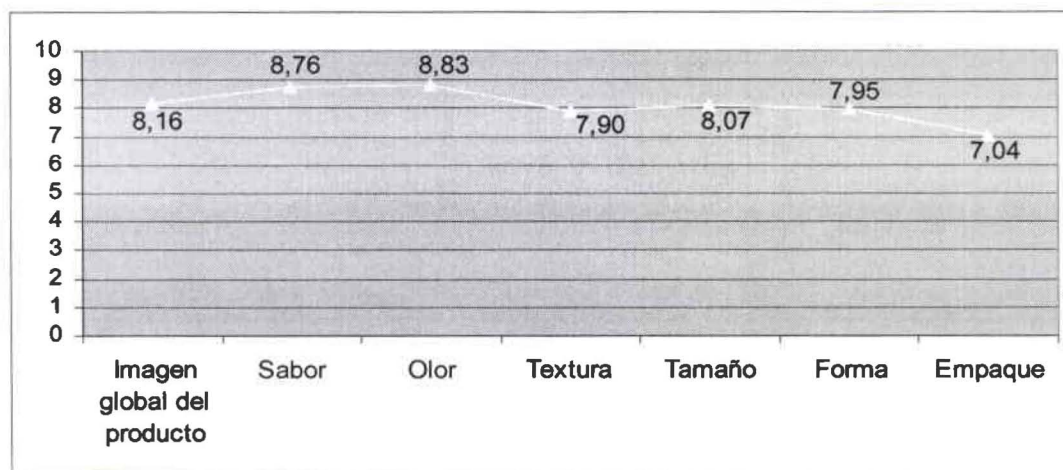


Figura 5.3 Percepción del Producto

El cuadro anterior muestra la calificación del producto otorgada por el segmento de mercado escogido.

Posicionamiento de la competencia

La competencia directa son las barras de granola Quaker y Batery. La marca Quaker tiene un posicionamiento fuerte en la mente de los consumidores, es

asociada con avena y productos naturales. Como se pudo observar en el estudio de mercado realizado en el capítulo dos del presente trabajo la gran mayoría de los participantes (40,91%) asocian la Marca Quaker con avena (la avena cruda en funda es la presentación que se consume con más frecuencia). Bately tiene un posicionamiento débil en un segmento muy limitado, conformado por las personas que frecuentan los gimnasios. En los grupos de interés esta marca no fue mencionada por los integrantes, el conocimiento de su posicionamiento es tomado de la experiencia del autor.

El concepto que la empresa tomará para posicionar al producto en la mente del consumidor es el de ofrecer *“salud y energía en un producto artesanal”* ya que la finalidad de la empresa es proteger la salud alimenticia del consumidor, brindando alimentos sanos y nutritivos, elaborados con un alto contenido energético, bajos en grasas y sin preservantes. Diferenciándose así de la competencia.

5.1.6. Mezcla de Marketing

5.1.6.1. Producto.

La empresa cuenta con un producto base, la barra de granola tradicional con maní y pasas. Pero el estudio de mercado sugiere elaborar una barra de granola sin pasas y modificar el producto con el fin de obtener una barra creada para los deportistas y otra para los niños y preadolescentes.

- Clásica: Es la barra de granola tradicional con maní y pasas (Sweetcrunch – Classic)

- Clásica (sin pasas): Es la barra de granola tradicional pero sin pasas (Sweetcrunch – Plain)
- Deportiva: Mantiene la esencia de la barra de granola tradicional pero contiene una mayor cantidad de avena, salvado y germen de trigo y una menor cantidad de arroz crocante. Elevando así su contenido energético. (Sport - Sweetcrunch)
- Chocolateada: Mantiene la esencia de la barra de granola tradicional pero contiene chispas de chocolate. (Choco - Sweetcrunch)

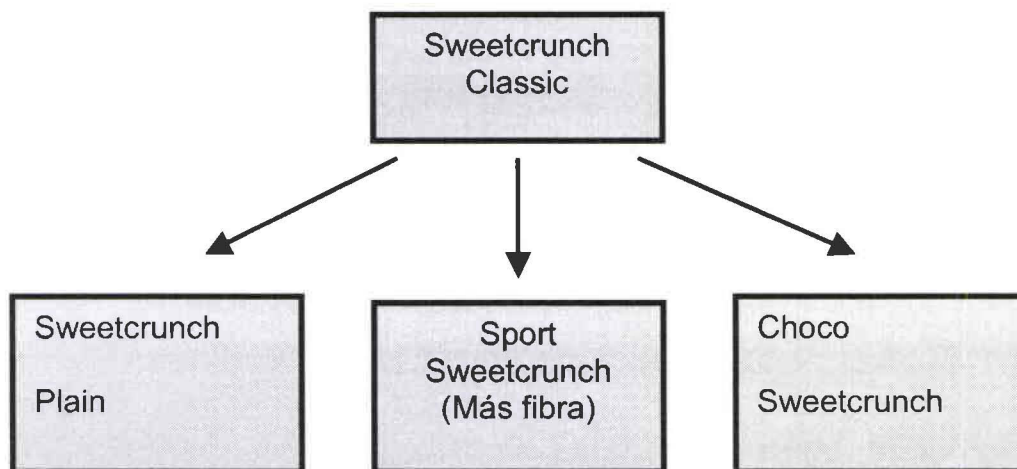


Figura 5.4 Diversificación del Producto

Cabe recalcar que no se cuenta con un estudio previo de las preferencias de los consumidores por cada uno de los diferentes tipos de Barras de Granola por lo que el primer año del total de la producción el 40% corresponderá a la Barra de Granola clásica (Sweetcrunch - Classic), 30% a la Barra de Granola sin pasas (Sweetcrunch – Plain), 15% a la Barra de Granola deportiva (Sport – Sweetcrunch) y el 15% restante a la Barra de Granola chocolateada (Choco – Sweetcrunch). Esta distribución se la realizó en base a las preferencias

implícitas que se pudieron detectar mientras se realizaban los grupos de interés analizados en el capítulo dos del presente trabajo. Estos porcentajes cambiarán dependiendo de la información recogida de estudios de mercado posteriores, encuestas de satisfacción a los consumidores, buzones de sugerencias y la retroalimentación dada por los distribuidores.

Gracias a lo natural de los insumos utilizados, en la elaboración artesanal del producto, éste proyecta una imagen sana, nutritiva en el consumidor. El producto busca ofrecer una alternativa sana al momento de servirse un snack. Busca ofrecer una forma práctica y sabrosa de consumir fibra.

Es importante resaltar que las mejoras e innovaciones en el producto estarán presentes frecuentemente ya que las tendencias, necesidades y gustos de los consumidores cambian rápidamente. Es importante ser capaces de ofrecer a todo momento alternativas diferentes y nuevas, que se ajusten a las nuevas exigencias del mercado.

El empaque en el que se comercializará el producto sigue la misma línea artesanal del producto que lleva dentro. Permite exhibir sus atributos visuales con la finalidad de captar la atención del consumidor.

La marca escogida para comercializar el producto es "SWEETCRUNCH" la misma que representa, salud, energía y nutrición en un producto natural.

El slogan debe estar siempre en armonía con el posicionamiento de la marca por lo que se ha seleccionado la siguiente frase:

1. *"Lo artesanal nos diferencia, el sabor nos distingue"*

5.1.6.2. Precio

La determinación del precio se basa en la información recogida en el estudio de mercado. Cabe recalcar que varios son los factores a considerar ya que la libertad para fijar el precio es parcial por cuanto no se vende directamente al consumidor final. El margen de ganancia debe ser atractivo para el distribuidor de tal manera que ponga empeño en vender el producto (Estrategia Push). Debemos tomar en cuenta que al no ser un producto que cubre una necesidad básica, un precio elevado podría representar un freno a las ventas.

Efectos del precio sobre las ventas:³⁰

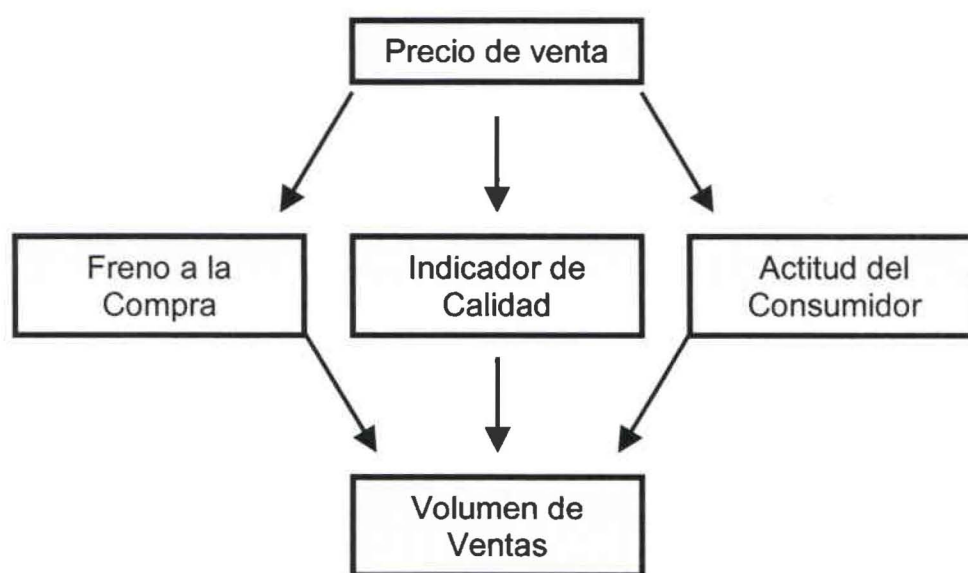


Figura 5.5 Efectos del precio

Por otro lado hay ciertos productos en los que el precio puede ser un indicador de su calidad. El precio de venta repercute directamente sobre el volumen de ventas, al tener un mayor volumen el costo unitario se reduce y aunque el margen unitario se mantenga o sea menor, la utilidad total aumenta.

³⁰ Fuente: Ing. Jean Paul Pinto

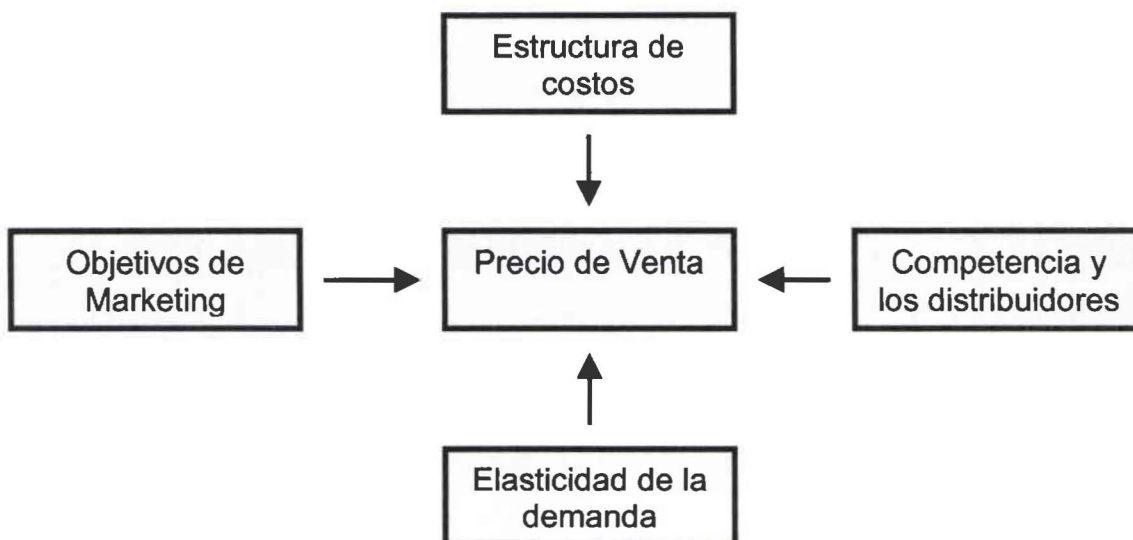


Figura 5.6 Factores que influyen sobre el precio³¹

Es importante considerar la Competencia y los Distribuidores, la Estructura de los Costos, los Objetivos de Marketing y la Elasticidad de la Demanda al momento de definir el precio final del producto.

La empresa requiere generar volumen para utilizar su capacidad instalada y aprovechar los efectos de reducción de costo ligados a un mayor volumen (Penetración). La empresa utilizará un precio de penetración dando mayor importancia a la generación de importantes volúmenes de venta.

En base a lo expuesto se ha determinado el precio con el cual el producto llegará al consumidor final: 0.75 centavos de dólar.

5.1.6.3. Plaza

Como se mencionó en la determinación del precio la distribución de las Barras de Granola se realizará mediante un intermediario para llegar al consumidor

³¹ Fuente: Ing. Jean Paul Pinto

final. Del estudio de mercado se desprende que los distribuidores mejor seleccionados, por la cantidad de clientes que concentran, son los Supermercados en primer lugar, Micro mercados en segundo y Tiendas Naturistas y Gimnasios (por la naturaleza del producto) en tercer lugar. Además se distribuirá el producto directamente en kioscos promocionales con el fin de que el consumidor final reciba información del producto de primera mano durante la etapa de introducción.

El tipo de distribución a implementarse será la Distribución Intensiva por tratarse de un producto de compra impulsiva enfocado a un segmento de gran tamaño.

Diagrama de distribución:

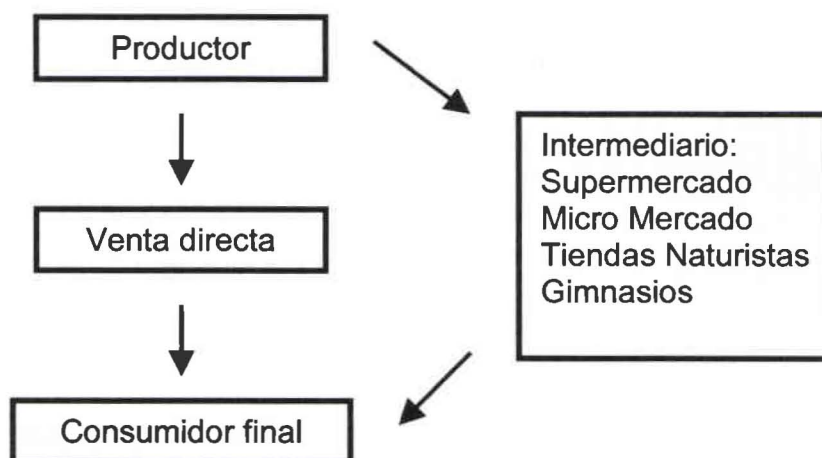


Figura 5.7 Diagrama de Distribución

Se debe considerar la provisión de una estantería promocional que llame la atención del consumidor y le permita al distribuidor colocar el producto en los puntos claves del establecimiento (Perchas promotoras o de lanzamiento de

productos nuevos, en las cajas) . Esta estantería es de bajo costo y funciona a la vez como material publicitario.

Como se mencionó anteriormente el precio final del producto, es decir, el precio al que lo adquiriría el consumidor final es de 0.75 centavos. Este precio permite negociar con el distribuidor un margen de ganancia atractivo para el (0.10 a 0.25 centavos por barra) con la finalidad de que le sea beneficioso promover la compra del producto a sus clientes.

5.1.6.4. Comunicación y Promoción

Se debe concentrar la promoción del producto en dar a conocer al consumidor final los atributos diferenciadores de este, a fin de lograr una recordación y una respuesta positiva hacia la marca y la empresa.

Para una comunicación y promoción eficaz los medios deben estar en armonía con el segmento y el posicionamiento de la marca. Se comunicará con el fin de dar a conocer el posicionamiento de la marca, los atributos, el precio, los puntos de venta del producto, demostrar porque el producto es mejor que la competencia y para solucionar quejas de los clientes. Asimismo, es vital comunicar para posicionar rápidamente al producto nuevo antes de que la competencia saque uno similar y para darle a la marca una imagen fuerte, distintiva y duradera.

Para ello se utilizarán herramientas de comunicación dentro y fuera de medios tales como.

En medios

- Afiches
- Trípticos
- Anuncios en revistas (Deportivas, Nutrición, Salud, dependiendo del segmento)

Fuera de medios

- Percheo
- Participación en ferias, eventos, charlas de nutrición
- Degustaciones
- Promociones (Pague nueve lleve diez)
- Concursos (Ciclo paseo, Parques)
- Descuentos ocasionales

La estrategia de promoción a seguir está basada en el eje de comunicación más clásico usado por los publicistas, el <<copy-estrategia>>³², el mismo que se apoya en cuatro componentes: El <<publico objetivo>>, se debe definir a qué grupo de compradores se dirige. La <<Promesa>> hecha al público objetivo, indicar cual es la ventaja distintiva que se propone. El <<Argumento>> o Razón de compra (Reason why) de la promesa, es exponer los argumentos que permiten hacer real esa promesa al cliente, transmitir los atributos del producto al consumidor. El <<Tono>>, es el estilo o la manera de expresarse en el anuncio.

³² Jean-Jacques Lambin, Marketing estratégico, Págs. 539

Se comunicará en los diferentes medios (revistas, folletos, volantes, afiches) el beneficio principal que el consumidor obtendrá al consumir el producto (Salud), haciendo énfasis en que es un producto 100% natural elaborado de una forma artesanal. De tal manera que el cliente al ver el producto en la percha sienta el impulso de comprarlo porque sabe que hay una promesa fuerte por parte del productor.

5.1.7. Presupuesto.³³

Tabla 5.3
Presupuesto de Marketing

Segmento:	
Producto:	Barras de Granola
Zona:	Quito
Año:	2005
Población:	578712
% de Aceptación:	72%

Gastos de marketing		
Anuncios (Revistas varias)	1500	25%
Anuncios (Revista deportiva El Clásico)	600	10%
Kioskos	600	10%
Gigantografías (Vanners)	450	7%
Degustaciones (CC y CP)	750	12%
Afiches	250	4%
Folletos	250	4%
Tarjetas y Cartas de presentación	150	2%
Lanzamiento del producto	1500	25%
Total gastos de Marketing	6050	

Del cuadro anterior se puede observar que el valor asignado a la inversión en medios y fuera de medios es de 6.050,00. dólares. Este valor no contempla los gastos por incentivos a vendedores e intermediarios ya que esos rubros serán analizados con mayor profundidad en el Análisis Financiero (Capítulo 6).

³³ Fuente: Ing. Jean Paul Pinto

Para el primer año se ha proyectado un volumen de ventas de 180.152,50 dólares, esto es 240.203 unidades a un precio de 50 centavos cada una. Lo cual indica que los Gastos de Marketing corresponden al 3.35 % de las ventas.

5.1.8. Cronograma³⁴

Año: 2005/2006
Departamento Responsable:
Comercial

Etapas / Tiempo de realizacion	2004								2005																																																			
	Noviembre				Diciembre				Enero				Febrero				Marzo				Abril				Mayo				Junio				Julio				Agosto				Septiembre				Octubre				Noviembre				Diciembre							
	S1	S2	S3	S4	S1	S2	S3	S4	S1	S2	S3	S4	S1	S2	S3	S4	S1	S2	S3	S4	S1	S2	S3	S4	S1	S2	S3	S4	S1	S2	S3	S4	S1	S2	S3	S4	S1	S2	S3	S4	S1	S2	S3	S4	S1	S2	S3	S4	S1	S2	S3	S4								
Actividades de Marketing																																																												
Estudio de mercado																																																												
Captación de Mercado																																																												
Incentivo a distribuidores																																																												
Acciones en los medios																																																												
Anuncios en revistas																																																												
Acciones fuera de medios																																																												
Degustaciones CC y CP																																																												
Afiches, Gigantografias, Etc.																																																												
Relaciones Públicas																																																												

³⁴ Fuente: Ing Jean Paul Pinto

5.1.8.1. Plan de acción

Detalla las acciones de mercadeo que se llevarán a cabo a lo largo del año de acuerdo al cronograma fijado y con la finalidad de cumplir con los objetivos planteados.

El plan de acción para el año 2006 será:

- A fin de obtener un incremento en el volumen de ventas y en la captación de mercado, las actividades de mercadeo se realizarán todos los meses del año. Se publicarán anuncios en revistas relacionadas a la salud, los deportes y la nutrición. Periódicamente se colocarán kioscos de venta y gigantografías para exteriores en eventos que concentren un gran número de personas que tengan afinidad por el producto, tales como, quermeses de colegios, actividades deportivas, eventos de lanzamientos de productos afines, etc.
- Se realizarán bimensualmente actividades promocionales dirigidas a los distribuidores y al consumidor final, por ejemplo, pague nueve y lleve diez o compre cuatro y lleve cinco (Valido únicamente para presentaciones de cinco y diez unidades).
- Al iniciar el segundo trimestre se establecerán incentivos por volúmenes de venta a los intermediarios. A más del margen de ganancia establecido comisionará por unidades vendidas.

- Se negociará con los proveedores la colocación de pancartas, kioscos y estanterías promocionales dentro y fuera de los establecimientos de venta.
- Trimestralmente se medirá el índice de satisfacción del cliente mediante encuestas. Las personas que participen recibirán producto gratis.
- El tercer domingo de cada mes se colocará Kioscos promocionales de degustación a lo largo del Ciclo Paseo.
- Se establecerá alianzas estratégicas con empresas de productos complementarios tales como jugos o yogures en presentaciones individuales para que se vendan juntos. (Combos)
- Periódicamente se informará a los medios sobre recientes estudios realizados acerca del consumo de fibra o sobre los beneficios de incluir cereales en la dieta diaria para que sean retransmitidos.
- Se pactará con los medios (revistas) para distribuir muestras gratis. Cuidando siempre de mantener la frescura y la imagen del producto.
- Se diseñará una mascota a fin de poder visitar los colegios y distribuir muestras gratis del producto (Choco-Sweetcrunch).

5.1.9. Control

La finalidad de este proceso es el de evaluar sistemáticamente el cumplimiento de los objetivos y estrategias en el plan de marketing con el fin de realizar las correcciones necesarias sobre la marcha o simplemente verificar el buen desempeño de las acciones.

5.1.9.1. Etapas

5.1.9.1.1. Determinación de parámetros

Los parámetros predeterminados para evaluar el desempeño de las acciones tomadas en el plan de marketing son:

- El volumen de ventas en unidades esperado para el primer año será del 8% del total de la demanda.
- El incremento en la captación del mercado para cada año en unidades será del 3% con relación al año anterior.
- Al cabo del año 2 las ventas en dólares habrán aumentado en un 11% con relación al año 1.
- Tasa de recordación del 20%
- Tasa de retención del 15%
- Cobertura del 20%
- La satisfacción del cliente debe subir en 33 puntos cada año.

5.1.9.1.2. Medición

La medición de los resultados se llevará a cabo mediante encuestas las mismas que estarán enfocadas a medir los parámetros predeterminados.

5.1.9.1.3. Comparación

Se realizará un análisis comparativo entre el valor real del parámetro y el valor esperado. Los periodos de comparación serán los mismos que los periodos de evaluación. Dependiendo de las desviaciones que presente el análisis comparativo se realizarán acciones correctivas o se reforzará el proceso según sea el caso.

5.1.9.1.4. Adopción de medidas

Si la información que arroja el análisis comparativo indica diferencias considerables entre los valores reales y los esperados se deberá reevaluar el parámetro, evaluar las acciones, y corregir las falencias.

5.1.9.1.5. Tipo de control

El control adoptado por la empresa a fin de corregir las acciones, y gracias a la rápida retroalimentación de los procesos, es de Control Continuo (Seguimiento).

De esta manera no se debe esperar a la culminación de un periodo para evaluar las acciones ya que se lo va haciendo sobre la marcha.

5.1.9.1.6. Estrategia de control

El gerente comercial evaluará el éxito de las acciones internamente y reportará a la Gerencia General.

CAPITULO 6

6.1. Análisis financiero

El presente análisis se basa en la interpretación de cuadros analíticos los mismos que contienen la información financiera de la empresa con la finalidad de determinar la rentabilidad del negocio en estudio.

6.1.1. Financiamiento.

Para poner en marcha el proyecto se ha establecido un financiamiento de la inversión inicial compuesto por capital propio (18%) y crédito bancario (82%).

Tabla 6.1
SWEETCRUNCH
FINANCIAMIENTO DE INVERSIÓN

FUENTE	VALOR	%
CAPITAL PROPIO	7.536	18%
CREDITO	34.500	82%
TOTAL	42.036	100%

Elaborado por el autor en las hojas de cálculo proporcionadas por el Ing. Víctor Dinamarca

6.1.2. Inversiones.

La inversión inicial requerida es de 42.036,00, esto incluye adecuaciones, activos fijos, capital de trabajo, gastos de publicidad para el primer año, activos intangibles y otros varios.

Tabla 6.2
**SWEETCRUNCH
 INVERSIONES**

RUBRO	VALOR USD.
OBRAS CIVILES	2.539
EQUIPOS	6.369
HERRAMIENTAS E IMPLEMENTOS	1.397
MUEBLES Y EQ. DE OFICINA	3.219
VEHÍCULOS	9.000
CAPITAL DE TRABAJO	7.062
INVERSION PUBLICITARIA	6.050
GASTOS DE CONSTITUCION	1.100
EQUIPOS DE COMPUTACION	2.480
OTROS COSTOS PREINV.	750
INTERESES DURANTE LA CONSTRUCCION	2.070
TOTAL	42.036

Elaborado por el autor en las hojas de cálculo proporcionadas por el Ing. Víctor Dinamarca

6.1.3. Gastos Generales.

En la tabla a continuación se desglosan los gastos operativos los mismos que se consideran constantes a lo largo del año, su valor asciende a 16.141,00 dólares.

Tabla 6.3
**SWEETCRUNCH
 GASTOS GENERALES ANUALES**

RUBRO	VALOR
ARRIENDOS	4.800
TELEFONO LUZ AGUA	3.600
GUARDIANIA	300
MANTENIMIENTO EQUIPOS	191
MANTENIMIENTO VEHICULOS	450
GASTOS SEGUROS	750
GASTOS DE PUBLICIDAD Y PROMOCION	6050
TOTAL	16.141

Elaborado por el autor en las hojas de cálculo proporcionadas por el Ing. Víctor Dinamarca

6.1.4. Gastos de nómina.

Estos gastos están conformados por la remuneración que recibirá el empleado por su trabajo mensualmente más los beneficios de ley.

Se prevee que en el noveno año se deberá contratar un operario más para aumentar la producción y ser capaces de satisfacer la demanda.

Los sueldos de los asistentes, operarios y vendedores se han fijado sobre los promedios de la industria. Con el fin de mejorar la calidad de vida de los trabajadores.

Tabla 6.4

SWEETCRUNCH
NOMINA DEL PERSONAL (US\$)

CARGO	Sueldo nominal	Básico Anual	Décimo Tercero	Décimo Cuarto	Aporte IESS	Costo Total Anual	Ratio	No. de Personas	Total	Año 2	Total año 2	Año 3	Total año 3	Año 4	Total año 4	Año 5	Total año 5
Gerente General	1.500	18.000	1.500	122	1.953,00	21.575	1,20	1	21.575	1	21.575	1	21.575	1	21.575	1	21.575
Asistente de	250	3.000	250	122	325,50	3.697	1,23	1	3.697	1	3.697	1	3.697	1	3.697	1	3.697
Supervisor de OPS	250	3.000	250	122	325,50	3.697	1,23	1	3.697	1	3.697	1	3.697	1	3.697	1	3.697
Operarios	225	2.700	225	122	292,95	3.340	1,24	4	13.359	4	13.359	4	13.359	4	13.359	4	13.359
Vendedor	700	8.400	700	122	911,40	10.133	1,21	1	10.133	1	10.133	1	10.133	1	10.133	1	10.133
TOTAL								8	52.463	8	52.463	8	52.463	8	52.463	8	52.463

Elaborado por el autor en las hojas de cálculo proporcionadas por el Ing. Víctor Dinamarca

6.1.5. Amortización del crédito

“Amortizar es el proceso de cancelar un deuda con sus intereses por medio de pagos periódicos”³⁵. La tabla 6.5 muestra el pago de la deuda mediante dos pagos anuales de 4.687,00 dólares y permite visualizar en conjunto la disminución gradual de la obligación año por año.

Tabla 6.5

SWEETCRUNCH

TABLA DE AMORTIZACION DEL CREDITO

Monto usd.	34.500	Plazo	5	Servicio usd.	4.687
Tasa de interés	12%	Pagos Anuales	2		
PERIODO	DESBOLSO	INTERES	PRINCIPAL	SERVICIO	SALDO
0	34.500				34.500
1		2.070	2.617	4.687	31.883
2		1.913	2.774	4.687	29.108
3		1.746	2.941	4.687	26.167
4		1.570	3.117	4.687	23.050
5		1.383	3.304	4.687	19.745
6		1.185	3.503	4.687	16.242
7		975	3.713	4.687	12.530
8		752	3.936	4.687	8.594
9		516	4.172	4.687	4.422
10		265	4.422	4.687	0

Elaborado por el autor en las hojas de cálculo proporcionadas por el Ing. Víctor Dinamarca

6.1.6. Proyección de Ventas

Para calcular la proyección de ventas se ha considerado varios factores tales como, el tamaño del segmento, el porcentaje de aceptación por parte de los consumidores potenciales, el índice de competitividad³⁶, y la frecuencia de consumo.

³⁵ Lincoyán Portus G., Matemáticas Financiera, 2001, p279.

³⁶ Ver Índice de Competitividad Capítulo 5, Segmento de Mercado.

Previamente en el capítulo dos del presente trabajo se determinó el tamaño del segmento de mercado al cual estaría enfocado el producto, 578.712 personas. Esta cifra corresponde al número de hombres y mujeres entre 15 y 39 años pertenecientes a las clases media, media alta y alta de la ciudad de Quito. En vista de que el producto tiene competencia y la misma posee el 64% (Quaker) y el 22% (Bater) de posicionamiento, se procedió a calcular el índice de competitividad (8%) con la finalidad de determinar el posicionamiento esperado que tendría la marca, y así obtener un tamaño de mercado más realista.

Para calcular la demanda potencial se multiplica el tamaño del segmento por el índice de competitividad y por el porcentaje de personas que dijo estar absolutamente segura de consumir el producto. En las encuestas realizadas el 72% de los participantes manifestó estar completamente seguros de adquirir el producto. Como este porcentaje no es del todo fiable, se estableció que para el escenario pesimista un porcentaje de aceptación del 10%. Una vez obtenido el número de personas se multiplica por la frecuencia de consumo, 52 barras anuales. El estudio de mercado reveló que el consumo promedio sería mayor, 3 barras semanales, pero en la práctica el consumo no es constante y está supeditado a los impulsos de compra del cliente, es por eso que se ha considerado un consumo estándar de una Barra de Granola semanal (para el escenario pesimista).

Tabla 6.6
SWEETCRUNCH
PROYECCION DE VENTAS (Unidades)

AÑO	Classic		Classic Plain		Sport		Choco	
	CANTIDAD	PRECIO	CANTIDAD	PRECIO	CANTIDAD	PRECIO	CANTIDAD	PRECIO
0								
1	96.081	0,5	72.060	0,5	36.030	0,5	36.030	0,5
2	100.885	0,5	75.664	0,5	37.832	0,5	37.832	0,5
3	105.930	0,5	79.447	0,5	39.724	0,5	39.724	0,5
4	111.226	0,5	83.420	0,5	41.710	0,5	41.710	0,5
5	116.787	0,5	87.591	0,5	43.795	0,5	43.795	0,5
6	122.627	0,5	91.970	0,5	45.985	0,5	45.985	0,5
7	128.758	0,5	96.569	0,5	48.284	0,5	48.284	0,5
8	135.196	0,5	101.397	0,5	50.699	0,5	50.699	0,5
9	141.956	0,5	106.467	0,5	53.233	0,5	53.233	0,5
10	149.054	0,5	111.790	0,5	55.895	0,5	55.895	0,5

Elaborado por el autor en las hojas de cálculo proporcionadas por el Ing. Víctor Dinamarca

Tabla 6.7
SWEETCRUNCH
PROYECCION DE VENTAS (Dólares)

AÑO	VALOR
0	
1	120.101
2	126.107
3	132.412
4	139.033
5	145.984
6	153.284
7	160.948
8	168.995
9	177.445
10	186.317

Elaborado por el autor en las hojas de cálculo proporcionadas por el Ing. Víctor Dinamarca

6.1.7. Estado de Fuentes y Usos de Fondos

El estado de fuentes y usos de fondos presenta todas las transacciones que afectan el nivel de efectivo de una empresa³⁷

³⁷ Roos, Finanzas Corporativas, Quinta edición, p 824

Como se puede observar en el cuadro anterior la empresa durante el tres primer año tendrá saldos negativos, es decir, los costos y gastos son mayores a los ingresos en ese.

6.1.8. Flujo de efectivo

Tabla 6.9
SWEETCRUNCH
FLUJO DE EFECTIVO

AÑO	INVERSION	COSTOS OPERATIVOS	Part. Trabajadores	IMPUESTO RENTA	INGRESOS	FLUJO DESP. PART E IMP.	FLUJO ANTES. PART E IMP.
0	42.036					(42.036)	-42.036
1		108.130	682	965	120.101	10.324	11.971
2		109.958	1.098	1.555	126.107	13.496	16.148
3		111.992	1.851	2.622	132.412	15.948	20.420
4		114.127	2.650	3.754	139.033	18.502	24.906
5		116.369	3.498	4.956	145.984	21.162	29.615
6		118.723	4.634	6.564	153.284	23.363	34.561
7		121.194	5.412	7.668	160.948	26.673	39.753
8		123.790	6.230	8.826	168.995	30.149	45.205
9		126.515	7.089	10.043	177.445	33.798	50.930
10		129.376	7.991	11.320	195.206	46.520	65.830
TIR ANTES DE PARTICIPACION DE TRABAJADORES E IMPUESTOS							47,72%
TIR DESPUES DE PARTICIPACION E IMPUESTOS						38,10%	
VALOR ACTUAL NETO AL 20%						38.939	297.304
RELACION BENEFICIO COSTO ANTES DE PARTICIPACION DE TRABAJADORES E IMPUESTOS						1,07	1,13

Elaborado por el autor en las hojas de cálculo proporcionadas por el Ing. Víctor Dinamarca

El cuadro de Flujo de Efectivo relaciona los valores de la inversión, los ingresos, costos y gastos del proyecto a fin de determinar su viabilidad financiera mediante herramientas de evaluación como lo son la Tasa Interna de Retorno (TIR) y el Valor Actual Neto (VAN) así como también la Relación Costo Beneficio.

La Tasa Interna de Retorno se entiende como la tasa a la cual el Valor Actual Neto es igual a cero, es decir, "es la tasa que iguala la suma de los flujos descontados a la inversión inicial"³⁸. Como se puede ver en el cuadro 6.9, la TIR después de participación e impuestos es de 38.10%, 20 puntos superior a la Tasa Mínima de Rentabilidad Establecida para este proyecto (20%) la misma que se fijo en base al costo de oportunidad del dinero, riesgo del negocio, lo que el inversionista desea ganar y las Tasas Internas de retorno de proyectos similares. Por lo que se concluye que el proyecto si es rentable evaluado bajo el criterio de la TIR.

Por otro lado El Valor Actual Neto (VAN) "es el valor monetario que resulta de restar la suma de flujos descontados a la inversión inicial"³⁹. La evaluación del proyecto bajo el criterio del (VAN) establece que un proyecto se considera rentable si su VAN es igual o mayor a cero. En caso de ser igual a cero esto implica que se habrá cubierto todos los costos y gastos durante la vida del proyecto y se habrá recuperado la inversión inicial. En caso de ser mayor a cero a más de haber cubierto los costos y gastos se habrá alcanzado una ganancia extra.

Bajo este criterio se concluye que el proyecto es rentable ya que su VAN después de impuestos es de 38.939,00 dólares

Adicionalmente se observa que la relación costo beneficio es superior a uno, confirmando así la viabilidad del proyecto.

³⁸ Gabriel Baca Urbina, Evaluación de Proyectos, 2001, p. 216

³⁹ Gabriel Baca Urbina, Evaluación de Proyectos, 2001, p. 213

6.1.9. Costos directos.

A continuación se listan todos los costos que están relacionados directamente con la elaboración del producto.

Tabla 6.10
SWEETCRUNCH
INFORMACION DE COSTOS DIRECTOS

COSTOS UNITARIOS DIRECTOS	Classic	Classic Plain	Sport	Choco
	MARGEN DE COSTOS	0,5	0,5	0,5
Miel	0,01	0,01	0,01	0,01
Pasas	0,015		0,015	0,01
Maní	0,015	0,015	0,015	0,01
Avena	0,02	0,02	0,03	0,02
Panela	0,001	0,001	0,001	0,001
Coco rayado	0,01	0,01	0,01	
Ajonjolí	0,01	0,01	0,01	0,01
Salvado de trigo	0,02	0,02	0,03	0,02
Germen de trigo	0,02	0,02	0,03	0,02
Naranja rayada	0,001	0,001	0,001	0,001
Arroz crocante	0,015	0,015		0,015
Chispas de chocolate				0,02
Ingrediente XXX	0,01	0,01	0,01	0,01
TOTAL MARGEN DE COSTOS/VENTAS	0,29	0,26	0,32	0,29

Elaborado por el autor en las hojas de cálculo proporcionadas por el Ing. Víctor Dinamarca

6.1.10. Balances y Estados de Resultados

Tabla 6.11
SWEETCRUNCH
ESTADO DE BALANCE

ACTIVO		PASIVO	
DISPONIBLE	(642)	PORCION CTE.L.PLAZO	6.058
INVENTARIOS	-	D. C. PLAZO	-
CUENTAS POR COBRAR	10.723	IVA RETENIDO	-
TOTAL CIRCULANTE	10.081	PASIVO CORRIENTE	6.058
FIJO			
TERRENO	-		
OBRAS CIVILES	2.539		
EQUIPOS	6.369		
HERRAMIENTAS E IMPLEMENTOS	1.397		
MUEBLES Y EQ. DE OFICINA	3.219		
VEHICULOS	9.000		
EQUIPOS DE COMPUTACION	2.480	TOTAL PASIVO L.PLAZO	23.050
TOTAL ACTIVO FIJO	25.004	DEUDA L. PLAZO	23.050
DEPRECIACION ACUMULADA	(3.670)	TOTAL PASIVO	29.108
ACTIVO FIJO NETO	21.334	PATRIMONIO	
OTROS ACTIVOS		CAPITAL	7.536
INVERSION PUBLICITARIA	6.050	AUMENTOS DE CAPITAL	-
GASTOS DE CONSTITUCION	1.850	UTIL. DEL EJERCICIO	2.896
INTERESES DURANTE LA CONSTRUCCION	2.070		
AMORTIZACION ACUMULADA	(1.844)		
TOTAL OTROS ACTIVOS	8.128	TOTAL PATRIMONIO	10.432
TOTAL ACTIVOS	39.541	TOTAL PAS. CAP.	39.541

ESTADO DE RESULTADOS			
GASTOS NOMINA	52.463	INGRESOS POR VTAS	120.101
GASTOS ADMINISTRATIVOS	16.141	COSTO DE VENTAS	(36.077)
GASTOS FINANCIEROS	1.913		
DEPRECIACIONES	3.670		
GASTOS DE COMERCIAL. Y VENTAS	2.402		
OTROS GASTOS	1.047		
AMORTIZACIONES	1.844		
TOTAL GASTOS	79.480		
UTILIDAD DEL EJERCICIO	4.543		
15% PARTICIPACION TRAB.	(682)		
UTILIDAD DESPUES DE PART	3.862		

Elaborado por el autor en las hojas de cálculo proporcionadas por el Ing. Víctor Dinamarca

Tabla 6.12
SWEETCRUNCH
ESTADO DE BALANCE
Año 5

ACTIVO		PASIVO	
DISPONIBLE	34.775	PORCION CTE.L.PL.	-
INVENTARIOS	-	D. C. PLAZO	4.909
CUENTAS POR COBRAR	11.822	IVA RETENIDO Y NO PAGADO	-
TOTAL CIRCULANTE	46.598	PASIVO CORRIENTE	4.909
FIJO			
TERRENO	-		
OBRAS CIVILES	2.539		
EQUIPOS	6.369		
HERRAMIENTAS E IMPLEMENTOS	1.397		
MUEBLES Y EQ. DE OFICINA	3.219		
VEHICULOS	9.000		
EQUIPOS DE COMPUTACION	2.480	TOTAL PASIVO L.PL	0
	-	DEUDA L. PLAZO	0
TOTAL ACTIVO FIJO	25.004	TOTAL PASIVO	4.909
DEPRECIACION ACUMULADA	(18.351)	PATRIMONIO	
ACTIVO FIJO NETO	6.653	CAPITAL	7.536
OTROS ACTIVOS		AUMENTO DE CAPITAL	-
INVERSION PUBLICITARIA	6.050		
GASTOS DE CONSTITUCION	1.850	UTIL/ PERD. ACUMULADAS	26.688
INTERESES DURANTE LA CONSTRUCCION	2.070		
Amortización acumulada	(9.220)	UTIL. DEL EJERCICIO	14.867
TOTAL OTROS ACTIVOS	750	TOTAL PATRIMONIO	49.091
TOTAL ACTIVOS	54.000	TOTAL PAS. CAP.	54.000

ESTADO DE RESULTADOS			
GASTOS NOMINA	52.463	INGRESOS POR VTAS	145.984
GASTOS ADMINISTRATIVOS	16.141	COSTO DE VENTAS	(43.722)
GASTOS FINANCIEROS	781		
DEPRECIACIONES	3.670		
GASTOS DE COMERCIAL. Y VENTAS	2.920		
OTROS GASTOS	1.123		
AMORTIZACIONES	1.844		
TOTAL GASTOS	78.942		
UTILIDAD DEL EJERCICIO	23.320		
15% PARTICIPACION TRAB.	(3.498)		
UTILIDAD DESPUES DE PART	19.822		
IMPUESTO RENTA	(4.956)		
UTILIDAD DESPUES DE IMPTO	14.867		
TOTAL	102.262	TOTAL	102.262

Elaborado por el autor en las hojas de cálculo proporcionadas por el Ing. Víctor Dinamarca

corriente y la Prueba Ácida son iguales. La empresa alcanza su punto máximo de liquidez en el quinto año.

6.1.11.2. Indicadores de Rendimiento

Rentabilidad sobre Patrimonio:

$$\frac{\text{Utilidad Neta}}{\text{Patrimonio}}^{42} \quad (6.3)$$

Los tres primeros años la rentabilidad es negativo debido a que los egresos superan los egresos, a partir del cuarto año ya comienza a haber rentabilidad la misma que va en aumento.

6.1.11.3. Indicadores de Actividad

Rotación de activos (Rotación de ventas):

$$\frac{\text{Ventas}}{\text{Total de activos}}^{43} \quad (6.4)$$

A medida que crecen las ventas año a año el índice es mayor, indicando así, una actividad superior ya que los activos no varían.

⁴² Leonard D. Goodstein, Planeación estratégica aplicada, 1998, p. 251

⁴³ Leonard D. Goodstein, Planeación estratégica aplicada, 1998, p. 251

6.1.11.4. Indicadores de Endeudamiento

Apalancamiento Financiero:

Los primeros años la empresa depende del capital externo para afrontar sus costos y gastos. El apalancamiento va disminuyendo a medida que se cancela la deuda y los ingresos aumentan.

6.1.12. Perfil de Ingresos y Gastos

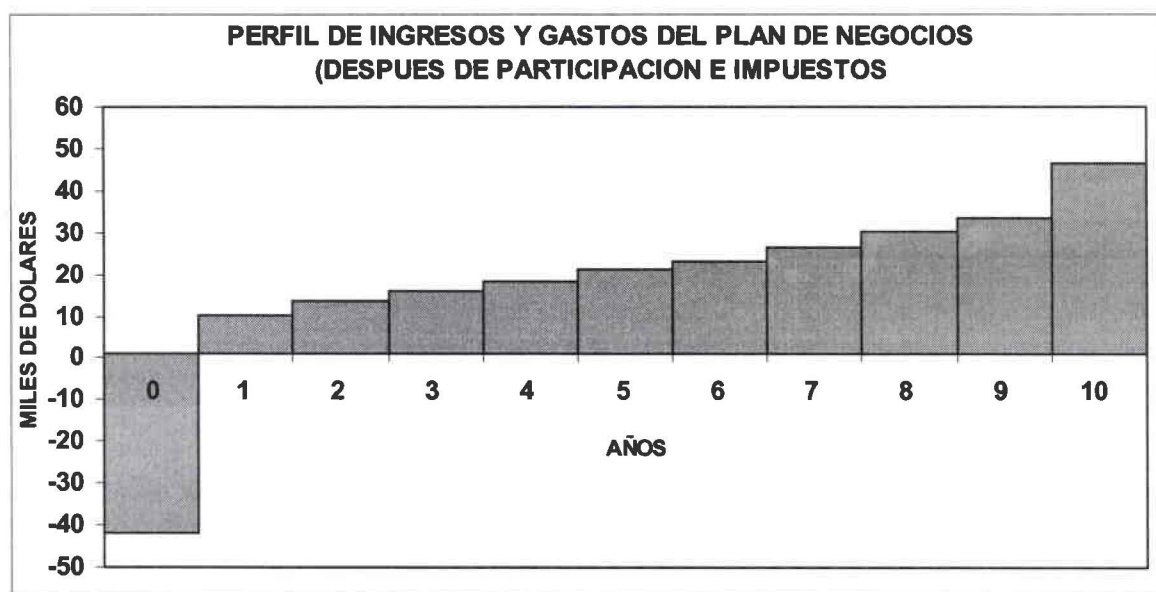


Figura 6.1 Perfil de Ingresos y Egresos Después de Participación e Impuestos

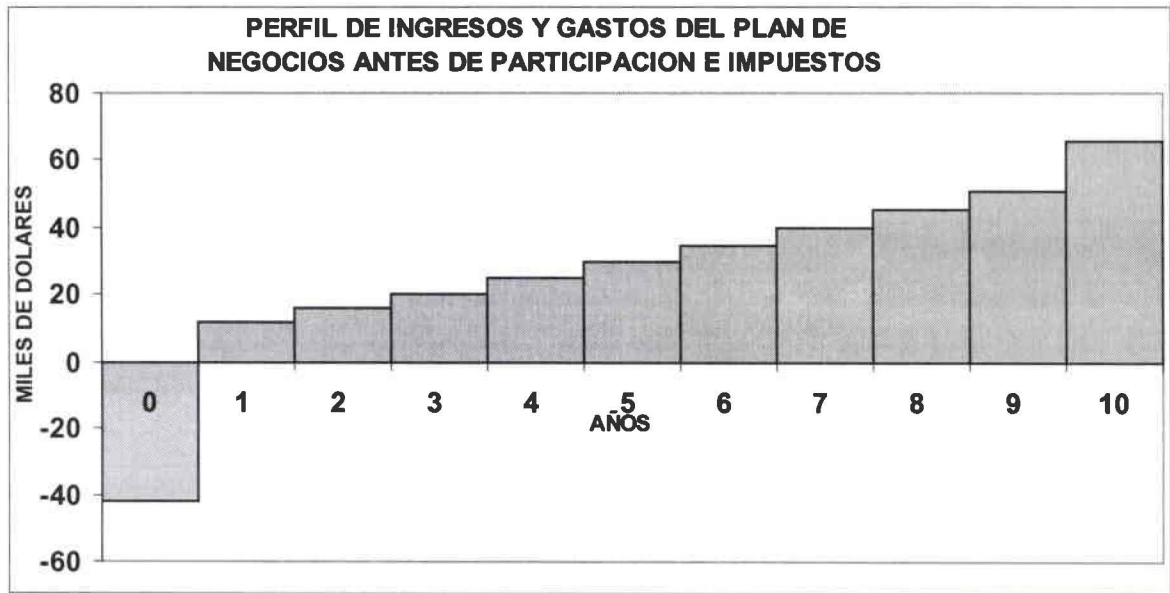
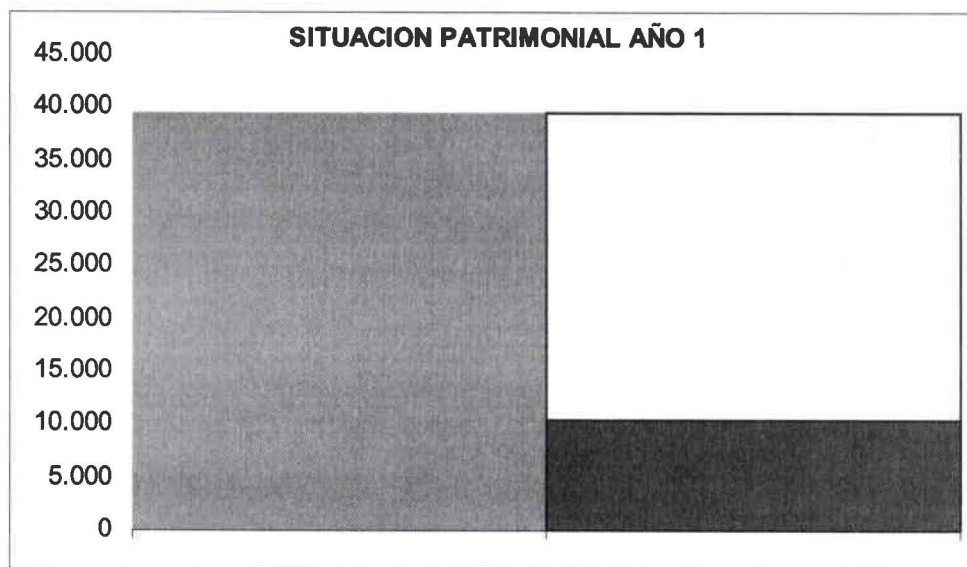
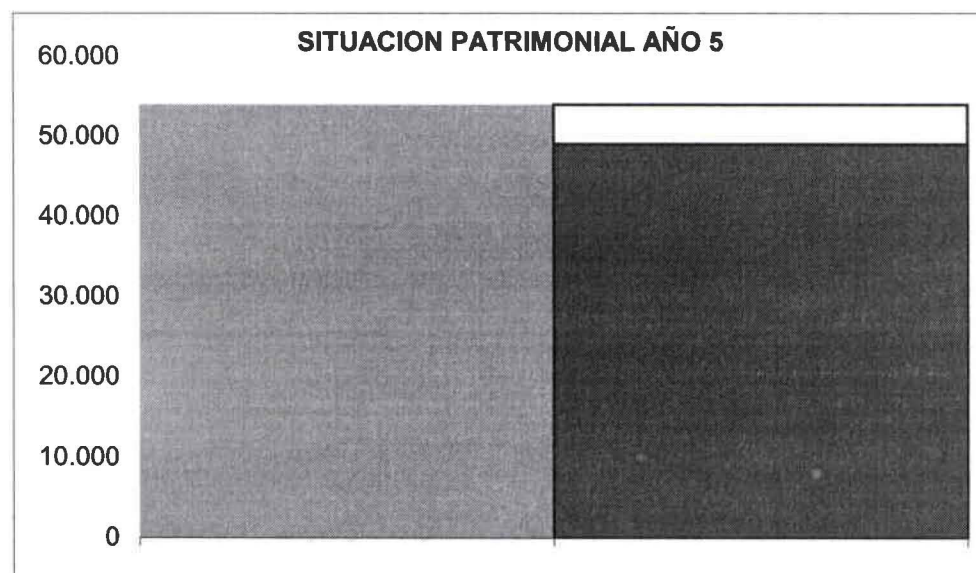
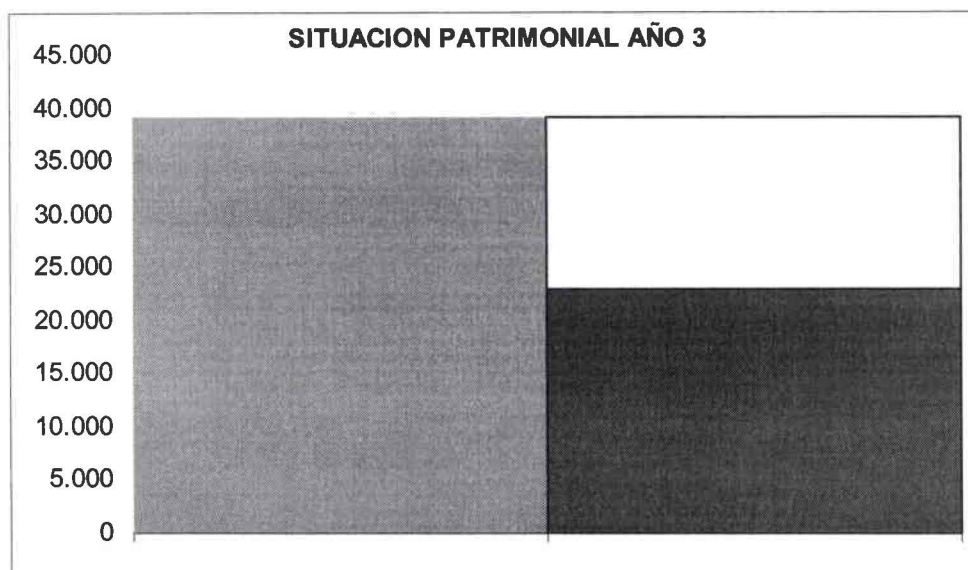


Figura 6.2 Perfil de Ingresos y Egresos Antes de Participación e Impuestos

6.1.13. Situación Patrimonial





Figuras 6.3, 6.4 y 6.5 Situación Patrimonial, año 1, año 3 y año 5

Como se puede apreciar en los cuadros anteriores, a medida que las ventas aumentan cada año, la empresa deja de utilizar el capital prestado y comienza a auto financiarse, dando como resultado un aumento en el patrimonio y una disminución de los pasivos

6.1.14. Participación por producto

Tabla 6.14
VENTAS ANUALES

	PRODUCTOS	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
1	Classic	48.041	50.443	52.965	55.613	58.394
2	Classic Plain	36.030	37.832	39.724	41.710	43.795
3	Sport	18.015	18.916	19.862	19.862	20.855
4	Choco	18.015	18.916	19.862	20.855	21.898

El producto con mayor participación en las ventas de la empresa es la Barra de Granola Classic, debido a que está enfocada a un mercado más general. El cuadro a continuación muestra la participación en porcentajes.

Tabla 6.15
VENTAS ANUALES

	PRODUCTOS	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
1	Classic	40,00%	40,00%	40,00%	40,29%	40,29%
2	Classic Plain	30,00%	30,00%	30,00%	30,22%	30,22%
3	Sport	15,00%	15,00%	15,00%	14,39%	14,39%
4	Choco	15,00%	15,00%	15,00%	15,11%	15,11%

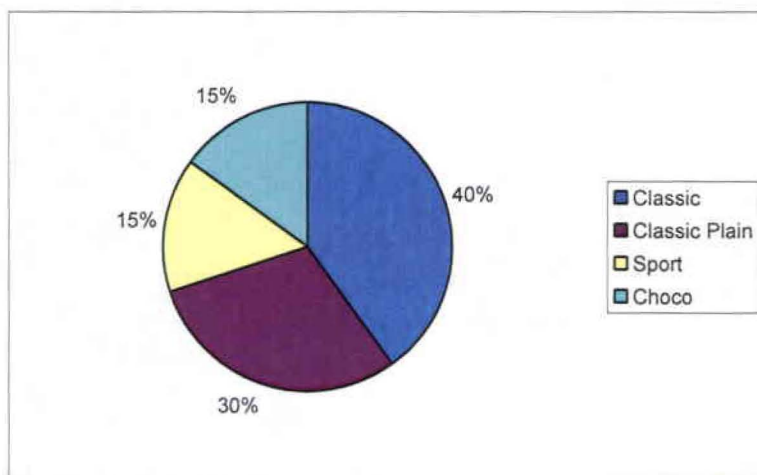


Figura 6.6 Participación por producto

6.1.15. Análisis Comparativo por escenarios

En el presente estudio se evaluaron tres posibles escenarios, pesimista, clásico (conservador) y optimista.

Para el escenario pesimista se tomó una captación de mercado del 10%, de 15% para el clásico y 25% para el escenario optimista.

A más de la variación en la captación del mercado se consideró la contratación de mano de obra y vendedores extra para cubrir el aumento de demanda.

Tabla 6.16

PRODUCTOS	VAN	TIR
Pesimista	38,939	38.10%
Clásico	74,799	52.47%
Optimista	156,856	83.46%

Del cuadro anterior se deduce que el proyecto es financieramente viable ya que en los tres escenarios la TIR es superior a la tasa mínima de rentabilidad esperada y en los tres escenarios el VAN es mayor que cero.

7. CAPITULO VII

7.1. Conclusiones y recomendaciones

7.1.1. Conclusiones

Se concluye que la comercialización de barras de granola de tipo artesanal, en el mercado ecuatoriano es un negocio viable. Las barras de granola son un excelente producto cuya comercialización no está bien explotada en el mercado local. Se define al negocio como, una oportunidad que debe ser aprovechada ya que la inversión no es muy alta y se recupera con rapidez.

Como se pudo observar en la investigación de mercados realizada, la aceptación del producto es alta, a esto se suma que las tendencias alimenticias cada día promueven un mayor consumo de cereales. La misma razón esta generando una aparición de nuevos competidores (productos importados) en el mercado. Se debe aprovechar los cambios en los hábitos alimenticios actuales a fin de desarrollar productos que ofrezcan, salud, bienestar e imagen.

A fin de alcanzar los objetivos planteados será necesario seguir estrategias de enfoque y de liderazgo en costos, ya que al concentrarse en un segmento específico afín al producto, se podrá reducir los costos directos si se fija un precio que aumente el volumen de ventas.

La comunicación y promoción juegan un papel fundamental en el éxito del negocio, ya que para poder alcanzar los volúmenes de venta deseados, es

primordial que el producto se posicione fuertemente en los consumidores. El producto debe explotar la naturalidad de su proceso artesanal y exaltar los sentimientos del consumidor, comunicando que es un producto nacional.

Si bien es cierto el producto ya tiene una competencia directa, hay una buena porción de mercado a ser atendida, por lo que la empresa inicialmente deberá comenzar por captar dicho segmento. Además, en el estudio de mercado realizado se observó que la percepción del nuevo producto es mejor que la de la competencia. Pero se debe cuidar el producto de copias nacionales y del ingreso de productos importados, por lo que la captación de mercado debe ser rápida.

Es importante mantener el proceso artesanal ya que este factor diferenciador fue de gran aceptación, no conviene industrializarse, el costo sería alto y haría mayores las barreras de salida. Se puede contratar más operarios a fin de cubrir la creciente demanda, teniendo en cuenta las limitaciones físicas del área de producción.

7.1.2. Recomendaciones

Se recomienda:

- Poner en marcha la producción y comercialización de barras de Granola elaboradas bajo un proceso artesanal.

- Llevar a cabo estudios de mercado periódicos para recoger información de los cambios en los gustos y preferencias de los consumidores.
- Llevar a cabo monitoreos de los entornos interno y externo frecuentes, a fin de poder tomar decisiones proactivas en lugar de correctivas.
- Monitorear la aparición de nuevos competidores o el fortalecimiento de los ya existentes.
- Mantener motivados a los empleados con salarios justos para lograr un proceso productivo de calidad.

BIBLIOGRAFÍA

- Fred R. David, Administración Estratégica, Prentice Hall, 1997.
- Leonard D. Goodstein. Planeación estratégica aplicada. Mc Graw Hill, 1998
- Richard T. Froyen, Macroeconomía, Prentice Hall, 1997.
- William J. Stanton, Ventas, Mc Graw Hill, 1997.
- Jay Heizer, Dirección de la producción, Prentice Hall, 2001.
- Render, Administración de operaciones, Perason educación, 1996
- Stanton, Fundamentos de Marketing, Mc Graw Hill, 2000.
- Lambin Jean Jacques, Marketing Estratégico, Mc. Graw Hill, 1987
- Kinneer Thomas, Taylor, Investigación de mercados: un enfoque aplicado, McGraw Hill, 1993
- Marc Giget, La dynamique stratégique de l'entreprise, Dunod, París, 1998
- J.P. Helfer , M. Kakika , J. Orsoni, Management ,Viubert, París, 2002
- Gauthy Sinéchal, Marc Vandercammen, Etudes de marché, De Boeck Université, 1998
- Michel Godet, Manuel de Prospective Stratégique, Dunod, París 2001
- Bade Nicholas, Marketing Sin Dinero, Mc Graw Hill 1995.
- Hielding Roman, Scott Cooper, Como- Preparar el Exitoso Plan de Mercadotecnia, Mc. Graw Hill 1992.
- MARKOP, Indice Estadístico Ecuador, 2005
- Arellano, Comportamiento del consumidor, Prentice hall

Revistas

- Gestión (Varias Ediciones)
- Semanario Empresarial Líderes
- Pulso Ecuador (Varias Ediciones)
- Señales (Varias Ediciones)
- Hombre Saludable

Internet

- Banco Central del Ecuador: www.bce.fin.ec
- Instituto Nacional de Estadísticas y Censos: www.inec.gov.ec
- Medi fast: www.medifaststore.com/spanish
- Alimentación sana: www.alimentación-sana.com.ar/información
- CEPAR: www.cepar.org.ec/endemain
- HOY: www.com.ec
- SICE: www.sise.gov/boletin/indice.htm
- FLACSO: www.flacso.ec/investiga.php
- CEDATOS: www.cedatos.com.ec/contenido

Otras Fuentes

- Ing. Jean Paul Pinto, profesor UDLA
- Ing. Victor Dinamarca, profesor UDLA
- R. Gonzales, Bolsa de Valores de Guayaquil

ANEXO 1

ENTREVISTA A PROFUNDIDAD.

(Barra de Granola)

1.- Presentación.

2.- Entrevista.

2.1 Mercado

- a) ¿Cuál ha sido la evolución del negocio de cereales en los últimos años? Ha crecido últimamente, se ha mantenido estable?
- b) ¿Cuáles son los principales factores que han incidido en dicho comportamiento del mercado?
- c) ¿Existe aún la oportunidad de incursionar en el mercado de cereales con un nuevo producto, o se encuentra ya saturado? Que oportunidades existen actualmente?
- d) Las empresas fabricantes de cereales ¿Invierten sumas importantes en la investigación y desarrollo de nuevos productos? En caso de obtener una respuesta negativa, ¿Por Qué?
- e) Con qué frecuencia las empresas sacan nuevos productos al mercado y renuevan la imagen de los ya existentes?

- f) ¿Cuáles son las empresas más representativas en la producción de cereales?
- g) ¿A su forma de ver, cuáles son las fortalezas y debilidades de cada una de ellas?

2.2 Empresa

- a) Como ha ido evolucionando su negocio en los últimos años? ¿Ha experimentado algún crecimiento con la venta de sus productos hechos a base de granola?
- b) ¿Qué razones han causado dicho crecimiento o decrecimiento?
- c) ¿Ha sacado últimamente nuevos productos al mercado?
- d) ¿Cuales han sido sus mayores logros?
- e) Como se ha ido preparando usted frente a la llegada de nuevos competidores?
- f) ¿Cómo describiría a sus clientes?

2. 3 Productos

- a) ¿Qué características cree usted que debe tener un alimento hecho a base de cereales para ser competitivo?

- b) ¿Qué tanto influye el tamaño, empaque, colores, el sabor en la compra de un producto hecho a base de cereales? ¿A cual de ellos el consumidor le da una mayor importancia?

- c) ¿Qué opinión tiene usted sobre las barras de granola?

- d) ¿Qué características cree usted que debe tener una barra de granola para ser competitiva?

- e) ¿Qué tanto influye el tamaño, empaque, colores, el sabor en la compra de una barra de granola? ¿A cual de ellos el consumidor le da una mayor importancia?

- f) Imaginemos que usted esta a cargo de la fabricación de barras de granola, que cambios haría?

- g) Pensemos que existe una barra de granola ideal, Cuales serían sus características?

2. 4 Consumidores

- a) ¿Piensa usted que las personas en general tienen buenos hábitos alimenticios? ¿Cree usted que los cereales forman parte de la dieta de las personas regularmente? ¿Qué se podría hacer para fomentar su consumo?
- b) ¿Cómo definiría a las personas que consumen productos hechos a base de cereal?
- ¿Difiere de las personas que compran barras de granola? Quienes son los compradores tipo de barras de granola?
- c) ¿Qué es lo que buscan cuando compran una barra de granola? ¿Salud, bienestar, sabor, algo dulce?
- d) ¿Consumen las personas las barras de granola de manera frecuente o es un producto de consumo esporádico?
- e) ¿Quién cree usted que influye en la elección de una barra de granola? Amigos, familia, compañeros de trabajo?

2. 5 Marketing Mix

- a) ¿Qué tan importante es el precio al momento de comprar una barra de granola? ¿Por Qué?

- b) Donde cree usted que a la gente les gustaría encontrar barras de granola?
Tiendas naturistas, supermercados, etc.....? ¿Se la podría vender en otros lugares?
- c) ¿Qué tanto influye la ubicación y la exhibición de las barras de granola con relación al volumen de ventas que podrían alcanzar las mismas? Deberían estar en algún lugar especial? En las cajas?
- d) ¿Qué tan importante es la promoción y la publicidad en el proceso de venta de las barras de granola?

3.- Conclusión y agradecimiento.

ANEXO 2

FOCUS GROUP.

(Granola en barra)

1. Etapa de introducción.

Dar la bienvenida al grupo, agradeciéndoles por su presencia.

Poner a disposición del grupo las facilidades del local o la casa en la que se llevará a cabo la sesión de grupo (donde se encuentra el baño, etc.).

De una manera hospitalaria y con el fin de lograr un clima de confianza y respeto entre los asistentes les pedimos que tomen asiento y les solicitamos que cumplan con las siguientes normas:

- Mantener los celulares apagados.
- Solo hablará una persona a la vez.
- Evitar interrumpir de manera abrupta a los compañeros.
- Expresar con completa libertad y sinceridad sus ideas y opiniones.
- Evitar la crítica entre compañeros.
- No fumar.
- Se pueden acercar libremente a la mesa del café. (En lo posible poner sobre la misma mesa de la reunión cosas de tomar y de comer.)

Antes de iniciar recordamos a los participantes que la sesión solo tiene fines académicos, que los nombres de los participantes no serán publicados, que no serán juzgados ni criticados por las opiniones o ideas que vayan a aportar. (Es importante que las personas sepan que van a ser filmadas únicamente para poder restituir posteriormente lo que cada una expresó.)

El moderador se presenta y solicita a los integrantes que lo hagan uno a uno.

El moderador presenta el producto y lo relaciona con los asistentes con el fin de que se sientan identificados. Todos los asistentes tienen que ser consumidores de productos hechos a base de cereal y en lo posible todos tienen que haber probado alguna vez en su vida barras de Granola.

2. Etapa de desarrollo.

Que se presenten todos y explicar el porqué están todos reunidos (...a todos nos gusta los cereales y los consumimos de manera regular...) El moderador se presenta primero para dar el ejemplo.

Realizar una simulación con una de las técnicas que serán utilizadas durante al sesión de grupo.

“Ahora vamos a realizar un pequeño ejercicio que nos servirá de guía para el resto de la sesión. Si yo les menciono la palabra “Navidad” ¿Cuales son las palabras que se les viene a la mente? ...

2.1 Los productos hechos a base de cereal.

Percepción sobre los productos hechos a base de cereal

1. Ahora si yo les digo cereales. ¿Qué cereales se les vienen a la cabeza y por qué?
2. Ahora si yo les digo productos hechos con cereal ¿Qué palabras se les viene a la mente?
3. ¿Qué tienen de bueno y de malo los productos hechos a base de cereal?
4. Ahora discutamos acerca de las distintas formas en las que podemos comer los cereales, por ejemplo tenemos la avena cruda, la precocida ¿Qué otras presentaciones conocen ustedes? ¿Qué opinan de ellas? ¿Qué tienen de bueno y de malo?
5. ¿Qué es lo que ustedes consideran como más importante en un producto hecho a base de cereal: el sabor, los componentes nutricionales, lo saludable del producto, etc.? ¿Qué tan importantes son el diseño, el tamaño, la forma, los colores en la compra del producto?

6. ¿Existen en el mercado una gran variedad de productos hechos a base de cereal? ¿Por qué será que tenemos una variedad muy limitada y pocas marcas?
7. Si yo les digo la marca XXXXXX ¿Qué es lo primero que se les viene a la mente? ¿Qué tiene de bueno y de mala? ¿Por Qué?... Repetir estas preguntas para diferentes tipos de marca.

Perfil de los compradores de productos hechos a base de cereal

1. ¿Como describirían ustedes a las personas que consumen productos hechos a base de cereal?
2. ¿Qué características tienen?
3. ¿Qué las motiva a comprar dichos productos?
4. ¿Donde los suelen comprar?

2.2 Las barras de Granola

Percepción sobre las barras de Granola

1. Ahora si yo les digo barras de Granola.... ¿Qué palabras se les viene a la mente?
2. ¿Qué tienen de bueno y de malo las barras de Granola?
3. ¿Qué saben ustedes sobre los cereales que contiene la Granola? ¿Qué opina de ellos? ¿Qué tienen de bueno o de malo?
4. ¿Qué es lo que ustedes consideran como más importante en una barra de Granola: el sabor, los componentes nutricionales, lo saludable del producto, etc.? ¿Qué tan importantes son el diseño, el tamaño, la forma, los colores en la compra del producto?
5. ¿Existen en el mercado una gran variedad de barras de Granola? ¿Por qué será que tenemos una variedad muy limitada y pocas marcas?
6. ¿Qué opinión tienen ustedes sobre dichas barras de Granola? ¿Son buenas o malas? ¿Por Qué?
7. Si yo les digo la marca XXXXXX, ¿Qué es lo primero que se les viene a la mente? ¿Qué tiene de bueno y de mala? ¿Por Qué?... Repetir estas preguntas para diferentes tipos de marca

Perfil de los compradores de barras de Granola

1. ¿Como describirían ustedes a las personas que consumen barras de Granola? ¿Qué características tienen?
2. ¿Qué las motiva a comprar dichos productos? ¿Dónde los suelen comprar?

Opinión sobre las barras de Granola

Ahora les vamos a presentar unas barras de Granola para que ustedes nos den su opinión sobre las mismas... (Dejar que las personas admiren las barras por un par de minutos)

1. ¿Cuál es la primera impresión que tuvieron al ver las barras? ¿Cuales son las primeras palabras que se les vinieron a la cabeza cuando las vieron?
2. ¿Qué les gusto y que les disgusto de las mismas?

Opinión sobre la degustación

1. Ahora procedamos a la degustación... ¿Qué les gusto y que les disgusto del sabor de las mismas?

2. ¿Qué cambios les harían a las mismas? ¿Más dulces, más suaves, más crocantes, etc.?
3. ¿A quienes creen ustedes que les gustarían estas barras? ¿Quienes las comprarían?
4. ¿El hecho de que nuestro producto sea artesanal les parece que es una ventaja o una desventaja?
5. ¿Qué tan caras o baratas piensan ustedes que son? ¿Cuánto creen ustedes que pagaría la gente por ellas?
6. ¿Donde creen ustedes que se las podría vender? ¿Habría que exhibirlas en alguna forma en especial para que llamen la atención?
7. ¿Existen otras barras parecidas que se vendan en el mercado? ¿Que tan diferente es nuestro producto con relación a las que ya se venden en el mercado? ¿Son mejores o peores? ¿Por Qué?
8. ¿Con qué frecuencia creen ustedes que se consumiría éste producto?
9. ¿En qué ocasiones se lo consumiría, después de hacer deporte, en el recreo, en una pausa en la oficina, etc.?

10. Si ustedes tuvieran la responsabilidad de fabricar éstas barras ¿Qué cambios le harían?

11. ¿Cuál es para ustedes la barra de Granola ideal? Podrían ustedes dibujarla en una hoja de papel.

Se puede hacer: Prueba de nombre, empaque, degustación a ciegas, precio, pre-examen publicitario

Bueno, hemos llegado al final de nuestra reunión... ¿Según ustedes cuales son las ideas más interesantes que salieron de la discusión que tuvimos? ¿La discusión estuvo a la altura de lo que ustedes esperan? ¿Tienen ustedes alguna sugerencia o crítica final? Bueno, les agradezco a todas por haber venido y si ustedes desean les mantendremos informados sobre las conclusiones del presente estudio. Gracias a todas y una buena noche....

ANEXO 3



Buenos días, la siguiente encuesta tiene como finalidad recoger información para un trabajo de titulación de la carrera de Ingeniería Comercial de la UDLA y quisiera pedirle cinco minutos de su tiempo para llenarla. Toda la información que me de será confidencial y solo tiene fines investigativos. Le agradezco de antemano por su participación.

1. ¿Consume usted cereales?

- a) Si ()
- b) No ()

Si su respuesta fue afirmativa por favor continúe con la encuesta.
Si su respuesta fue negativa por favor pase a la pregunta 20.

2. ¿Qué tipo de productos con cereal consume usted?

- a) Hojuelas de maíz ()
- b) Cereal inflado (Ejemplos: Arroz inflado, Pop Quinoa, Mafaldas ()
- c) Granola ()

3. Para usted ¿Qué características son fundamentales en un cereal? Califique las siguientes características de un cereal del 1 al 6, donde 6 significa muy importante y 1 nada importante.

- a) Nutritivo ()
- b) Buen sabor ()
- c) Precio cómodo ()
- d) Buena presentación ()
- e) Buena textura ()
- f) Saludable ()

4. ¿Con qué frecuencia los consume?

- a) Una vez a la semana ()
- b) Dos veces a la semana ()
- c) Tres veces a la semana ()
- d) Cuatro veces a la semana ()
- e) Cinco veces a la semana ()
- f) Más de cinco veces por semana ()

5. ¿Dónde los suele comprar? Escoja tres opciones en orden de preferencia, siendo 1 la más preferida y 3 la menos preferida.

- a) Micromercados ()
- b) Gimnasios ()
- c) Tiendas Naturistas ()
- d) Delicatessens ()
- e) Supermercados ()

6. ¿Quién influye en la compra de cereales? Escoja tres opciones en orden de preferencia, siendo 1 la más preferida y 3 la menos preferida.

- a) Familia ()
- b) Amigos ()
- c) Compañeros de trabajo ()
- d) Compañeros de deportes ()
- e) Compañeros de estudios ()

7. ¿Ha consumido barras de Granola?

- a) Si ()
- b) No ()

Si su respuesta fue afirmativa por favor continúe con la encuesta.

Si su respuesta fue negativa por favor pase a la pregunta 20.

8. ¿Qué características son importantes en una Barra de Granola? Califique las siguientes características del 1 al 5 donde 1 significa nada importante y 5 significa muy importante

- a) Sabor ()
- b) Empaque ()
- c) Tamaño ()
- d) Textura ()
- e) Precio ()

9. ¿Con qué frecuencia las consume?

- a) Una vez a la semana ()
- b) Dos veces a la semana ()
- c) Tres veces a la semana ()
- d) Cuatro veces a la semana ()
- e) Cinco veces a la semana ()
- f) Más de cinco veces por semana ()

10. ¿En qué ocasiones las consume? Escoja tres opciones en orden de preferencia, siendo 1 la más preferida y 3 la menos preferida.

- a) En el desayuno ()
- b) Mientras practica algún deporte ()

- c) En el trabajo, escuela o universidad ()
- e) Por las tardes ()

11. ¿En que lugar las compra? Escoja tres opciones en orden de preferencia, siendo 1 la más preferida y 3 la menos preferida.

- a) Micromercados ()
- b) Gimnasios ()
- c) Tiendas Naturistas ()
- d) Delicatessens ()
- e) Supermercados ()

12. ¿Qué marcas de barras de Granola conoce? Mencione tres.

- 1 _____
- 2 _____
- 3 _____

PRESENTAR LA MUESTRA DEL PRODUCTO AL ENCUESTADO PERMITIR QUE LO TOQUE LO HUELA Y LO PRUEBE.

13. ¿Qué fue lo primero que se le vino a la mente cuando vio la barra de Granola?

- a) Me pareció un buen producto, es muy interesante ()
- b) Es interesante pero no me convence del todo ()
- c) Me pareció un producto malo, no me despierta ningún interés ()

Si contestó a) o b) indique por qué. _____

14. Enumere del uno al cinco los siguientes posibles consumidores del producto, siendo cinco los que consumirían más y uno los que consumirían menos.

- a) Deportistas ()
- b) Personas que cuidan su figura y su alimentación ()
- c) Oficinistas ()
- d) Niños ()
- e) Estudiantes colegiales y universitarios ()

15. ¿Cómo calificaría usted el producto que acabo de probar? Califíquelo en función de las siguientes características. Coloque una X en el número que más se aproxime a su opinión sobre el mismo.

	3	2	1	1	2	3	
Buena calidad							Mala calidad
Sin buen sabor							Con buen sabor
Barato							Caro
Higiénica							No higiénica
Crocante							No crocante
Crocante							No crocante
Engorda							No engorda
Seca							Chiclosa
Natural							Artificial

16. ¿Con qué frecuencia las consumiría?

- a) Una vez a la semana ()
- b) Dos veces a la semana ()
- c) Tres veces a la semana ()
- d) Cuatro veces a la semana ()
- e) Cinco veces a la semana ()
- f) Más de cinco veces por semana ()

17. ¿Cuántas Barras de Granola consumiría al mes?

1	<input type="checkbox"/>
2	<input type="checkbox"/>
3	<input type="checkbox"/>
4	<input type="checkbox"/>
5	<input type="checkbox"/>
6	<input type="checkbox"/>
7	<input type="checkbox"/>
8	<input type="checkbox"/>
9	<input type="checkbox"/>
10	<input type="checkbox"/>
Más de 10	<input type="checkbox"/>

18. ¿Dónde le gustaría comprarlas? Escoja tres opciones en orden de preferencia, siendo 1 la más preferida y 3 la menos preferida.

- a) Micromercados ()
- b) Gimnasios ()
- c) Tiendas Naturistas ()
- d) Delicatessens ()
- e) Supermercados ()

19. ¿En qué ocasiones consumiría el producto? Escoja tres opciones en orden de preferencia, siendo 1 la más preferida y 3 la menos preferida.

- a) En el desayuno ()
- b) Mientras practica algún deporte ()
- c) En el trabajo, escuela o universidad ()
- d) Mientras realiza una actividad recreativa ()
- e) Por las tardes ()

20. ¿Cuanto estaría dispuesto a pagar por este producto?

- a) Precio mínimo ____
- b) Precio máximo ____
- c) Precio promedio ____

21. ¿Si este producto estaría disponible en el mercado, lo compraría?

- a) Absolutamente seguro que compraría ()
- b) Probablemente lo compraría ()
- c) Tal vez compraría ()
- d) Creo que no lo compraría ()
- e) Definitivamente no lo compraría ()

22. Califique el producto que acabó de probar del 1 al 10 en función de las siguientes características. (10 es la mejor calificación y 1 la peor)

Imagen global del producto	<input type="checkbox"/>	Califique del 1 a10
Sabor	<input type="checkbox"/>	Califique del 1 a10
Olor	<input type="checkbox"/>	Califique del 1 a10
Textura	<input type="checkbox"/>	Califique del 1 a10
Tamaño	<input type="checkbox"/>	Califique del 1 a10
Forma	<input type="checkbox"/>	Califique del 1 a10
Empaque	<input type="checkbox"/>	Califique del 1 a10

Nombre: _____

Sector: _____

Edad:

- 15 a 24 ()
- 25 a 29 ()
- 30 a 39 ()
- 40 a 45 ()

Ocupación:

Empleado publico ()

Empleado privado ()

Particular ()

Ama de casa ()

Estudiante ()

Otro () Especifique _____

Practica algún deporte?

Si ()

No ()

Tiene hijos?

1 ()

2 ()

3 ()

4 o más ()

ANEXO 4

ANALISIS CUALITATIVO

Metodología Utilizada para la Ejecución

Tomando en cuenta que una Entrevista a Profundidad se entiende por, “El método cara a cara de obtener datos de una encuesta”⁴⁴ y considerando que las Sesiones de Grupo se definen como, “El método preliminar de obtención de datos que incluye una entrevista interactiva de cuatro a diez personas”⁴⁵. Se llevaron a cabo las Entrevistas a Profundidad y las Sesiones de grupo con el fin de obtener la información necesaria que nos encamine a alcanzar los objetivos anteriormente mencionados.

Para la elaboración de las Entrevistas a Profundidad se procedió a seleccionar un grupo de personas que cumplieron con los siguientes perfiles: Personas con un vasto conocimiento en la elaboración de productos alimenticios, sean Chefs, Gastrónomos y/o Ingenieros en alimentos. Gente inmersa en la producción y comercialización de cereales, productos sanos, naturales y que sean considerados como competencia directa.

Para la elaboración de las sesiones de grupo se seleccionó a tres conjuntos de personas en base al tipo de información que ellos podrían aportar gracias a sus

⁴⁴ Stanton, Fundamentos de Marketing, 11 Edición, Pág. G-8

⁴⁵ Stanton, Fundamentos de Marketing, 11 Edición, Pág. G-11

conocimientos, actividades diarias y medios en los que se desenvuelven. De tal forma que los grupos se conformaron de la siguiente manera.

Grupo (G). Gastrónomos, integrado por siete estudiantes de gastronomía de séptimo nivel de la Universidad del Mar, tres mujeres y siete hombres con edades comprendidas entre los veinte y los veintitrés años. Se tomó en cuenta este grupo de personas ya que sus conocimientos universitarios en la elaboración de alimentos y nutrición nos brindarían información relevante en cuanto a las características claves que debe tener el producto tales como, valor nutricional, ergonomía, presentación y sabor.

Grupo (M). Madres de familia, integrado por ocho madres con edades comprendidas entre los veinticinco y los treinta y cinco años. Este grupo se seleccionó ya que uno de los segmentos al que esta enfocado el producto son los niños. Por lo que es muy importante conocer que buscan las madres en un alimento al momento de dárselo a sus hijos.

Grupo (J). Jóvenes, integrado por cuatro mujeres y cuatro hombres cuyas edades están entre los dieciocho y los veinticuatro años. Los jóvenes es uno de los segmentos de mercado al cual está enfocado el producto. A partir de los dieciocho años las personas tienen cierta independencia económica y una mayor libertad para escoger que productos alimenticios comprar, por lo que es importante saber que buscan al momento de servirse un bocadillo.

Con la finalidad de que el presente análisis refleje de una manera exacta la información dada por los entrevistados se procedió a tomar nota y grabar en cintas de audio las entrevistas a profundidad, siguiendo el cuestionario previamente establecido (Anexo 1). De igual manera las sesiones de grupo se llevaron a cabo de acuerdo al procedimiento y al guión predeterminado (Anexo 2). Las sesiones de grupo fueron gravadas en cintas de video, todo esto con el consentimiento de los presentes.

Metodología del análisis

El análisis de la información para las entrevistas a profundidad y las sesiones de grupo se llevó a cabo siguiendo los pasos que se detallan a continuación.

- Transcripción de la información.- Registrar por escrito la información recaudada en las entrevistas y las sesiones de grupo de manera exacta.
- Definición de la unidad de análisis.- El análisis se lleva a cabo cuantificando las frases representativas para cada grupo de información en las categorías respectivas.
- Recopilar la información en cuadros explicativos.
- Definición de las categorías.- Las categorías se definirán en base a los grupos de información en los que se puedan separar las entrevistas y las sesiones de grupo. El número de categorías dependerá de la cantidad de grupos de información que se identifiquen.
- Tabulación de la información.- La información se tabulará agrupando las frases similares y consolidándolas en una sola frase representativa.

- Análisis del contenido.- El contenido será analizado de una forma vertical, totalizando la frecuencia de repetición de cada frase representativa.
- Elaboración del informe con los datos obtenidos

ANALISIS CUANTITATIVO

Metodología de la investigación

Una vez agotadas las fuentes secundarias disponibles, es frecuente necesitar más información, es en esos casos es cuando se hace uso de las fuentes primarias. Se cuenta con tres métodos de obtención de datos primarios: encuestas, observación y experimentación. Cada uno tiene sus ventajas y desventajas es por eso que la selección del método dependerá de la naturaleza del problema.

“Una encuesta consiste en reunir datos mediante entrevistas. La encuesta puede aplicarse en forma personal, por teléfono o por correo. Tiene la ventaja de que la información se obtiene directamente de las personas cuyo punto de vista nos interesa conocer. De hecho, tal vez sea la única forma de determinar las opiniones o los planes de compra de un grupo”⁴⁶. Las encuestas tienen varias limitaciones: hay la probabilidad de error en la elaboración del cuestionario y en el proceso de encuestamiento. El proceso puede ser costoso y demorado, frecuentemente los encuestados se rehúsan a participar y los que lo hacen no dan respuestas

⁴⁶ Stanton, Fundamentos de Marketing, Págs. 91 - 92

veraces. Sin embargo estas limitaciones pueden reducirse con el correcto desarrollo de las preguntas.

El diseño de la encuesta, al igual que la entrevista a profundidad y la sesión de grupo, está enmarcado dentro de los temas de interés de la investigación abarcados en los objetivos de la misma. Las preguntas se derivan de la información recopilada en el análisis cualitativo, son cerradas en su mayoría, con respuestas de selección múltiple, con el fin de encasillar las opiniones del encuestado y facilitar el procesamiento de la información. La encuesta se formula en base a la selección de temas extraídos del análisis cualitativo y subdividida en tres bloques, en donde cada uno de ellos va de lo general a lo específico.

Para asegurarse que la encuesta se llene de forma correcta el encuestador debe transmitir fielmente al encuestado lo que la pregunta busca y asesorar en el uso de las respuestas de opción múltiple en caso de incertidumbre.

Una vez diseñada la encuesta se procede con el cálculo de la muestra, es decir, establecer el número de encuestados que proyecten los gustos, preferencias y opiniones de una población determinada.

Se entiende como población a: "Una colección completa de personas, animales, plantas o cosas de las cuales se desea recolectar datos. Es el grupo entero al que

se quiere describir o del que se va sacar conclusiones"⁴⁷ En el presente análisis se tomó como población a los hombres y mujeres residentes en la ciudad de Quito cuya edad comprende entre los 15 y los 45 años pertenecientes a las clases económicas media, media alta y alta⁴⁸. Ya que de la información recopilada en los grupos de interés y en las entrevistas a profundidad se determinó que este grupo sería el que se muestre más abierto a recibir el producto.

La muestra es: "Un grupo de unidades seleccionadas de un grupo mayor (La Población). Por el estudio de la muestra se espera obtener conclusiones sobre la población"⁴⁹ En el presente análisis se estimó una población de 1'052.204 personas⁵⁰ a este número se le resta el 45%⁵¹ correspondiente a la clase baja lo que da un total de 578.712 personas ubicadas en las clases media, media alta y alta. Es importante recalcar que estos porcentajes varían en cada estudio. Están supeditados a los criterios que el ente investigador fija para definir un nivel socioeconómico como bajo, medio y alto. Por ejemplo, en el Índice estadístico Ecuador 2005 de MARKOP⁵² se encuentra la siguiente distribución relativa de la población de la Ciudad de Quito según niveles socioeconómicos:

⁴⁷ Galindo, Estadísticas para la administración y la ingeniería, Pág. 354

⁴⁸ LIDERES: Clasificación del nivel socioeconómico por ciudad.

⁴⁹ Galindo, Estadísticas para la administración y la ingeniería, Pág. 354

⁵⁰ INEC, Censo 2001, <http://www.inec.gov.ec>

⁵¹ FLACSO, www.flacso.ec/investiga.php

⁵² MARKOP, Índice Estadístico Ecuador 2005, Pág. 233

ALTO MEDIO ALTO	7.0%
MEDIO MEDIO	26.2%
MEDIO BAJO	40.5%
BAJO	26.3%

Si se consideraran los valores del cuadro anterior nos encontraríamos con un mercado potencial de 775.474 personas, excluyendo al 26.3% correspondiente al nivel socioeconómico bajo (Casi el 50% de la población total). Lo cual sobredimensionaría la proyección de ventas que se muestra en el capítulo 6 del presente trabajo.

Una vez definida la población y la muestra esta última se divide en cuatro grupos con el fin de identificar los gustos y preferencias que caracterizan a estos estratos y determinar sus necesidades. El primer grupo esta conformado por hombres y mujeres de 15 a 24 años que comparten las siguientes características, son jóvenes, generalmente estudian o trabajan, practican deportes y no tienen la necesidad de cuidar su dieta y no destina un porcentaje alto de sus ingresos a los alimentos. El segundo grupo formado por hombres y mujeres de 25 a 29 años, son jóvenes maduros con hijos pequeños o recién casados que están sentando las bases para su etapa de madurez, siguen siendo activos, practican deportes y no tienen problemas de salud y destinan buena parte de sus ingresos a la alimentación. El tercer grupo, 30 a 39 años, esta formado por personas maduras que dedican la mayor parte del tiempo a su trabajo, son pocos los que realizan una actividad deportiva, no comen adecuadamente, la mayoría son padres o

madres de familia de hogares con hijos infantes, se preocupan más por la alimentación de sus hijos. El cuarto grupo, 40 a 45 años son adultos sedentarios con hijos adolescentes, la mayoría deben cuidar su dieta para evitar problemas de colesterol, diabetes y obesidad, por lo general no consumen cereales⁵³.

El tamaño de la muestra (n) necesaria con un margen de error predeterminado (e) a un nivel de confianza del 95,5% a partir de una población de tamaño N esta dada por la formula:

$$n = \frac{4Npq}{N e^2 + 4pq} \quad (2.1)$$

Donde:

n es el tamaño de la muestra a determinar

N es el tamaño de la población

p es el número de eventos favorables

q es el número de eventos desfavorables ($1 - p$)

e es el margen de error predeterminado

En muchas ocasiones se desconoce la estimación de p , así que se toma el tamaño máximo de la muestra que se obtiene igualando el valor de p y q , como sabemos que $p + q = 1$ tenemos que $p = q = 0,5$, entonces:

⁵³ Fuente Ing Jean Paul Pinto, basado en el libro de Arellano, Comportamientos del Consumidor

$$n = \frac{N}{N e^2 + 1} \quad (2.2)$$

Remplazando en la formula anterior se obtiene:

$$N = 578712 \text{ y } e = 6\%$$

Se obtiene el valor de n igual a 277, es decir, se necesitara encuestar a 277 personas. En vista de que la calidad de la información recopilada en el análisis cualitativo es muy rica, se puede optar por un porcentaje de error del 6 %, con el fin de que las encuestas complementen y corroboren lo investigado anteriormente.

Con la finalidad de que la información esté correctamente distribuida se corrieron las encuestas⁵⁴ en las zonas norte, centro y sur de la ciudad de Quito distribuidas en la siguiente forma:

Tabla 2.54	
Distribución de la muestra	
15 a 24 años	114
25 a 29 años	97
30 a 39 años	42
40 a 45 años	15

Si bien es cierto la muestra debe reflejar la características de la población, las encuestas se concentraron en los dos primeros grupos con el fin de recopilar mayor información del segmento objetivo. Cabe recalcar que la encuesta no busca

⁵⁴ Ver anexo 3 (Encuesta)

determinar un segmento de mercado, sino los gustos y preferencias de un segmento predeterminado por el análisis cualitativo. Por lo que la distribución de los grupos no sesga la información recogida.

La encuesta estuvo dirigida por el encuestador quien leía la pregunta y registraba la respuesta, servía de guía en las preguntas cuya selección presentaba alguna dificultad y daba a conocer el producto para su posterior degustación.

2.5.4. Metodología del análisis

El análisis de la información para las encuestas se llevó a cabo siguiendo los siguientes pasos.

- Después de correr las encuestas se procede con la revisión de cada una de ellas con el fin de verificar que todas estén correctamente llenadas. Se detectaron 9 encuestas con demasiados errores lo que imposibilitó que sean consideradas para el análisis.
- Con las 268 encuestas válidas se procedió a crear una matriz que contenga todas las preguntas de la encuesta en una hoja de cálculo.
- Una a una las encuestas fueron ingresadas en la matriz de tal manera que las respuestas de cada encuestado se vayan totalizando por pregunta.

- Una vez completada la matriz se totalizó las respuestas y se calculó los porcentajes para cada una de ellas.
- Se detectó que las respuestas se dividían en dos grandes grupos por lo que se unificó los cuatro estratos y se los dividió en dos: 15 a 29 y 30 a 45 años.
- Se volvió a tabular las preguntas 15 a 17 y 19 a 22 para estos dos grupos con el fin de identificar las diferencias en sus gustos, preferencias y necesidades.
- Elaboración del informe con los datos obtenidos

ANEXO 5

FACTORES EXTERNOS

Económicos

1	Tasa de Interés
2	Tasa de Inflación
3	P.I.B.
4	Ingreso per capita
5	Disponibilidad de Créditos
6	Riesgo País
7	Desempleo
8	Subempleo
9	T.L.C.

Políticos

10	Apoyo gubernamental
11	Inestabilidad Política

Sociales

12	Disponibilidad de Mano de Obra
13	Preferencia por lo extranjero
14	Estilos de vida
15	Hábitos de Compra

Tecnológicos

16	Maquinaria
17	Equipos de computación y Software

Legales

18	Marco Legal General
19	Reglamento de Contratación Laboral por Horas
20	Legislación Artesanal

ANEXO 6

MODELO DE LAS CINCO FUERZAS DE PORTER

Metodología de la investigación

Se deberá identificar cada una de las cinco fuerzas de Porter.

Primero, es necesario establecer el grado de rivalidad entre las empresas locales productoras de barras de granola.

Segundo, identificar cuan difícil es incursionar en el negocio de cereales, en función de si las barreras de entrada para producir barras de granola son altas o bajas.

Tercero, determinar el grado de amenaza que representa la existencia de productos sustitutos. ¿Qué productos deben ser tomados como productos sustitutos en lo referente a barras de granola?

Cuarto y Quinto, se identifica quienes son nuestros proveedores y nuestros clientes y si estos poseen o no un alto poder de negociación frente a la organización.

Con la información de los pasos anteriores se procede a calificar cada una de las fuerzas de Porter en función de la escala presentada a continuación para posteriormente proceder a la graficación.

Tabla 3.2

Intensidad competitiva del sector					
Fuerzas	Muy bajo	Bajo	Medio	Alto	Muy Alto
Rivalidad entre competidores	1	2	3	4	5
Entrada potencial de nuevos competidores	1	2	3	4	5
Desarrollo potencial de productos sustitutos	1	2	3	4	5
Poder de negociación de los proveedores	1	2	3	4	5
Poder de negociación de los consumidores	1	2	3	4	5
Síntesis de la intensidad competitiva del sector	(5 a 8) Muy débil	(9 a 12) Débil	(13 a 17) Mediana	(18 a 21) Fuerte	(22 a 25) Muy fuerte

Una vez que se han obtenido los resultados se realiza el gráfico en el cual cada una de las puntas representa a cada uno de los actores de la intensidad competitiva. Los valores resultantes en cada uno de ellos serán asignados a la punta correspondiente, formando una estrella.

El análisis del gráfico estrella se basa en que los grandes problemas se los identifica en las puntas más sobresalientes, mientras los problemas no tan relevantes, se ubican en las puntas menos pronunciadas.

ANEXO 7

METODOLOGIA MATRICES

Metodología Matriz EFE⁵⁵

- Seleccionar las cinco oportunidades y las cinco amenazas que tengan mayor incidencia sobre la empresa.
- Dar un peso a cada oportunidad y amenaza en función de su importancia de 0.0 (nada importante) a 100 (Muy importante).
- Calcular la sumatoria de los pesos.
- Calcular el peso promedio (Peso total / Numero de pesos)
- Calcular la Importancia Normada dividiendo el peso de cada factor para el peso total.
- Asignar una calificación a la empresa en función de la capacidad que tenga para aprovechar las oportunidades y enfrentar las amenazas que se presenten. Donde 4 es una capacidad superior y 1 es una capacidad inferior.
- Multiplicar la Importancia Normada por la calificación de cada factor para obtener el Peso Ponderado
- Obtener el Total Ponderado
- Interpretar los resultados

⁵⁵ Fuente Ing. Jean Paul Pinto, basado en el libro de Fred R. David, Conceptos de Administración Estratégica, Quinta Edición.

Metodología Matriz EFI⁵⁶

- Listar las cinco fortalezas y debilidades que tengan mayor incidencia dentro de la empresa.
- Dar un peso a cada fortaleza y debilidad en función de su importancia para alcanzar el éxito. (La suma de los pesos de las fortalezas y debilidades no debe superar los cincuenta puntos)
- Calcular la sumatoria de los pesos.
- Calcular el peso promedio (Peso total / Numero de pesos)
- Calcular la Importancia Normada dividiendo el peso de cada factor para el peso total.
- Asignar una calificación a la empresa en función de la capacidad que tenga para explotar su fortaleza y mermar su debilidad. Calificar de 3 a 4 las oportunidades y de 1 a 2 las debilidades. Siendo 3 una fuerza menor y 4 una fuerza mayor y para las debilidades 1 corresponde a una debilidad menor y 2 a una mayor
- Multiplicar la Importancia Normada por la calificación de cada factor para obtener el Peso Ponderado
- Obtener el Total Ponderado
- Interpretar los resultados

⁵⁶ Fuente Ing. Jean Paul Pinto, basado en el libro de Fred R. David, Conceptos de Administración Estratégica, Quinta Edición.

Metodología Matriz AODF⁵⁷

- Listar las oportunidades externas claves de la empresa.
- Listar las amenazas externas claves de la empresa.
- Listar las fuerzas internas claves de la empresa.
- Listar las debilidades internas claves de la empresa.
- Adecuar las fuerzas internas a las oportunidades externas. Registrar las estrategias FO.
- Adecuar las debilidades internas a las oportunidades externas. Registrar las estrategias DO.
- Adecuar las fuerzas internas a las amenazas externas. Registrar las estrategias FA.
- Adecuar las debilidades internas a las amenazas externas. Registrar las estrategias DA.

⁵⁷ Fred R. David, Conceptos de Administración Estratégica, Quinta Edición. p. 201

Metodología Matriz Interna - Externa⁵⁸

- Colocar los totales ponderados de la EFI en el eje de las X
- Colocar los totales ponderados de la EFE en el eje de las Y
- Un total ponderado de la entre 1.0 y 1.99 del EFI representa una débil posición interna.
- Una calificación entre 2.0 y 2.99 se puede considerar como mediana.
- Una calificación entre 3.0 y 4.0 corresponde a una fuerte situación interna.
- De igual manera en el EFE, un total ponderado entre 1.0 y 1.99 en el eje Y corresponde a una débil situación externa.
- Una calificación entre 2.0 y 2.99 es mediana.
- Una calificación entre 3.0 y 4.0 significa una fuerte situación externa.

La matriz IE se divide en tres grandes secciones y dependiendo del área en la que se encuentre la división se analizan las posibles estrategias que podrían dar los mejores resultados. Se podría decir que las divisiones que se encuentran en las celdas I, II o IV deben "Crecer y construir" y que las estrategias intensivas o las de integración serían las que darían los mejores resultados. Las divisiones que se encuentran en los cuadrantes III, V o VII deben "Retener y mantener" y las estrategias que mejores resultados podrían dar son la penetración en el mercado y el desarrollo del producto. Por último las divisiones que generalmente se ubican en las celdas VI, VII o IX deben "Cosechar o desinvertir",

⁵⁸ Fred R. David, Conceptos de Administración Estratégica, Quinta Edición. P. 210

Metodología Matriz PEYEA⁵⁹

- Seleccionar una serie de variables que formen parte de la fuerza financiera (FF) y la ventaja competitiva (VC) de la empresa, la estabilidad del ambiente (EA) y la fuerza (atractivo) de la industria (FI).
- Asignar un número positivo entre 1 (peor) y 6 (mejor) a cada una de las variables que forman parte de la fuerza financiera y de la fuerza de la industria.
- Asignar un número negativo entre -1 (mejor) y -6 (peor) a cada una de las variables que forman parte de la ventaja competitiva y de la estabilidad del ambiente.
- Calcular la calificación promedio de FF, VC, EA y FI sumando los valores de cada variable y dividiendo para el total de variables asignadas a dicha dimensión.
- Anotar las calificaciones promedio de cada dimensión en el eje correspondiente de la matriz PEYEA.
- Sumar las dos calificaciones en del eje X (VC y FI), anotar el punto resultante en X, lo mismo para el eje Y (FF y EA). Anotar la coordenada del punto (x,y).
- Trazar un vector desde el origen hasta el punto (x,y).

⁵⁹ Fred R. David, Conceptos de Administración Estratégica, 1997. p. 203

Metodología Matriz del Perfil Competitivo⁶⁰

- Identificar dos competidores directos de la empresa
- Listar cinco factores críticos para el éxito de las empresas
- Dar un peso entre 0.0 (no importante) a 100.00 (absolutamente importante) a cada factor en función de su importancia para alcanzar el éxito. (Repetir para cada competidor)
- Calcular la importancia promedio
- Calcular la importancia normada para cada factor (Dividir la calificación de cada factor para la calificación promedio).
- Asignar una calificación entre 1 y 4 a la empresa y a cada competidor en función de la capacidad que tenga para explotar su fortaleza y mermar su debilidad o para aprovechar la oportunidad y enfrentar la amenaza, siendo 1 una calificación débil y 4 una calificación fuerte.
- Multiplicar el peso de cada factor por la calificación dada para obtener el puntaje final
- Interpretar los resultados

⁶⁰ Fuente: Ing. Jean Paul Pinto

ANEXO 8

EMPRESA

La empresa objeto del presente estudio se constituirá bajo la figura jurídica de una Sociedad Anónima (S.A.), ya que esta permite incorporar nuevos socios cuando el crecimiento del negocio así lo demande. El nombre de la empresa es GRANOLARA S.A. la misma que contará con el nombre comercial de SWEETCRUNCH. Inicialmente los accionistas serán el Sr. Enrique Lara Yépez y la Srta. María José Oleas, cada uno propietario del 50% de las acciones.

TRAMITE PARA LA CONSTITUCIÓN DE UNA COMPAÑÍA

1.- Solicitud de nombre: se presenta una solicitud ante el Intendente de Compañías pidiendo se apruebe el nombre de la compañía, deben proponerse 3 nombres originales que no tengan parecido a nombres conocidos, la solicitud debe ir firmada por un abogado. Aproximadamente a los 3 días se tiene una respuesta del nombre aprobado.

2.- Cuenta de Integración: aceptado el nombre, se abre una cuenta de integración en cualquier banco, dependiendo de si se trata de compañía anónima o limitada, se realiza un depósito de Usd. 800,00 o Usd. 400,00 respectivamente.

3.- Escritura de Constitución: elaborada una minuta que contenga los estatutos de la compañía y el cuadro de integración completo y claro de los aportes de los socios o accionistas, ya sea en efectivo o en especie. Se eleva a escritura pública en una notaria solicitando 3 copias.

4.- Superintendencia de Compañías: se presentan las escrituras con una carta explicativa en la Superintendencia de Compañías, en donde se le asigna un número de trámite, y aproximadamente en tres días se tiene una respuesta. Si hay correcciones que hacer la Superintendencia devuelve el trámite y lo recibe nuevamente con los datos correctos y lo aprueba por medio de una Resolución.

5.- Publicación en la prensa: con la resolución de la Superintendencia de Compañías, se debe hacer una publicación en la prensa. Diario LA HORA, Usd. 60,00

6.- Pago de impuestos: se deben realizar los pagos de impuestos en la Junta de Defensa, Consejo Provincial y Registro de Patente en el Municipio.

7.- Registro Mercantil: con la publicación en la prensa, las escrituras y los comprobantes de pago de impuestos, se debe registrar a la compañía en el Registro Mercantil, y con esto se da por finalizada la constitución de la compañía.⁶¹

⁶¹ Fuente: Abg. Paola Villavicencio

“Sección VI DE LA COMPAÑÍA ANÓNIMA

1. CONCEPTO, CARACTERÍSTICAS, NOMBRE Y DOMICILIO

Art. 143.- La compañía anónima es una sociedad cuyo capital, dividido en acciones negociables, está formado por la aportación de los accionistas que responden únicamente por el monto de sus acciones.

Las sociedades o compañías civiles anónimas están sujetas a todas las reglas de las sociedades o compañías mercantiles anónimas.

Art. 144.- Se administra por mandatarios amovibles, socios o no.

La denominación de esta compañía deberá contener la indicación de "compañía anónima", o "sociedad anónima", o las correspondientes siglas. No podrá adoptar una denominación que pueda confundirse con la de una compañía preexistente. Los términos comunes y aquellos con los cuales se determina la clase de empresa, como "comercial", "industrial", "agrícola", "constructora", etc., no serán de uso exclusivo e irán acompañadas de una expresión peculiar.

Las personas naturales o jurídicas que no hubieren cumplido con las disposiciones de esta Ley para la constitución de una compañía anónima, no podrán usar anuncios, membretes de carta, circulares, prospectos u otros documentos, un nombre, expresión o siglas que indiquen o sugieran que se trata de una compañía anónima.

Los que contravinieren a lo dispuesto en el inciso anterior, serán sancionados con arreglo a lo prescrito en el Art. 445. La multa tendrá el destino indicado en tal precepto legal. Impuesta la sanción, el Superintendente de Compañías notificará al Ministerio de Salud para la recaudación correspondiente.

2. DE LA CAPACIDAD

Art. 145.- Para intervenir en la formación de una compañía anónima en calidad de promotor o fundador se requiere de capacidad civil para contratar. Sin embargo no podrán hacerlo entre cónyuges ni entre padres e hijos no emancipados.

3. DE LA FUNDACIÓN DE LA COMPAÑÍA

Art. 146.- La compañía se constituirá mediante escritura pública que, previo mandato de la Superintendencia de Compañías, será inscrita en el Registro Mercantil. La compañía se tendrá como existente y con personería jurídica desde el momento de dicha inscripción. Todo pacto social que se mantenga reservado será nulo.

Art. 147.- Ninguna compañía anónima podrá constituirse de manera definitiva sin que se halle suscrito totalmente su capital, y pagado en una cuarta parte, por lo menos. Para que pueda celebrarse la escritura pública de constitución definitiva será requisito haberse depositado la parte pagada del capital social en una institución bancaria, en el caso de que las aportaciones fuesen en dinero.

Las compañías anónimas en que participen instituciones de derecho público o de derecho privado con finalidad social o pública podrán constituirse o subsistir con uno o más accionistas.

La Superintendencia de Compañías, para aprobar la constitución de una compañía, comprobará la suscripción de las acciones por parte de los socios que no hayan concurrido al otorgamiento de la escritura pública.

El certificado bancario de depósito de la parte pagada del capital social se protocolizará junto con la escritura de constitución.

Art. 148.- La compañía puede constituirse en un solo acto (constitución simultánea) por convenio entre los que otorguen la escritura; o en forma sucesiva, por suscripción pública de acciones.

Art. 149.- Serán fundadores, en el caso de constitución simultánea, las personas que suscriban acciones y otorguen la escritura de constitución; serán promotores, en el caso de constitución sucesiva, los iniciadores de la compañía que firmen la escritura de promoción.

Art. 150.- La escritura de fundación contendrá:

- 1.- El lugar y fecha en que se celebre el contrato;
- 2.- El nombre, nacionalidad y domicilio de las personas naturales o jurídicas que constituyan la compañía y su voluntad de fundarla;
- 3.- El objeto social, debidamente concretado;
- 4.- Su denominación y duración;
- 5.- El importe del capital social, con la expresión del número de acciones en que estuviere dividido, el valor nominal de las mismas, su clase, así como el nombre y nacionalidad de los suscriptores del capital;
- 6.- La indicación de lo que cada socio suscribe y paga en dinero o en otros bienes; el valor atribuido a éstos y la parte de capital no pagado;
- 7.- El domicilio de la compañía;
- 8.- La forma de administración y las facultades de los administradores;

9.- La forma y las épocas de convocar a las juntas generales;

10.- La forma de designación de los administradores y la clara enunciación de los funcionarios que tengan la representación legal de la compañía;

11.- Las normas de reparto de utilidades;

12.- La determinación de los casos en que la compañía haya de disolverse anticipadamente; y,

13.- La forma de proceder a la designación de liquidadores.

Art. 151.- Otorgada la escritura de constitución de la compañía, se presentará al Superintendente de Compañías tres copias notariales solicitándole, con firma de abogado, la aprobación de la constitución.

La Superintendencia la aprobará, si se hubiere cumplido todos los requisitos legales y dispondrá su inscripción en el Registro Mercantil y la publicación, por una sola vez, de un extracto de la escritura y de la razón de su aprobación.

La resolución en que se niegue la aprobación para la constitución de una compañía anónima debe ser motivada y de ella se podrá recurrir ante el respectivo Tribunal Distrital de lo Contencioso Administrativo, al cual el Superintendente remitirá los antecedentes para que resuelva en definitiva.

Art. 152.- El extracto de la escritura será elaborado por la Superintendencia de Compañías y contendrá los datos que se establezcan en el reglamento que formulará para el efecto.

Art. 153.- Para la constitución de la compañía anónima por suscripción pública, sus promotores elevarán a escritura pública el convenio de llevar adelante la promoción y el estatuto que ha de regir la compañía a constituirse. La escritura contendrá además:

a) El nombre, apellido, nacionalidad y domicilio de los promotores;

b) La denominación, objeto y capital social;

c) Los derechos y ventajas particulares reservados a los promotores;

d) El número de acciones en que el capital estuviere dividido, la clase y valor nominal de cada acción, su categoría y series;

e) El plazo y condición de suscripción de las acciones;

f) El nombre de la institución bancaria o financiera depositaria de las cantidades a pagarse en concepto de la suscripción;

- g) El plazo dentro del cual se otorgará la escritura de fundación; y,
- h) El domicilio de la compañía.

Art. 154.- Los suscriptores no podrán modificar el estatuto ni las condiciones de promoción antes de la autorización de la escritura definitiva.

Art. 155.- La escritura pública que contenga el convenio de promoción y el estatuto que ha de regir la compañía a constituirse serán aprobados por la Superintendencia de Compañías, inscritos y publicados en la forma determinada en los Arts. 151 y 152 de esta Ley.

Art. 156.- Suscrito el capital social un notario dará fe del hecho firmando en el duplicado de los boletines de suscripción.

Los promotores convocarán por la prensa, con no menos de ocho ni más de quince días de anticipación, a la junta general constitutiva, una vez transcurrido el plazo para el pago de la parte de las acciones que debe ser cubierto para la constitución de la compañía.

Dicha junta general se ocupará de:

- a) Comprobar el depósito bancario de las partes pagadas del capital suscrito;
- b) Examinar y, en su caso, comprobar el avalúo de los bienes distintos del numerario que uno o más socios se hubieren obligado a aportar. Los suscriptores no tendrán derecho a votar con relación a sus respectivas aportaciones en especie;
- c) Deliberar acerca de los derechos y ventajas reservados a los promotores;
- d) Acordar el nombramiento de los administradores si conforme al contrato de promoción deben ser designados en el acto constitutivo; y,
- e) Designar las personas que deberán otorgar la escritura de constitución definitiva de la compañía.

Art. 157.- En las juntas generales para la constitución de la compañía cada suscriptor tendrá derecho a tantos votos como acciones hayan de corresponderle con arreglo a su aportación. Los acuerdos se tomarán por una mayoría integrada, por lo menos, por la cuarta parte de los suscriptores concurrentes a la junta, que representen como mínimo la cuarta parte del capital suscrito.

Art. 158.- Dentro de los treinta días posteriores a la reunión de la junta general, las personas que hayan sido designadas otorgarán la escritura pública de constitución conforme a lo dispuesto en el Art. 150.

Si dentro del término indicado no se celebrare la escritura de constitución, una nueva junta general designará las personas que deban otorgarla, asimismo dentro del término referido en el inciso anterior y, si dentro de este nuevo término no se celebrare dicha escritura, las personas designadas para el efecto serán sancionadas por la Superintendencia de Compañías, a solicitud de parte interesada, con una pena igual al máximo del interés convencional señalado por la Ley, computado sobre el valor del capital social y durante todo el tiempo en que hubiere permanecido omiso en el cumplimiento de su obligación; al reintegro inmediato del dinero recibido y al pago de daños y perjuicios.

Art. 159.- Es nula la compañía y no produce efecto ni aún entre los asociados si se hubiere infringido en su constitución cualquiera de las prescripciones de los Arts. 147, 151 y 162. En el caso de constitución por suscripción pública también producirá nulidad la inobservancia de cualquiera de las disposiciones de los Arts. 153, 155 y 156. Los asociados no podrán oponer esta nulidad a terceros.

4. DEL CAPITAL Y DE LAS ACCIONES

Art. 160.- La compañía podrá establecerse con el capital autorizado que determine la escritura de constitución. La compañía podrá aceptar suscripciones y emitir acciones hasta el monto de ese capital. Al momento de constituirse la compañía, el capital suscrito y pagado mínimos serán los establecidos por resolución de carácter general que expida la Superintendencia de Compañías.

Todo aumento de capital autorizado será resuelto por la junta general de accionistas y, luego de cumplidas las formalidades pertinentes, se inscribirá en el registro mercantil correspondiente. Una vez que la escritura pública de aumento de capital autorizado se halle inscrita en el registro mercantil, los aumentos de capital suscrito y pagado hasta completar el capital autorizado no causarán impuestos ni derechos de inscripción, ni requerirán ningún tipo de autorización o trámite por parte de la Superintendencia de Compañías, sin que se requiera el cumplimiento de las formalidades establecidas en el artículo 33 de esta Ley, hecho que en todo caso deberá ser informado a la Superintendencia de Compañías.

Art. 161.- Para la constitución del capital suscrito las aportaciones pueden ser en dinero o no, y en este último caso, consistir en bienes muebles o inmuebles. No se puede aportar cosa mueble o inmueble que no corresponda al género de comercio de la compañía.

Art. 162.- En los casos en que la aportación no fuere en numerario, en la escritura se hará constar el bien en que consista tal aportación, su valor y la transferencia de dominio que del mismo se haga a la compañía, así como las acciones a cambio de las especies aportadas.

Los bienes aportados serán valuados y los informes, debidamente fundamentados, se incorporarán al contrato.

En la constitución sucesiva los avalúos serán hechos por peritos designados por los promotores. Cuando se decida aceptar aportes en especie será indispensable contar con la mayoría de accionistas.

En la constitución simultánea las especies aportadas serán valuadas por los fundadores o por peritos por ellos designados. Los fundadores responderán solidariamente frente a la compañía y con relación a terceros por el valor asignado a las especies aportadas.

En la designación de los peritos y en la aprobación de los avalúos no podrán tomar parte los aportantes.

Las disposiciones de este artículo, relativas a la verificación del aporte que no consista en numerario, no son aplicables cuando la compañía esté formada sólo por los propietarios de ese aporte.

Art. 163.- Los suscriptores harán sus aportes en dinero, mediante depósito en cuenta especial, a nombre de la compañía en promoción, bajo la designación especial de "Cuenta de Integración de Capital", la que será abierta en los bancos u otras instituciones de crédito determinados por los promotores en la escritura correspondiente.

Constituida la compañía, el banco depositario entregará el capital así integrado a los administradores que fueren designados. Si la total integración se hiciera una vez constituida definitivamente la compañía, la entrega la harán los socios suscriptores directamente a la misma.

Art. 164.- La compañía no podrá emitir acciones por un precio inferior a su valor nominal ni por un monto que exceda del capital aportado.

La emisión que viole esta norma será nula.

Art. 165.- El contrato de formación de la compañía determinará la forma de emisión y suscripción de las acciones.

La suscripción de acciones es un contrato por el que el suscribiente se compromete para con la compañía a pagar un aporte y ser miembro de la misma, sujetándose a las normas del estatuto y reglamentos, y aquélla a realizar todos los actos necesarios para la constitución definitiva de la compañía, a reconocerle la calidad de accionista y a entregarle el título correspondiente a cada acción suscrita.

Este contrato se perfecciona por el hecho de la suscripción por parte del suscriptor, sin que pueda sujetarse a condición o modalidad que, de existir, se tendrán por no escritas.

Art. 166.- La suscripción se hará constar en boletines extendidos por duplicado, que contendrán:

- 1.- El nombre de la compañía para cuyo capital se hace la suscripción;
- 2.- El número de registro del contrato social;
- 3.- El nombre, apellido, estado civil y domicilio del suscriptor;
- 4.- El número de acciones que suscribe, su clase y su valor;
- 5.- La suma pagada a la fecha de suscripción, forma y términos en que serán solucionados los dividendos para integrar el valor de la acción;
- 6.- La determinación de los bienes en el caso de que la acción haya de pagarse con éstos y no con numerario;
- 7.- La declaración expresa de que el suscriptor conoce los estatutos y los acepta; y,
- 8.- La fecha de suscripción y la firma del suscriptor y del gerente o promotor autorizado.

Art. 167.- Los promotores y fundadores, así como los administradores de la compañía, están obligados a canjear al suscriptor el certificado de depósito bancario con un certificado provisional por las cantidades que fueren pagadas a cuenta de las acciones suscritas, certificados o resguardos que podrán amparar una o varias acciones.

Estos certificados provisionales o resguardos expresarán:

- 1.- El nombre y apellido, nacionalidad y domicilio del suscriptor;
- 2.- La fecha del contrato social y el nombre de la compañía;
- 3.- El valor pagado y el número de acciones suscritas; y,
- 4.- La indicación, en forma ostensible, de "provisionales".

Estos certificados podrán ser inscritos y negociados en las bolsas de valores del país, para lo cual deberá claramente expresar el capital suscrito que represente y el plazo para su pago, el cual en todo caso no podrá exceder de dos años contados desde su emisión.

Para los certificados que se negocien en bolsa, no se aplicará lo dispuesto en la segunda frase del artículo 218 de esta Ley.

Art. 168.- Las acciones serán nominativas.

La compañía no puede emitir títulos definitivos de las acciones que no estén totalmente pagadas.

Las acciones cuyo valor ha sido totalmente pagado se llaman liberadas.

Art. 169.- Es nula la emisión de certificados de acciones o de acciones que no representen un efectivo aporte patrimonial o que se hubieren hecho antes de la inscripción del contrato de compañía.

Art. 170.- Las acciones pueden ser ordinarias o preferidas, según lo establezca el estatuto.

Las acciones ordinarias confieren todos los derechos fundamentales que en la ley se reconoce a los accionistas.

Las acciones preferidas no tendrán derecho a voto, pero podrán conferir derechos especiales en cuanto al pago de dividendos y en la liquidación de la compañía.

Será nula toda preferencia que tienda al pago de intereses o dividendos fijos, a excepción de dividendos acumulativos.

Art. 171.- El monto de las acciones preferidas no podrá exceder del cincuenta por ciento del capital suscrito de la compañía.

Art. 172.- Es prohibido a la compañía constituir o aumentar el capital mediante aportaciones recíprocas en acciones de propia emisión, aun cuando lo hagan por interpuesta persona.

Art. 173.- Los títulos correspondientes a las acciones suscritas en el acto de constitución de la compañía, serán expedidos dentro de los sesenta días siguientes a la inscripción del contrato en el Registro Mercantil. En la constitución sucesiva de una compañía, los títulos se expedirán dentro de los ciento ochenta días siguientes a la inscripción en el Registro Mercantil de la escritura de constitución definitiva.

Antes de obtener la aprobación definitiva de la Superintendencia de Compañías para la constitución de la compañía, solamente se otorgarán certificados provisionales o resguardos. Los títulos de acción conferidos antes de la inscripción de la escritura de constitución o del contrato en que se aumente el capital son nulos.

Art. 174.- Si en el acto constitutivo no se hubiere reglamentado la emisión de acciones, lo hará la junta general de accionistas o el órgano competente. En todo caso, el reglamento expresará: el número y clase de acciones que se emitan; el precio de cada acción; la forma y plazo en que debe cubrirse el valor de las acciones y las demás estipulaciones que se estimaren necesarias. Si el pago se hiciera a plazos, se pagará por lo menos la cuarta parte del valor de la acción al momento de suscribirla. Si el aporte fuere en bienes que no consistan

en dinero, se estará, en cuanto a la entrega, a lo estipulado en el contrato social.

Art. 175.- Siempre que se haya pagado el cincuenta por ciento, por lo menos, del capital inicial o del aumento anterior, la compañía podrá acordar un aumento del capital social. Los accionistas que estuvieren en mora del pago de la suscripción anterior no podrán ejercer el derecho preferente previsto en el Art. 181, mientras no hayan pagado lo que estuvieren adeudando por tal concepto.

Art. 176.- Los títulos de acción estarán escritos en idioma castellano y contendrán las siguientes declaraciones:

- 1.- El nombre y domicilio principal de la compañía;
- 2.- Las cifras representativas del capital autorizado, capital suscrito y el número de acciones en que se divide el capital suscrito;
- 3.- El número de orden de la acción y del título, si éste representa varias acciones, y la clase a que pertenece;
- 4.- La fecha de la escritura de constitución de la compañía, la notaría en que se la otorgó y la fecha de inscripción en el Registro Mercantil, con la indicación del tomo, folio y número;
- 5.- La indicación del nombre del propietario de las acciones;
- 6.- Si la acción es ordinaria o preferida y, en este caso, el objeto de la preferencia;
- 7.- La fecha de la expedición del título; y,
- 8.- La firma de la persona o personas autorizadas.

Art. 177.- Los títulos y certificados de acciones se extenderán en libros talonarios correlativamente numerados. Entregado el título o el certificado al accionista, éste suscribirá el correspondiente talonario. Los títulos y certificados nominativos se inscribirán, además, en el Libro de Acciones y Accionistas, en el que se anotarán las sucesivas transferencias, la constitución de derechos reales y las demás modificaciones que ocurran respecto al derecho sobre las acciones.

Art. 178.- La acción confiere a su titular legítimo la calidad de accionista y le atribuye, como mínimo, los derechos fundamentales que de ella se derivan y se establecen en esta Ley.

Art. 179.- La acción es indivisible. En consecuencia, cuando haya varios propietarios de una misma acción, nombrarán un apoderado o en su falta un

administrador común; y, si no se pusieren de acuerdo, el nombramiento será hecho por el juez a petición de cualquiera de ellos.

Los copropietarios responderán solidariamente frente a la compañía de cuantas obligaciones se deriven de la condición de accionista.

Art. 180.- En el caso de usufructo de acciones la calidad de accionista reside en el nudo propietario; pero el usufructuario tendrá derecho a participar en las ganancias sociales obtenidas durante el período de usufructo y que se repartan dentro del mismo. El ejercicio de los demás derechos de accionista corresponde, salvo disposición contraria del contrato social, al nudo propietario.

Cuando el usufructo recayere sobre acciones no liberadas, el usufructuario que desee conservar su derecho deberá efectuar el pago de los dividendos pasivos, sin perjuicio de repetir contra el nudo propietario al término del usufructo. Si el usufructuario no cumpliera esa obligación, la compañía deberá admitir el pago hecho por el nudo propietario.

Art. 181.- Los accionistas tendrán derecho preferente, en proporción a sus acciones, para suscribir las que se emitan en cada caso de aumento de capital suscrito. Este derecho se ejercerá dentro de los treinta días siguientes a la publicación por la prensa del aviso del respectivo acuerdo de la junta general, salvo lo dispuesto en el Art. 175.

El derecho preferente para la suscripción de acciones podrá ser incorporado en un valor denominado certificado de preferencia. Dicho certificado podrá ser negociado libremente, en bolsa o fuera de ella.

Dichos certificados darán derecho a sus titulares o adquirentes a suscribir las acciones determinadas en el certificado, en las mismas condiciones que señala la Ley, con el estatuto y las resoluciones de la compañía, dentro del plazo de vigencia.

Los certificados deberán ser puestos a disposición de los accionistas que consten en el libro de acciones y accionistas dentro de los quince días hábiles siguientes a la fecha del acuerdo de aumento de capital.

Art. 182.- La compañía podrá acordar el aumento del capital social mediante emisión de nuevas acciones o por elevación del valor de las ya emitidas.

Art. 183.- El pago de las aportaciones que deban hacerse por la suscripción de las nuevas acciones podrá realizarse:

1.- En numerario, o en especie, si la junta general hubiere aprobado aceptarla y hubieren sido legalmente aprobados los avalúos conforme a lo dispuesto en los Arts. 156, 157 y 205;

2.- Por compensación de créditos;

3.- Por capitalización de reservas o de utilidades; y,

4.- Por la reserva o superávit proveniente de la revalorización de activos, con arreglo al reglamento que expedirá la Superintendencia de Compañías.

Para que se proceda al aumento de capital deberá pagarse, al realizar dicho aumento, por lo menos el 25% del valor del mismo.

La junta general que acordare el aumento de capital establecerá las bases de las operaciones que quedan enumeradas.

Art. 184.- El aumento de capital por elevación del valor de las acciones requiere el consentimiento unánime de los accionistas si han de hacerse nuevas aportaciones en numerario o en especie. Se requerirá unanimidad de la junta si el aumento se hace por capitalización de utilidades. Pero, si las nuevas aportaciones se hicieren por capitalización de reserva o por compensación de créditos, se acordarán por mayoría de votos.

Art. 185.- Cuando las nuevas acciones sean ofrecidas a la suscripción pública, los administradores de la compañía publicarán, por la prensa, el aviso de promoción que contendrá:

1.- La serie y clase de acciones existentes;

2.- El nombre del o de los representantes autorizados;

3.- El derecho preferente de suscripción de los anteriores accionistas;

4.- El resultado de la cuenta de pérdidas y ganancias aprobada en el último balance;

5.- El contenido del acuerdo de emisión de las nuevas acciones y, en especial, la cifra del aumento, el valor nominal de cada acción y su tipo de emisión, así como los derechos atribuidos a las acciones preferentes, si las hubiere. En caso de que se determinare que debe hacerse un aporte al fondo de reserva, deberá expresarse; y,

6.- El plazo de suscripción y pago de las acciones.

Art. 186.- En los estatutos de la compañía se podrá acordar la emisión de acciones preferidas y los derechos que éstas confieren. Pero el cambio de tipo de las acciones implicará reforma del contrato social.

Art. 187.- Se considerará como dueño de las acciones a quien aparezca como tal en el Libro de Acciones y Accionistas.

Art. 188.- La propiedad de las acciones se transfiere mediante nota de cesión firmada por quien la transfiere o la persona o casa de valores que lo represente. La cesión deberá hacerse constar en el título correspondiente o en una hoja adherida al mismo; sin embargo, para los títulos que estuvieren entregados en custodia en un depósito centralizado de compensación y liquidación, la cesión podrá hacerse de conformidad con los mecanismos que se establezcan para tales depósitos centralizados.

Art. 189.- La transferencia del dominio de acciones no surtirá efecto contra la compañía ni contra terceros, sino desde la fecha de su inscripción en el Libro de Acciones y Accionistas.

Esta inscripción se efectuará válidamente con la sola firma del representante legal de la compañía, a la presentación y entrega de una comunicación firmada conjuntamente por cedente y cesionario; o de comunicaciones separadas suscritas por cada uno de ellos, que den a conocer la transferencia; o del título objeto de la cesión. Dichas comunicaciones o el título, según fuere del caso; se archivarán en la compañía. De haberse optado por la presentación y entrega del título objeto de la cesión, éste será anulado y en su lugar se emitirá un nuevo título a nombre del adquirente.

En el caso de acciones inscritas en una bolsa de valores o inmovilizadas en el depósito centralizado de compensación y liquidación de valores, la inscripción en el libro de acciones y accionistas será efectuada por el depósito centralizado, con la sola presentación del formulario de cesión firmado por la casa de valores que actúa como agente. El depósito centralizado mantendrá los archivos y registros de las transferencias y notificará trimestralmente a la compañía, para la cual llevará el libro de acciones y accionistas, la nómina de sus accionistas. Además, a solicitud hecha por la compañía notificará en un período no mayor a tres días.

El retardo en inscribir la transferencia hecha en conformidad con los incisos anteriores, se sancionará con multa del dos por ciento sobre el valor nominal del título transferido, que el Superintendente de Compañías impondrá, a petición de parte al representante legal de la respectiva empresa.

Prohíbese establecer requisitos o formalidades para la transferencia de acciones, que no estuvieren expresamente señalados en esta Ley, y cualquier estipulación estatutaria o contractual que los establezca no tendrá valor alguno.

Art. 190.- En el caso de adjudicación de acciones por partición judicial o venta forzosa, el juez firmará las notas y avisos respectivos. Si se tratare de partición extrajudicial, firmarán dichas notas y trasposos todas las partes que hubieren intervenido en ella o un apoderado. En estos casos deberá presentarse a la compañía copia auténtica del instrumento en que consten la partición y adjudicación.

Los herederos de un accionista podrán pedir a la compañía que se haga constar en el Libro de Acciones y Accionistas la transmisión de las acciones a favor de todos ellos, presentando una copia certificada de inscripción de la sentencia de posesión efectiva de la herencia. Firmarán las notas y avisos respectivos todos ellos e intervendrán en su nombre, y, mientras no se realice la partición, el apoderado o en su falta el administrador común de los bienes relictos si los hubiere y, en caso contrario, el o los herederos que hubieren obtenido la posesión efectiva.

En general estos títulos se transferirán en la misma forma que los títulos de crédito, salvo las disposiciones expresas de esta Ley.

Art. 191.- El derecho de negociar las acciones libremente no admite limitaciones.

Art. 192.- La compañía anónima puede adquirir sus propias acciones por decisión de la junta general, en cuyo caso empleará en tal operación únicamente fondos tomados de las utilidades líquidas y siempre que las acciones estén liberadas en su totalidad.

Mientras estas acciones estén en poder de la compañía quedan en suspenso los derechos inherentes a las mismas.

También se necesitará decisión de la junta general para que estas acciones vuelvan a la circulación.

Art. 193.- No podrá la compañía hacer préstamos o anticipos sobre las acciones que hubiere emitido, salvo el caso previsto en el Art. 297 de esta Ley.

Art. 194.- En caso de acciones dadas en prenda corresponderá al propietario de éstas, salvo estipulación en contrario entre los contratantes, el ejercicio de los derechos de accionista. El acreedor prendario queda obligado a facilitar el ejercicio de esos derechos presentando las acciones a la compañía cuando este requisito fuese necesario para tal ejercicio.

El deudor prendario recibirá los dividendos, salvo estipulación en contrario.

Art. 195.- El certificado provisional y las acciones darán derecho al titular o accionista a percibir dividendos en proporción a la parte pagada del capital suscrito a la fecha del balance.

Art. 196.- La amortización de las acciones, o sea el pago del valor de las mismas y su retiro de la circulación en el mercado, se hará con utilidades repartibles y sin disminución del capital social, cuando la junta general de accionistas acordare dicha amortización, siempre que las acciones amortizables se hallaren íntegramente pagadas. Si la amortización fuere a cargo del capital, se requerirá, previamente, el acuerdo de su reducción, tomado en la forma que esta Ley indica para la reforma del contrato social.

La amortización de acciones no podrá exceder del cincuenta por ciento del capital suscrito.

Art. 197.- Si una acción o un certificado provisional se extraviaren o destruyeren, la compañía podrá anular el título previa publicación que efectuará por tres días consecutivos en uno de los periódicos de mayor circulación en el domicilio principal de la misma, publicación que se hará a costa del accionista. Una vez transcurridos treinta días, contados a partir de la fecha de la última publicación, se procederá a la anulación del título, debiendo conferirse uno nuevo al accionista.

La anulación extinguirá todos los derechos inherentes al título o certificado anulado.

Art. 198.- Cuando las pérdidas alcancen al cincuenta por ciento o más del capital suscrito y el total de las reservas, la compañía se pondrá necesariamente en liquidación, si los accionistas no proceden a reintegrarlo o a limitar el fondo social al capital existente, siempre que éste baste para conseguir el objeto de la compañía.

Art. 199.- La reducción de capital suscrito, que deberá ser resuelta por la junta general de accionistas, requerirá de aprobación de la Superintendencia de Compañías, la que deberá negar su aprobación a dicha reducción si observare que el capital disminuido es insuficiente para el cumplimiento del objeto social u ocasionare perjuicios a terceros. Para este efecto, la Superintendencia dispondrá la publicación por tres veces consecutivas de un aviso sobre la reducción pretendida, publicación que se hará en uno de los periódicos de mayor circulación en el lugar o lugares en donde ejerza su actividad la compañía.

Si transcurridos seis días desde la última publicación no se presentare reclamación de terceros, el Superintendente podrá autorizar la reducción de capital".⁶²

⁶² Ley de Compañías

ANEXO 9

Barras de Granola Quaker (Caja de 10 unidades)



Barras de Granola Quaker (3 Unidades)



Barras de Granola (Colombianas)



Barras de Granola Ecuatorianas



Barras de granola artesanales

