



FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS

PLAN DE NEGOCIOS PARA LA COMERCIALIZACIÓN DE LA AVENA POLACA PRODUCIDA EN
SANTO DOMINGO DE LOS TSÁCHILAS EN EL VALLE DE CUMBAYÁ Y TUMBACO

Trabajo de Titulación presentado en conformidad con los requisitos establecidos
para optar por el título de Ingenieros en Negocios Internacionales

Profesora Guía
MBA. Irma del Carmen Padilla Espinoza

Autores
Julián Aylwin Salvador
Édison Amable Domínguez Velásquez

Año
2017

DECLARACIÓN DEL PROFESOR GUÍA

Declaro haber dirigido este trabajo a través de reuniones periódicas con los estudiantes, orientando sus conocimientos y competencias para un eficiente desarrollo del tema escogido y dando cumplimiento a todas las disposiciones vigentes que regulan los Trabajos de Titulación.

Msc. Irma del Carmen Padilla Espinoza

CC. 1709198178

DECLARACIÓN DE AUTORÍA DE LOS ESTUDIANTES

Declaramos que este trabajo es original de nuestra autoría, que se han citado las fuentes correspondientes y que en su ejecución se respetaron las disposiciones legales que protegen los derechos de autor vigentes.

Julián Aylwin Salvador
C.I. 1723256564

Édison Amable Domínguez Velásquez
C.I. 1717644973

AGRADECIMIENTOS

Agradecemos a nuestros padres por su esfuerzo y compañía en cada uno de los pasos dados para culminar con éxito nuestra carrera, a nuestros maestros y guías que supieron interactuar impartiendo tanto sus conocimientos en la materia como en lo personal.

A la noble institución que nos acogió día tras día para formar nuestra mente y nuestro espíritu, a todos nuestros compañeros de aulas y al igual que nosotros supieron el esfuerzo que se demuestra para poder seguir creciendo tanto de forma profesional como personal.

DEDICATORIA

Este trabajo está dedicado a los maestros, compañeros y familiares que estuvieron en cada momento de este importante proceso como es la educación superior, el trabajo representa un esfuerzo conjunto entre los que firmamos la autoría y quienes nos educaron para poder desarrollarlo de manera correcta.

RESUMEN

En la presente investigación se realiza un plan de negocios para la creación de una empresa dedicada a la comercialización del producto Avena Polaca en las parroquias de Cumbayá y Tumbaco. Siendo el mercado objetivo los niños y adolescentes de las entidades educativas de estos sectores. Para determinar los gustos y preferencias de los consumidores, los autores emplearon métodos cualitativos y cuantitativos, como las encuestas, entrevistas y Focus Group. De estas herramientas de investigación se obtuvieron datos relevantes para la nueva empresa. El precio mínimo para un vaso de 8 onzas de Avena Polaca es \$0,50 centavos y un máximo de \$1,50 dólares por un litro del producto. El precio se determinó en base a los resultados obtenidos de las encuestas y del grupo focal. El nombre elegido para la nueva empresa comercializadora es "Oat & Juice", misma que funcionará bajo la personería jurídica de una Sociedad Anónima. Durante el primer año de funcionamiento, la empresa comercializará únicamente Avena Polaca. En el segundo año, a fin de expandir su portafolio de productos, "Oat & Juice" empezará a distribuir al mercado jugos de naranja, limón y coco, en donde se estima un precio de venta por litro de \$1,92 dólares. Para determinar la viabilidad del negocio, se realizó un análisis financiero mismo que arrojó que el proyecto es viable, con un VAN de \$1.671,18 dólares.

ABSTRACT

A business plan for the creation of company dedicated to the commercialization of Polish oats in the parishes of Tumbaco and Cumbayá is highlighted in this research. Being the target market, children, and adolescents in educational institutions in these sectors. To determine the tastes and preferences of them consumers, the authors employed methods qualitative and quantitative, as the surveys, interviews, and focus group. Of these tools of research is obtained data relevant for the new company, mainly about them prices preferred by the customers. Setting the price minimum for a glass of 7 ounces of oats Polish in \$0.40 cents and a maximum of \$2.80 dollars for a liter of the product. The price was determined based on the results obtained from surveys and focus group. The name chosen for the new company was "Oat & Juice", same that will operate under the legal personality of a corporation. During the first year of operation, the company marketed only Polish oats. In the second year, to expand its product portfolio, "Oat & Juice will begin to distribute the juices of Orange, lemon and coconut market, whose selling price per liter will be \$ 1,92. To determine the viability of the business, is carried out an analysis financial same that threw that the project is viable, with a VAN of \$1.671,18 dollars.

ÍNDICE

1. INTRODUCCIÓN.....	1
1.1 Aspectos Generales	1
1.1.1 Antecedentes.....	1
1.1.2. Objetivo General.....	1
1.1.3 Objetivos Específicos	1
1.1.4. Hipótesis.....	2
2. LA INDUSTRIA, LA COMPAÑÍA Y LOS PRODUCTOS O SERVICIOS.....	3
2.1. La industria.....	3
2.1.1. Tendencias de la industria.....	3
2.1.1.1. Comercio al por mayor y menor	3
2.1.2. Estructura de la industria.....	6
2.2. Cadena de valor.....	8
2.3. Factores Políticos	10
2.4. Factores Económicos.....	12
2.5. Factores económicos y regulatorios.....	15
2.6. Factores Tecnológicos.....	18
2.6.1. Canales de Distribución.....	19
2.6.2. Las 5 fuerzas de Porter	20
2.7. Amenaza de productos sustitutos	20
2.8. Poder de negociación de los compradores.....	21
2.9. Poder de negociación de los proveedores.....	21
2.10. Intensidad de la rivalidad	22
2.11. Amenaza de entrada de nuevos competidores	22
2.12. La compañía y el concepto del negocio.....	23
2.12.1 La idea y el modelo de negocio.....	23
2.12.2 Estructura legal de la empresa.....	25

2.12.2.1. Determinación de la especie de compañía	25
2.12.3 Misión, Visión y Objetivos.....	26
2.12.3.1 Misión.....	26
2.12.3.2 Visión	26
2.12.3.3 Objetivos	26
2.14. El producto o servicio.....	27
2.15. Estrategia de ingreso al mercado y crecimiento.	29
2.16. Análisis FODA	30
3. INVESTIGACIÓN DE MERCADOS Y SU ANÁLISIS.....	32
3.1. Mercado relevante y cliente potencial.....	37
3.1.1. Mercado Objetivo	37
3.1.2. Segmentación del Mercado	38
3.1.3. Segmentación geográfica	38
3.2. Tamaño del mercado.	40
3.2.1 Investigación Cualitativa	42
3.2.1.1 Entrevista a expertos	42
3.2.1.2 Focus Group	45
3.2.2. Investigación Cuantitativa.....	48
3.2.2.1 Análisis de Datos	52
3.3 La competencia y sus ventajas.....	60
3.4. Participación de mercados y ventas de la industria.....	63
3.5. Evaluación del mercado durante la implementación.....	64
4. PLAN DE MARKETING.....	66
4.1 Estrategia general de marketing.....	66
4.1.1. Mercado objetivo	66
4.1.2. Propuesta de valor.....	67
4.1.3. Marketing mix	67
4.1.4. Estrategia de producto.....	67
4.1.4.1. Ingredientes:	67
4.1.4.2. Envase	68

4.1.4.3. Etiquetado.....	69
4.2 Política de precios.....	70
4.2.1. Estrategia de plaza.....	71
4.2.2. Estrategia de promoción.....	72
4.3. Táctica de ventas.....	72
4.4. Política de servicio al cliente y garantías.	74
4.4.1. Políticas de servicio al cliente.....	74
4.4.2. Garantías.....	75
4.5. Promoción y Publicidad	75
4.5.1. Publicidad.....	75
4.5.1.1. Publicidad mediante volantes.....	75
4.5.1.3. Publicidad mediante Pautas digitales.....	76
4.5.2. Relaciones Públicas	76
4.6. Distribución.....	77
5. PLAN DE OPERACIONES Y PRODUCCIÓN.....	79
5.1. Estrategia de Operaciones	79
5.2. Ciclo de Operaciones.....	80
5.2.1. Flujograma de proceso	82
5.3. Instalaciones y mejoras	83
5.4. Localización Geográfica y requerimientos de espacio físico	85
5.5. Capacidad de almacenamiento y manejo de inventarios.....	87
5.6. Aspectos regulatorios y legales	88
6 EQUIPO GERENCIAL.....	91
6.1. Estructura Organizacional.....	91
6.1.1. Organigrama empresarial	91
6.2. Personal Administrativo clave y sus responsabilidades	92
6.2.1. Descripción de funciones.....	92
6.3. Equipo de trabajo.....	95

6.4. Compensación a administradores y propietarios	98
6.5. Compensación a accionistas.....	98
6.6. Políticas de empleo y beneficios	98
6.7. Políticas y normas de comportamiento.....	99
6.8. Beneficios	99
6.9. Derechos y restricciones de accionistas e inversores.....	100
6.10. Equipo de asesores y servicios.....	100
7. CRONOGRAMA GENERAL.....	102
7.1. Actividades necesarias para poner el negocio en marcha.....	102
7.2. Diagrama de Gantt	102
7.3. Riesgos e imprevistos.....	105
8. RIESGOS CRÍTICOS, PROBLEMAS Y SUPUESTOS	107
8.1. Supuestos y criterios utilizados	107
8.2. Riesgos y problemas principales.....	108
9. PLAN FINANCIERO.....	110
9.1. Inversión inicial	110
9.2. Depreciaciones.....	110
9.3. Inversión diferida.....	111
9.4. Capital de trabajo.....	111
9.5. Estructura de capital.....	112
9.6. Financiamiento	112
9.7. Proyección de ingresos	112
9.8. Proyección de costos y gastos	113
9.9. Proyección de Estados Financieros	114
9.9.1. Estado de Resultados.....	114

9.8.2. Estado de Situación.....	115
9.10. Flujo de efectivo.....	116
9.11. Flujo de caja.....	116
9.12. VAN	116
9.13. TIR	117
9.14. Periodo de Recuperación de la Inversión	118
9.15. Índices financieros.....	118
9.15.1. Índice de liquidez.....	118
9.15.2. Índice de rentabilidad sobre las ventas	119
9.15.3. Índice de rentabilidad patrimonial.....	119
CONCLUSIONES	120
REFERENCIAS	122
ANEXOS	124

ÍNDICE TABLAS

Tabla 1. Clasificación Nacional de Actividades Económicas según CIIU4.0.	3
Tabla 2. Venta al por mayor de alimentos, bebidas y tabacos.	5
Tabla 3. Venta al por mayor de alimentos, bebidas y tabacos.	6
Tabla 4. Ventas anuales Toni, Alpina, Nestlé y Gustalac, 2012-2014.	7
Tabla 5. La logística de Alpina S.A. como sistema.	9
Tabla 6. Tasa de Interés referenciales.	12
Tabla 7. Desempleo por ciudades representativas.	16
Tabla 8. Información Nutricional Avena Polaca.	27
Tabla 9. Proyección crecimiento en unidades Avena Polaca.	30
Tabla 10. Matriz FODA.	31
Tabla 11. Fuentes de información para la investigación de mercados.	34
Tabla 12. Preguntas, Objetivos y respuestas.	35
Tabla 13. Segmentación Geográfica.	39
Tabla 14. Segmentación Demográfica.	39
Tabla 15. Segmentación Psicográfica.	40
Tabla 16. Información relevante a obtenerse en el estudio de mercado.	41
Tabla 17. Resultado de la aplicación del Focus Group.	48
Tabla 18. Número de encuestas a realizar en los centros educativos.	51
Tabla 19. Demanda de los centros educativos.	63
Tabla 20. Demanda de los locales como tiendas, panaderías, etc.	64
Tabla 21. Proyección Venta por litros de Avena Polaca anual.	64
Tabla 22. Información Nutricional Avena Polaca.	69
Tabla 23. Estrategia de Precio.	70
Tabla 24. Estrategia de plaza.	71
Tabla 25. Estrategia de promoción y publicidad.	72
Tabla 26. Sueldo a vendedores.	73
Tabla 27. Proyección de Ventas en litros.	73
Tabla 28. Costo por la entrega de flyers en distintos puntos de las Parroquias.	76
Tabla 29. Costo publicidad en pautas digitales.	76

Tabla 30. Costo de la movilización por Relaciones Públicas.....	76
Tabla 31. Costo Total por Promoción y Publicidad.....	77
Tabla 32. Tiempos de solicitud de mercadería al proveedor.	81
Tabla 33. Ubicación de la empresa “Oat & Juice” S.A.	85
Tabla 34. Perfil Gerente General.....	95
Tabla 35. Perfil Contador.....	95
Tabla 36. Perfil Secretaria.	96
Tabla 37. Perfil Supervisor.	96
Tabla 38. Perfil Operativos.	97
Tabla 39. Perfil Vendedores	97
Tabla 40. Sueldos empleados.	98
Tabla 41. Diagrama de Gantt.	103
Tabla 42. Involucrados en las actividades previas al inicio de actividades. ...	104
Tabla 43. Riesgos e imprevistos.	105
Tabla 44. Riesgos y problemas principales.....	109
Tabla 45. Inversión Inicial.....	110
Tabla 46. Depreciaciones.....	110
Tabla 47. Gastos de Constitución.	111
Tabla 48. Capital de Trabajo.	111
Tabla 49. Estructura de capital.....	112
Tabla 50. Tabla de Amortización.....	112
Tabla 51. Proyección de Ventas.....	113
Tabla 52. Egresos.	113
Tabla 53. Estado de Resultados.	114
Tabla 54. Estado de Situación.....	115
Tabla 55. Patrimonio	115
Tabla 56. Flujo de Efectivo.	116
Tabla 57. Flujo de Caja.	116
Tabla 58. VAN.....	117
Tabla 59. TIR.....	118

ÍNDICE FIGURAS

Figura 1. Tasa de variación del PIB Comercio al por mayor de	4
Figura 2. Tendencia de comercio al por mayor.	4
Figura 3. Tendencia del comercio al por mayor.	6
Figura 4. Participación del mercado de bebidas de avena.....	7
Figura 5. Inflación anual.	13
Figura 6. Incidencia en la inflación de las Divisiones de Productos.	14
Figura 7. Evolución del desempleo.	15
Figura 8. Evolución del empleo total nacional.	15
Figura 9. Crecimiento de la población.	17
Figura 10. Canales de distribución de la industria.....	19
Figura 11. Canales de distribución de GUSTALAC.....	20
Figura 12. Las 5 fuerzas de Porter en la Industria de la Avena Polaca.....	23
Figura 13. Presentaciones Avena Polaca.....	28
Figura 14. Edad de los encuestados.	53
Figura 15. Cantidad de dinero que el estudiante recibe.	54
Figura 16. Bebidas consumidas en el bar.	55
Figura 17. Frecuencia de Consumo de Avena Polaca.	56
Figura 18. Producto más vendido en los bares.	57
Figura 19. Producto más consumido por los niños y adolescentes en la tienda.....	58
Figura 20. Recomendación para que se venda avena polaca en tiendas.	59
Figura 21. Interés por vender avena polaca.	60
Figura 22. Productos TONI.....	61
Figura 23. Productos ALPINA.	62
Figura 24. Presentaciones Avena Polaca.....	68
Figura 25. Semáforo Nutricional.....	70
Figura 26. Distribución.	78
Figura 27. Flujograma de proceso.....	82
Figura 28. Planos de la unidad de negocio “Oat & Juice” S.A.....	84
Figura 29. Mapa de ubicación de “Oat & Juice” S.A.....	87

Figura 30. Planos de la unidad de negocio "Oat & Juice" S.A.....	88
Figura 31. Semáforo Nutricional.....	89
Figura 32. Organigrama " Oat & Juice".	91

CAPÍTULO I

1. INTRODUCCIÓN

1.1 Aspectos Generales

1.1.1 Antecedentes

La Avena Polaca es una bebida fría producida en la República del Ecuador desde el año 1999. Este producto pertenece al Sr. Gustavo Buriticá que junto a su familia lanzaron el producto en la ciudad de Esmeraldas. Actualmente la planta productora se encuentra en la provincia de Santo Domingo de los Tsáchilas a dos horas y media de distancia vía terrestre.

Esta avena es producida con materias primas de alto valor nutricional, tal como leche entera pasteurizada, avena y cereales, entre otros, lo que lo transforma en una bebida láctea libre de colorantes y preservantes, razón por la cual es conocida como un producto nutritivo y saludable.

El mercado objetivo al que se va a ingresar está ubicado en Tumbaco y Cumbayá, parroquias del cantón Quito, ya que en los mismos no se encuentra disponible este producto para su consumo.

1.1.2. Objetivo General

Desarrollar un plan de negocios para la comercialización de la Avena Polaca en las parroquias de Cumbayá y Tumbaco a través de una investigación de mercado y estudio financiero.

1.1.3 Objetivos Específicos

- Evaluar la rentabilidad del negocio mediante un estudio financiero.

- Analizar al sector seleccionado (Cumbayá y Tumbaco) mediante una investigación de mercado a través de encuestas y Focus Group.
- Realizar un plan de mercadeo para la introducción del producto.
- Diseñar el modelo de negocio para una óptima comercialización.
- Definir el organigrama de la empresa.

1.1.4. Hipótesis

En Cumbayá y Tumbaco el mercado objetivo aprecia un producto saludable y sin preservantes, por lo tanto, la bebida que se propone distribuir tendrá una excelente acogida generando los ingresos necesarios para que la empresa sea sostenible en el tiempo.

CAPÍTULO II

2. LA INDUSTRIA, LA COMPAÑÍA Y LOS PRODUCTOS O SERVICIOS

2.1. La industria

La empresa comercializadora de Avena Polaca en las Parroquias de Cumbayá y Tumbaco pertenece a la siguiente clasificación industrial:

Tabla 1. Clasificación Nacional de Actividades Económicas según CIIU4.0.

SECTOR	G	COMERCIO AL POR MAYOR Y AL POR MENOR; REPARACION DE VEHICULOS Y MOTOCICLETAS
INDUSTRIA	G64630	Venta al por Mayor de Alimentos, Bebidas y Tabaco
NEGOCIO	G4630.21	Venta al por mayor de productos lácteos, incluido bolos, etc.

Tomado de: (Clasificación Nacional de Actividades Económicas, 2012)

2.1.1. Tendencias de la industria

2.1.1.1. Comercio al por mayor y menor

Según la clasificación del INEC en el Censo Nacional Económico 2010, la nueva empresa se ubicaría en el sector “Comercio al por mayor de productos lácteos, incluidos bolos, etc.”, se debe conocer el aporte de este sector, es decir el comercio al por mayor contribuye a la economía ecuatoriana, misma que se detalla a continuación.

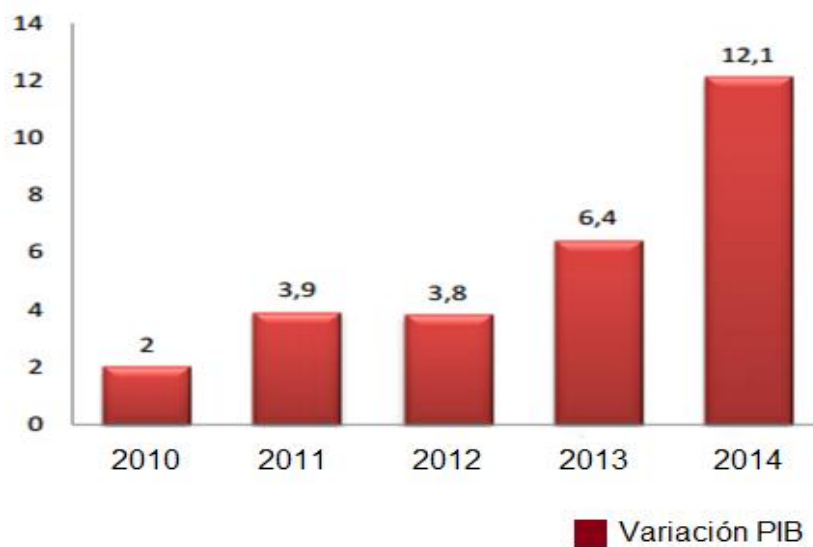


Figura 1. Tasa de variación del PIB Comercio al por mayor de productos lácteos, incluidos bolos, etc.
Tomado de: BCE.

La figura anterior muestra el comportamiento del comercio al por mayor en la clasificación antes mencionada, según el PIB industrial del periodo 2010-2014. La variación a partir del año 2012 en este sector ha ido incrementando, siendo así que en el 2013 varía en 2,6 puntos positivos con respecto al 2012, presentando desde 2012 al 2014 un incremento de 8.3 puntos.

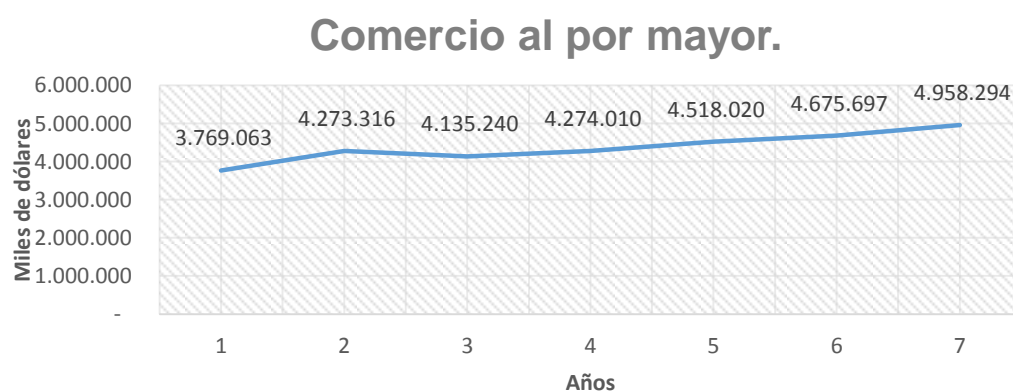


Figura 2. Tendencia de comercio al por mayor.
Tomado de: BCE.

Con respecto al tamaño de la industria de la venta al por mayor de alimentos, bebidas y tabacos, el INEC en el Censo Nacional Económico 2010, indica lo siguiente sobre este tipo de actividad.

2.1.1.2 Venta al por mayor de alimentos, bebidas y tabacos.

Según datos obtenidos del Censo Nacional Económico 2010, la venta al por mayor de alimentos, bebidas y tabacos presentan los siguientes datos a nivel nacional.

Venta al por mayor de alimentos, bebidas y tabacos a nivel nacional

Tabla 2. Venta al por mayor de alimentos, bebidas y tabacos.

G4630 VENTA AL POR MAYOR DE ALIMENTOS, BEBIDAS Y TABACOS.	
Número de negocios	126.275
Número de Personal Ocupado	234.412
Ingresos anuales (Promedio)	\$ 11.673.374

Tomado de: INEC, 2012.

Con respecto a las actividades de “Venta al por mayor de alimentos, bebidas y tabacos”, la base de datos proporcionada por el INEC, indica las actividades desglosadas hasta los 4 dígitos, no indica el desglose hasta los 6 dígitos, con respecto a la actividad mencionada se sabe que hasta el año 2012, existían un total de 126.275 negocios, con 234.412 personas remuneradas y con un ingreso anual promedio de 11'673.374 dólares.

De igual manera la contribución de la venta al por mayor de alimentos, bebidas y tabacos en la Provincia de Pichincha es la siguiente:

Venta al por mayor de alimentos, bebidas y tabacos en la Provincia de Pichincha.

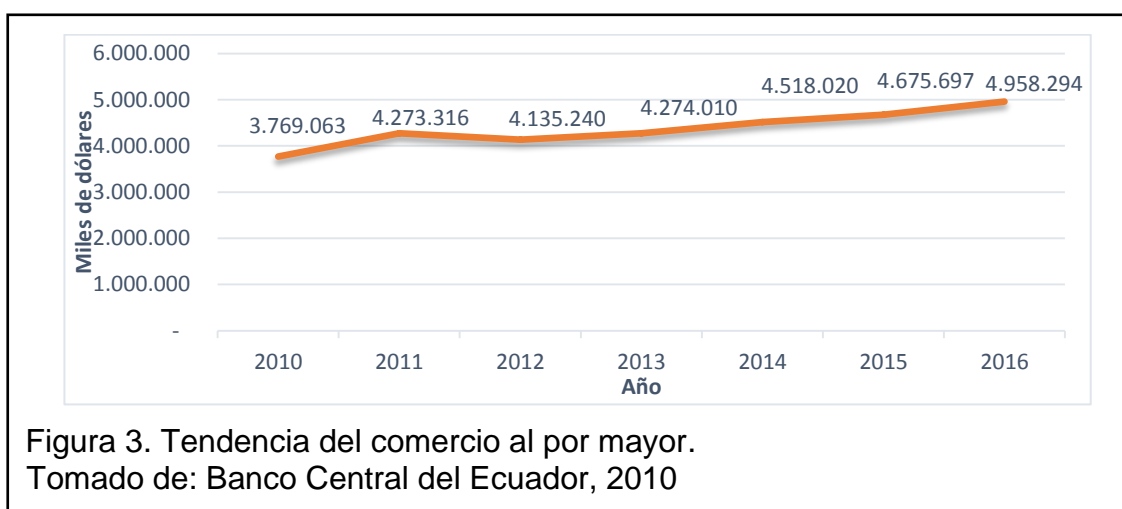
Tabla 3. Venta al por mayor de alimentos, bebidas y tabacos.

G4630 VENTA AL POR MAYOR DE ALIMENTOS, BEBIDAS Y TABACOS.	
Número de negocios	208
Número de Personal Ocupado	1.989
Ingresos anuales (Promedio)	\$ 150.389,12

Tomado de: INEC, CENEC 2010.

El sector del comercio es uno de los más dinámicos del país, esto se refleja en las estadísticas del Censo Económico 2010, donde se demuestra que la mayoría de personas se dedicaron al comercio a través de tiendas, mini mercado, bazares, papelerías, ventas en locales, entre otros. Este sector juega un papel muy importante en la generación de empleo.

2.1.2. Estructura de la industria



En el Ecuador son cuatro las empresas que ofertan bebidas de avena y se diferencian con diferentes tipos de estrategias (precios, presentación, publicidad, calidad, entre otras). Estas empresas son Nestlé, Toni, Alpina y Gustalac.

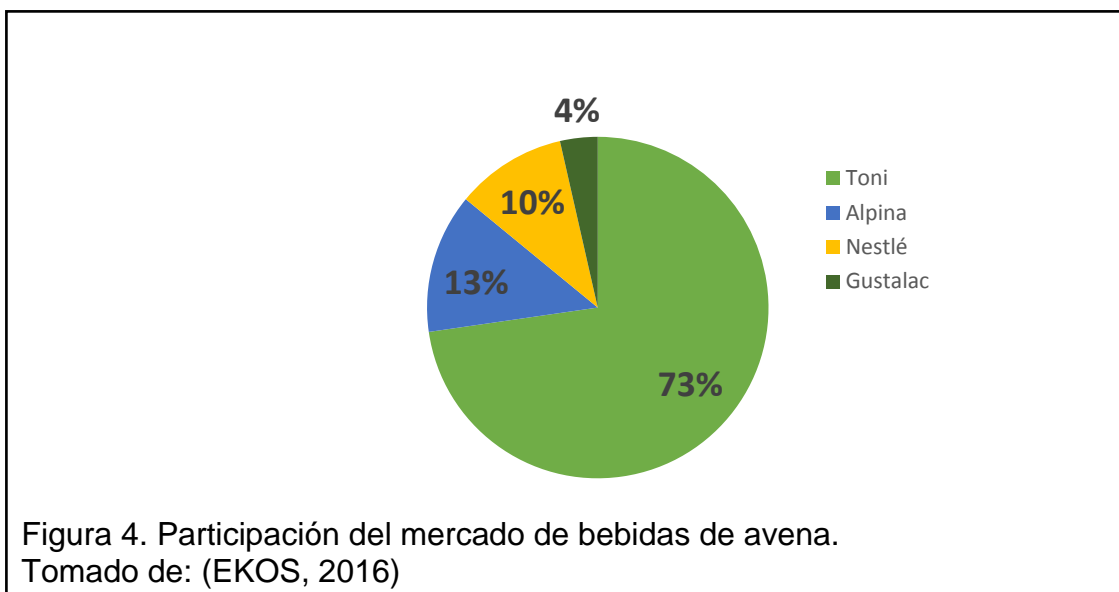
Las empresas Toni y Alpina son las que lideran el mercado y tienen un alto porcentaje de participación, en tanto que Nestlé y Gustalac están captando nuevos mercados para mantenerse en la venta de bebidas de avena.

Para determinar la participación del mercado de cada empresa se realizó una comparación de las ventas de los años 2012, 2013 y 2014. Los resultados obtenidos se presentan a continuación.

Tabla 4. Ventas anuales Toni, Alpina, Nestlé y Gustalac, 2012-2014.

Años	Toni	Alpina	Nestlé	Gustalac
2012	79.691.781	14.489.415	11.510.885	3.897.092
2013	89.254.794	16.228.144	14.964.151	5.722.220
2014	99.965.369	18.175.522	19.453.396	6.773.215

Tomado de: (EKOS, 2016)



La empresa Toni tiene una participación del 73% en el mercado ecuatoriano, liderazgo que se apoya en una fuerte distribución por medio de canales tradicional (tiendas, supermercados, mini mercados). Además, su estrategia publicitaria se enfoca en destacar la calidad de sus productos. No obstante,

cuando la marca Alpina ingresó al mercado ecuatoriano, empezó a convertirse en un fuerte rival para Toni, gracias al uso de estrategias innovadoras.

Estas empresas proporcionan al consumidor productos con características similares, al mismo tiempo son marcas que generan confianza. Una de las características que distingue a estas tres grandes empresas de Gustalac es la presentación del producto. Mientras TONI, NESTLÉ y ALPINA comercializan bebidas de avena en envases de 200 ml y 1000 ml. La avena polaca se vende en varias presentaciones: vasos de 8 y 15 onzas y envases de 500 y 1000 ml. Por esta razón, los precios de la avena polaca van desde los 0,50 centavos hasta USD 1,50 dólares. Las otras marcas tienen precios mínimos entre USD 0,60 y USD 0,80 centavos para sus presentaciones de 200 ml y las presentaciones de 1000 ml oscilan entre USD 1,25 y USD 2,00 dólares.

2.2. Cadena de valor

“Es la serie de departamentos que realizan actividades que crean valor al diseñar, producir, comercializar, entregar y apoyar los productos de la empresa.” (Kotler & Armstrong, 2008, p. 46).

A continuación, se presenta la cadena de valor de Alpina S.A., esto como una referencia de la industria de cómo debe ser la estructura de una cadena de valor. En la siguiente tabla se pueden apreciar las distintas etapas que posee la empresa desde la adquisición de materias primas hasta la venta de sus productos, incluyendo a las actividades de soporte que hacen posible el éxito de toda la cadena de valor.

Tabla 5. La logística de Alpina S.A. como sistema.

Infraestructura de la empresa				
Alpina S.A cuenta a nivel nacional con 7 facilidades industriales y 8 centros de acopio de leche. Tiene operaciones en Venezuela y Colombia.				
Administración de Recursos Humanos				
Cuenta con estrategias como modelos por competencias, estrategias CIMA, de reconocimiento, de inducción y flexibilidad laboral, Universidad Alpina y plan anual de capacitación.				
Desarrollo Tecnológico				
Aplicación de herramientas como el Balance Scorecard, adopción de sistema Oracle Release 12.1, creación de oficina PMO.				
Adquisiciones				
Compra de vehículos para transporte de productos, repuestos de maquinaria, pagos por publicidad, coordinación de viajes para capacitaciones y negociaciones con proveedores				
Logística de Entrada	Operación	Logística de Salida	Comercialización y Ventas	Servicios
-Centros de acopio a nivel nacional -Plantas aprobadas por la FDA - Abastecimiento de leche por parte de ganaderos -Insumos Industriales	-Cuenta con certificaciones en plantas -Mejores prácticas en el proceso de manufactura -Procesamiento de materias primas -Inclusión de insumos industriales -Empaquetado de productos	-DDRS, recepción y almacenamiento de producto terminado y reserva y generación -Picking -facturación -Estibado, cargue de los pedidos Oracle -Plataformas urbanas, flota propia	-Reuniones del equipo de ventas para fijar objetivos -Visitas a 65 clientes en promedio diariamente -Nuevos productos -Medios de comunicación -Alianzas con grupo nutresa -Puntos de venta propios	-Línea ética -Encuestas de satisfacción -logística de retorno

Tomado de Díaz Brenda, Logística Alpina Productos Alimenticios S.A.,2013, p.4.

2.3. Factores Políticos

Como parte del aspecto político se consideran las medidas regulatorias y de control emitidas por el Gobierno ecuatoriano al sector del comercio al por mayor y por menor, al igual al de las empresas que comercializan alimentos.

Actualmente, en el Ecuador se cuenta con un sistema de etiquetado para los alimentos de consumo humano, donde debe especificarse el contenido de azúcar, sal y grasa del producto por medio de un sistema de semaforización. A fin de que los consumidores tengan información sobre el contenido de los alimentos que adquieren.

La empresa deberá cumplir con una serie de documentación y permisos, siempre apegada a todas las leyes del estado ecuatoriano y todas sus entidades de control, para la actividad de la empresa el Ministerio de Salud del Ecuador indica lo siguiente:

Transporte

El (Ministerio de Salud Pública, 2014), en sus artículos 47 al 50 menciona que: El transporte para alimentos debe tener las condiciones higiénicas y de temperatura adecuadas para mantener su inocuidad; además de que el vehículo debe ser el apropiado para que los productos transportados no se contaminen, por lo tanto, no se pueden colocar en el piso del vehículo ni junto a productos tóxicos.

Instalaciones

Según el Reglamento de Buenas Prácticas Para Alimentos Procesados emitido por la (Presidencia de la República, 2002), las instalaciones de los establecimientos donde se manipulan alimentos deben estar diseñados para lo siguiente:

- El riesgo de contaminación y la alteración de los alimentos debe ser mínimo
- Los materiales usados no deben ser tóxicos
- Todas las áreas deben tener facilidad para su limpieza

Asimismo, su ubicación debe estar lejos de los focos de insalubridad determinados por el Ministerio de Salud del Ecuador. La construcción debe ofrecer protección contra el polvo, insectos, roedores, aves y demás que pongan en riesgo la higiene de los alimentos. Las instalaciones deben disponer del espacio suficiente para la actividad de la empresa y la movilidad del personal. Finalmente, cada área debe poseer la distribución y señalización necesaria.

Personal

El Reglamento de Buenas Prácticas Para Alimentos Procesados también menciona que las personas que tienen contacto directo con los alimentos debe contar con uniformes adecuados para su actividad, siendo necesario el uso de los materiales adecuados como: vestimenta limpia, guantes, gorro y mascarillas en buen estado. Además, de lavarse las manos constantemente. (2002)

Almacenamiento

Los alimentos deben ser almacenados en bodegas o almacenes con sistemas de control de temperatura y humedad apropiados que eviten la descomposición o contaminación de los alimentos. (Reglamento de Buenas Prácticas para Alimentos Procesados, 2002)

En cuanto al aspecto regulatorio la empresa comercializadora de avena polaca deberá regirse a lo estipulado por la Superintendencia de Compañías.

2.4. Factores Económicos

A continuación, se presentarán los factores económicos más relevantes para la industria en la que se está investigando.

Tasa de interés

La tasa de interés es el precio del dinero en el mercado financiero, al igual que el precio de cualquier producto, cuando hay más dinero la tasa baja y cuando hay escasez sube. La fijación de la tasa de interés está a cargo del Banco Central del Ecuador y lo hace de manera semanal considerando el promedio ponderado de los bancos privados.

A continuación, se muestra las tasas de interés activas presentadas por el Banco Central del Ecuador en el mes de julio en el año 2015.

Tabla 6. Tasa de Interés referenciales.

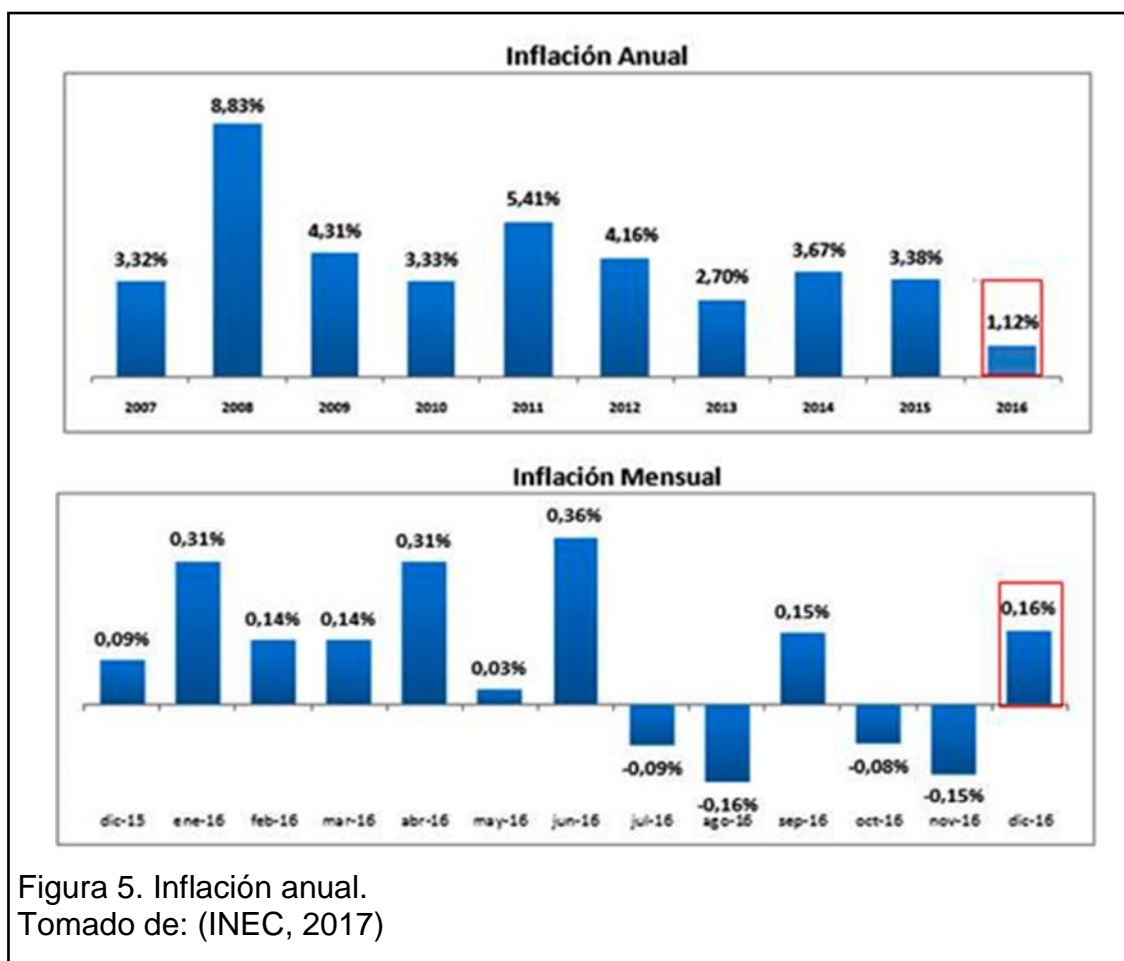
Tasas de Interés			
marzo - 2017			
1. TASAS DE INTERÉS ACTIVAS EFECTIVAS VIGENTES			
Tasas Referenciales		Tasas Máximas	
Tasa Activa Efectiva Referencial para el segmento:	% anual	Tasa Activa Efectiva Máxima para el segmento:	% anual
Productivo Corporativo	8.58	Productivo Corporativo	9.33
Productivo Empresarial	9.49	Productivo Empresarial	10.21
Productivo PYMES	11.02	Productivo PYMES	11.83
Comercial Ordinario	9.42	Comercial Ordinario	11.83
Comercial Prioritario Corporativo	8.14	Comercial Prioritario Corporativo	9.33
Comercial Prioritario Empresarial	9.83	Comercial Prioritario Empresarial	10.21
Comercial Prioritario PYMES	11.33	Comercial Prioritario PYMES	11.83
Consumo Ordinario	16.85	Consumo Ordinario	17.30
Consumo Prioritario	16.65	Consumo Prioritario	17.30
Educativo	9.49	Educativo	9.50
Inmobiliario	10.67	Inmobiliario	11.33
Vivienda de Interés Público	4.98	Vivienda de Interés Público	4.99
Microcrédito Minorista	27.62	Microcrédito Minorista	30.50
Microcrédito de Acumulación Simple	25.18	Microcrédito de Acumulación Simple	27.50

Tomado de: Banco Central del Ecuador, 2017

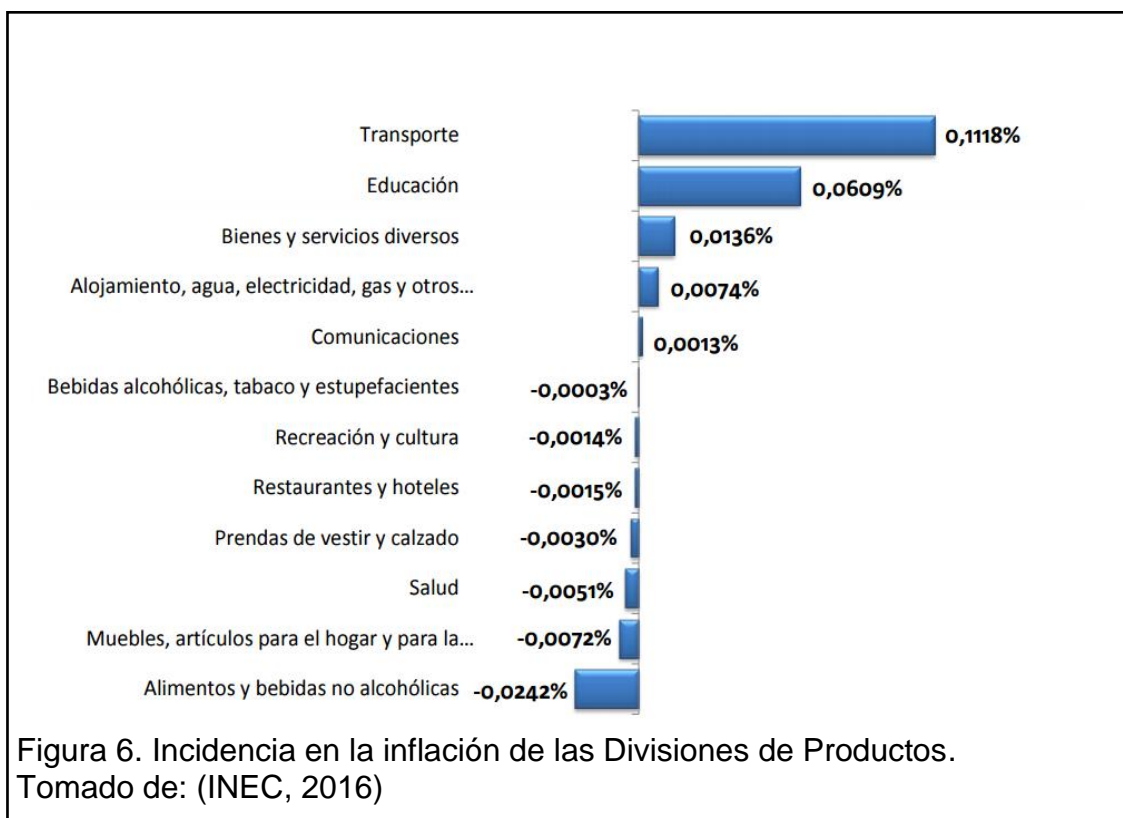
El conocimiento de la tasa de interés activa es importante debido a que es de gran utilidad para las empresas al momento de buscar financiamiento en una institución financiera pública o privada. La tasa que rige en el caso de la industria en estudio es el productivo empresarial, que en datos de marzo del 2017 es de 10,21% anual.

La Inflación

La inflación indica el crecimiento generalizado de los precios de bienes, servicios y factores productivos dentro de una economía en un periodo determinado para la cuantificación de la inflación se utiliza el “índice de precios al consumidor”.



La inflación en el Ecuador se calcula en base al Índice de Precios al Consumidor, el cual mide la evolución del nivel general de precios correspondiente al conjunto de productos de consumo adquiridos por los hogares en un periodo determinado de tiempo. En IPC en el país considera a 359 productos que forman parte de la canasta básica y la información se levanta en 9 ciudades: Quito, Guayaquil, Manta, Machala, Loja, Esmeraldas, Ambato, Cuenca y Santo Domingo. (INEC, 2016). Ecuador registró una inflación anual de 1,12% en el mes de diciembre 2016 frente al 3,38% del 2015 según el último reporte del Índice de Precios al Consumidor(IPC), publicado por el Instituto Nacional de Estadística y Censos (INEC).



Al analizar la figura anterior se puede evidenciar que los productos que menos contribuyen al alza de la inflación en septiembre de 2016 son los alimentos y bebidas no alcohólicas con un -0,0242% del total. Lo que quiere decir que estos tipos de productos varían con más frecuencia sus precios en el mercado, manteniendo constante al Índice de Precios al Consumidor.

2.5. Factores económicos y regulatorios

Empleo y Desempleo

Empleo: son las personas que forman parte de la Población Económicamente Activa y que cuentan con un trabajo a tiempo completo, por el cual ganan una cifra igual o superior al salario unificado legal.

Desempleo: son las personas que forman parte de la Población Económicamente Activa y no cuentan con un trabajo a pesar de haber o no buscado empleo.

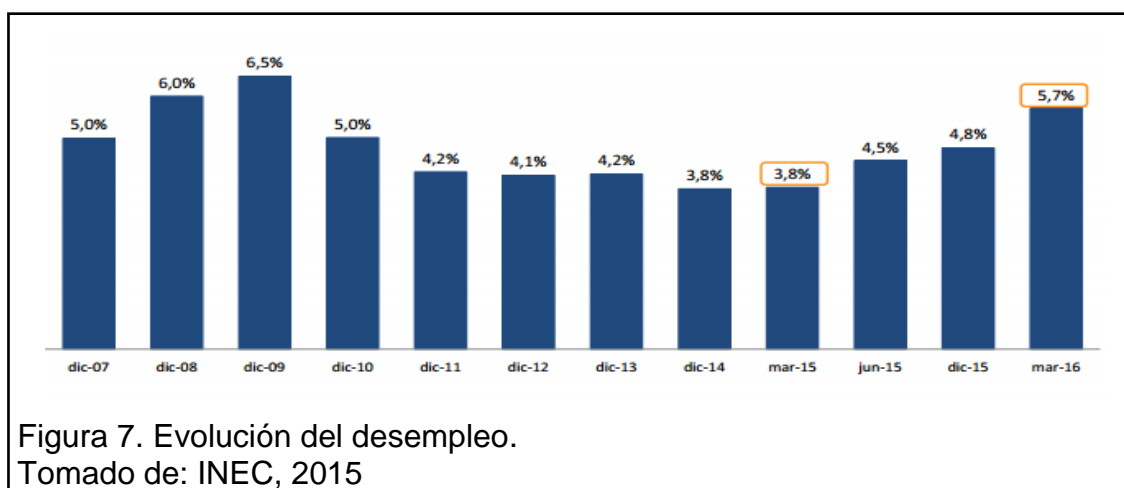


Figura 7. Evolución del desempleo.
Tomado de: INEC, 2015

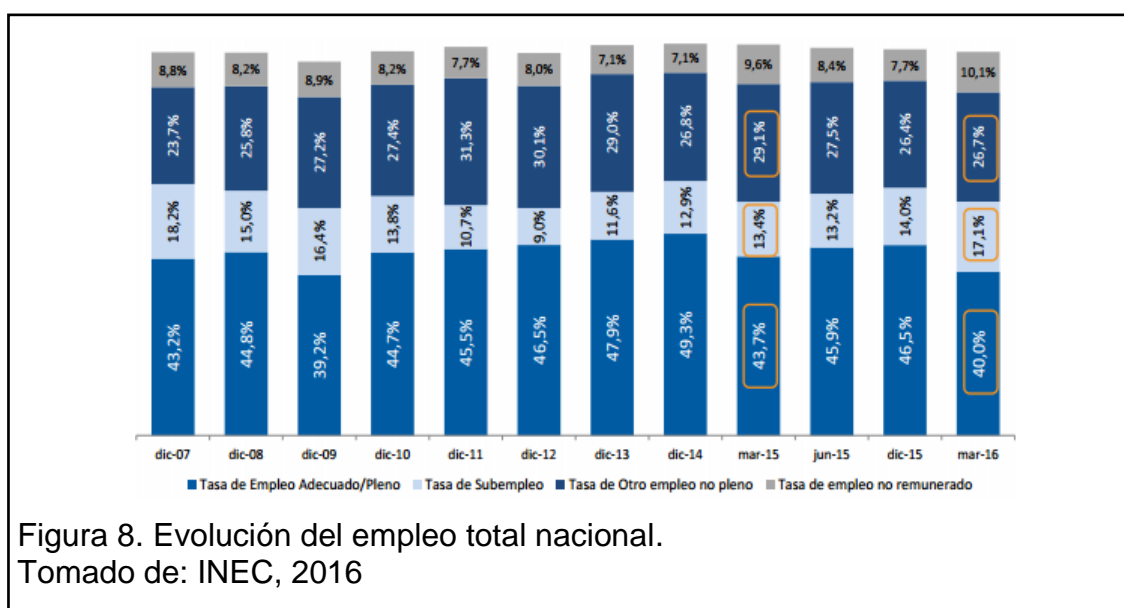


Figura 8. Evolución del empleo total nacional.
Tomado de: INEC, 2016

De marzo 2010 a marzo de 2015 el desempleo disminuyó en el país, llegando al 3,8% en el mes de marzo del año 2015. Estos datos alentadores tienen relación directa con la evolución del PIB, debido a que en el país las plazas de empleo aumentaron como consecuencia de los tiempos de bonanza petrolera. Pero a partir del mes de junio del mismo año los porcentajes de desempleo comenzaron a aumentar, esto tiene relación con la reducción del barril del petróleo, con esto disminuye la liquidez y por lo tanto el número de plazas de empleo.

En el mes de marzo de 2016, según las cifras presentadas por el INEC, el 40% de las personas que contaban con un empleo a nivel nacional, se encontraban bajo la categoría de empleo adecuado, eso quiere decir que se trabajaba el total de horas establecidas por la ley llegando a percibir un salario igual o mayor al unificado. Mientras que el 26,7% se encontraban en la categoría empleo inadecuado, el 17,1% pertenecían a los subempleados y el 10,1% tenían un empleo no remunerado.

Tabla 7. Desempleo por ciudades representativas.

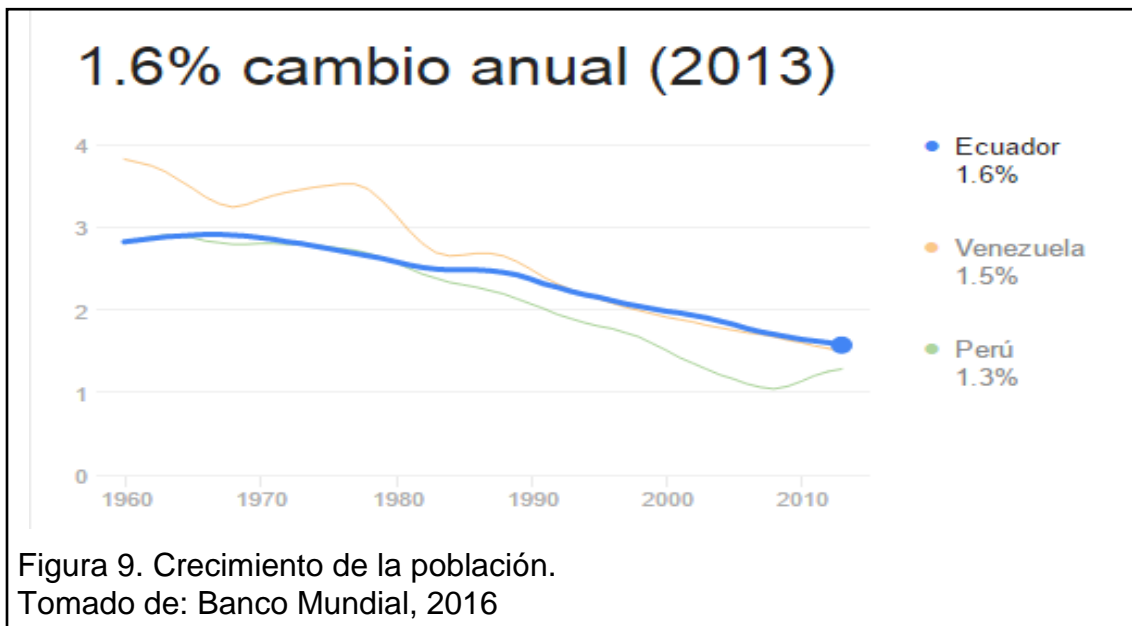
Periodo	Quito	Guayaquil	Cuenca	Machala	Ambato
mar-08	6,5%	8,0%	5,0%	5,1%	4,5%
mar-09	7,2%	14,1%	4,9%	11,0%	4,1%
mar-10	7,2%	12,3%	3,8%	8,1%	3,1%
mar-11	5,7%	10,0%	4,1%	7,2%	3,5%
mar-12	3,7%	6,3%	4,7%	5,9%	4,4%
mar-13	4,1%	5,5%	3,2%	4,2%	4,4%
mar-14	4,3%	6,1%	3,2%	3,8%	5,8%
mar-15	4,4%	3,8%	3,2%	3,7%	6,4%
mar-16	7,8%	7,2%	4,6%	4,0%	7,0%

Tomado de: INEC, 2016

En el mes de marzo del año 2016, el desempleo en Quito fue de 7,8%, aumenta en 3,4% en relación al año anterior, esto demuestra que en la capital aumentó considerablemente el número de desempleados. Esto es una de las razones para aportar con la creación de nuevas fuentes de empleo.

Crecimiento de Población

Este factor es importante debido a que con el crecimiento de la población también crecerán los porcentajes de las ventas de la empresa, ya que existirá un mayor número de personas a quienes ofrecerles el producto. Según datos presentados por el Banco Mundial, la tasa de crecimiento de la población ecuatoriana es de 1.6% anual.



Tendencia en el consumo de alimentos sanos.

“En la actualidad la tendencia se va hacia lo saludable, los gobiernos y las personas en general buscan comida saludable, pues la obesidad se ha convertido en un grave problema”, explica Emma Peterson, analista de investigación dentro de Euromonitor International, en entrevista con MarketingActivo, marzo 12, 2015.

Según Peterson, Ecuador tiene muchas oportunidades para el desarrollo alimenticio, sobre todo debido al gran rango de consumidores que existe.” Es importante que lleguen productos a toda la población que está empezando a comprar productos nuevos con valor agregado.

Respecto al factor Crecimiento de la Población, es importante considerar que ahora la tendencia ha cambiado y la gente tiene mayor información a la mano. La población se está auto educando sobre los nutrientes de cada uno de los alimentos y de cómo funcionan en el cuerpo. Cada día, los consumidores están al tanto del por qué consumir productos saludables.

Una de las tendencias que crece vertiginosamente en mercados desarrollados es la de consumir nuevamente productos locales. Los productores locales producen frutas y verduras orgánicas que, a pesar de ser caras, los consumidores las prefieren.

Por su parte, los consumidores de países subdesarrollados cuentan con una gran oferta de productos fortificados con vitaminas y minerales como la avena polaca.

Sin duda, los consumidores están cambiando sus hábitos de consumo buscando siempre un valor agregado en los productos que compran.

2.6. Factores Tecnológicos

La nueva empresa "Oat & Juice" necesitará de cierta maquinaria tecnológica, la cual podrá ser adquirida en el país. Otro factor tecnológico que la empresa tiene a favor para su promoción, es que en el Ecuador el 34% de los habitantes tienen acceso a internet, el 24,65% cuenta con un teléfono celular inteligente y aproximadamente dos millones de personas usan las redes sociales por medio de su teléfono celular. Estos porcentajes se convierten en una oportunidad para la empresa ya que las redes sociales son un excelente medio de promoción para el producto que se quiere ofrecer al mercado.

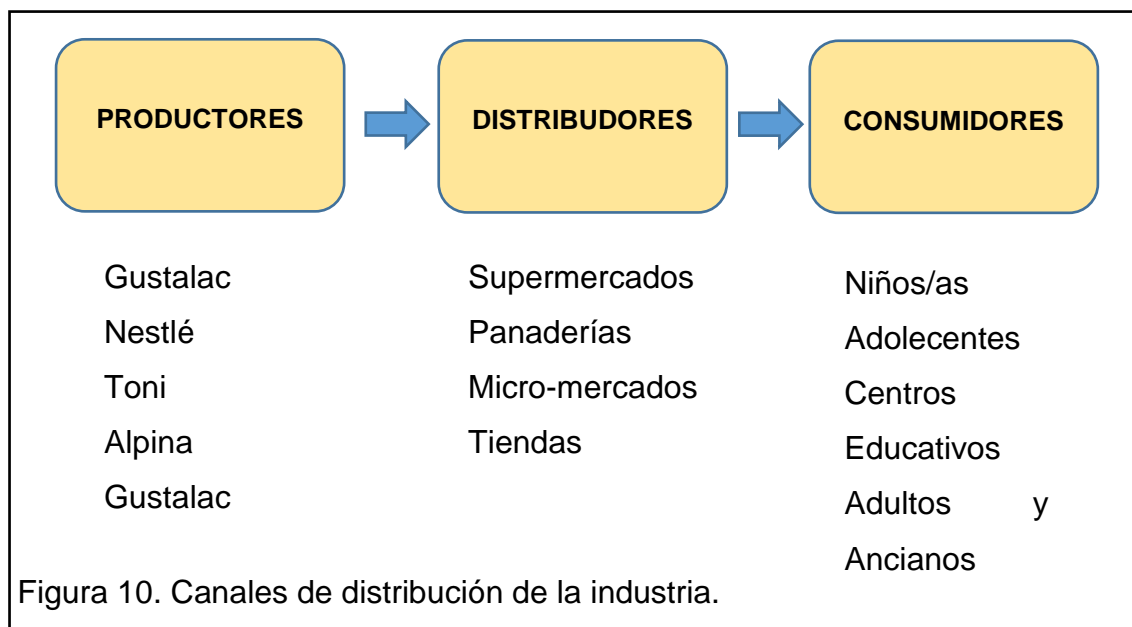
2.6.1. Canales de Distribución

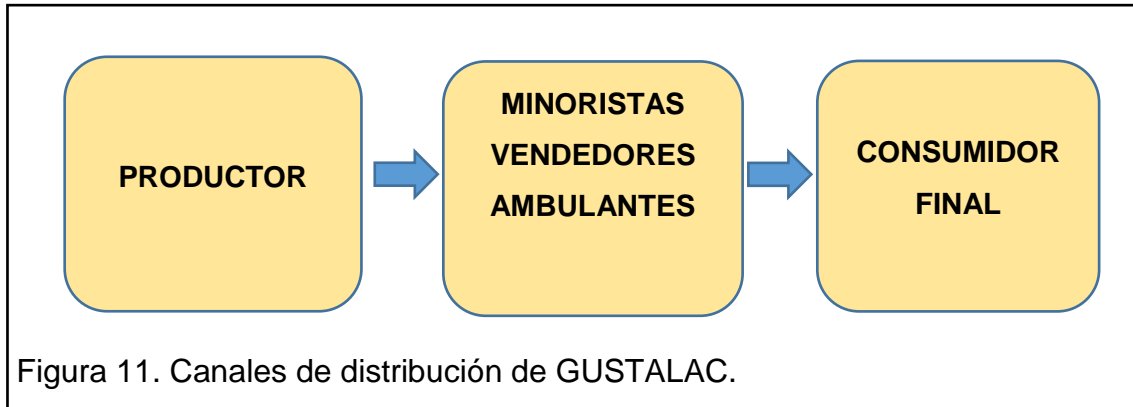
Productor de Avena Polaca

El sistema utilizado en la industria de comercialización de bebidas como la avena polaca y demás son los siguientes:

Canal Detallista: Este tipo de canal es un sistema de distribución en donde existen distribuidores como tiendas especializadas, almacenes, supermercados, hipermercados, entre otros. En este caso el productor o fabricante (GUSTALAC) se encarga de hacer contacto con los minoristas que venden el producto al público y hacen los pedidos. A continuación, se muestra el canal de distribución de esta industria en donde se incluye nuestro producto Avena Polaca de GUSTALAC, este último que es el productor de la Avena Polaca.

Canal de Venta Ambulante: En este canal la comercialización del producto se da por medio de ventas ambulantes, en donde se procede a vender el producto en las calles, esto se realiza con la finalidad de dar a conocer el producto al público.





Esta empresa obtiene su materia prima como la leche entera de lugares como Toachi, San Gabriel del Baba y de la Vía a Quevedo, y produce por día 440 litros en promedio, de igual manera utiliza cereales como la avena. Los precios de los mismos otorgados por el productor GUSTALAC son negociados con los ganaderos y proveedores y estos dependen de la cantidad de demanda de los mismos.

2.6.2. Las 5 fuerzas de Porter

Este modelo es una herramienta de gestión que permite realizar el análisis de una industria o sector a través de la identificación de las siguientes fuerzas:

- Amenaza de productos sustitutos.
- Poder de negociación de los compradores
- Poder de negociación de los proveedores.
- Intensidad de la rivalidad
- Amenaza de entrada de nuevos competidores.

2.7. Amenaza de productos sustitutos:

En este punto se considera a aquellos productos que no necesariamente son lácteos pero que sin embargo son consideradas bebidas apetecidas por los consumidores. Estas bebidas pueden ser las azucaradas y gaseosas, las

cuales según datos presentados por el INEC en el 2016 son consumidas por el 81,5% de los ecuatorianos. Entre ellas se encuentran las siguientes:

- Refrescos de cola
- Jugos naturales de diferentes tipos de fruta
- Gaseosas

Estas bebidas tienen gran participación dentro del comercio al por mayor, puesto que las empresas participantes en el sector son compañías con gran trayectoria y variedad de bebidas que ofertar en el mercado. Además, según muestran los datos del INEC, son las preferidas por los consumidores.

Por lo tanto, la amenaza de productos sustitutos es ALTA en la industria del comercio al por mayor de lácteos.

2.8. Poder de negociación de los compradores

Se refiere a la presión que ejercen los clientes sobre las empresas de esta industria para obtener buenos precios y condiciones. En este caso, los compradores tienen varias opciones para consumir bebidas, sean estas lácteas o no. Por tal razón, el poder de negociación de los clientes en esta industria es ALTO, ya que los consumidores prefieren productos con mayor calidad y que les generen mayores beneficios a precios bajos. Así como también desarrollan preferencia por cierta marca o simplemente se encuentran atraídos por los sustitos.

2.9. Poder de negociación de los proveedores

Se refiere al poder con que cuentan los proveedores de la industria que se está estudiando. Los proveedores en este caso son los proveedores de leche, de avena, de azúcar y otros.

En el Ecuador la producción de estos componentes es alto, razón por la cual se puede negociar a un precio BAJO. Adicional a esto, se debe destacar que la leche y la avena de producción nacional es de gran calidad, debido a los procesos que manejan tanto grandes como pequeños productores, puesto que el MAGAP en conjunto con otras entidades, capacita, controla y sanciona en caso de no cumplir las normas. En definitiva, en el caso del sector en estudio, el poder de negociación de los proveedores es BAJO ya que existe una gran oferta de los componentes para la Avena Polaca.

2.10. Intensidad de la rivalidad

Dentro de la industria láctea (industria referente a la Avena Polaca), la intensidad de la rivalidad es ALTA, por lo que existen muchas empresas que compiten en el mercado, en donde cada una de ellas busca captar la mayor cantidad de clientes por medio de diversas estrategias. La innovación constante acompañada del avance tecnológico son factores importantes para poder sobresalir entre la competencia y generar fidelidad en los competidores hacia la marca. Las compañías también compiten por puntos de distribución estratégicos como cadenas comerciales, tiendas, panaderías, locales comerciales, entre otros.

2.11. Amenaza de entrada de nuevos competidores

La industria de las bebidas y alimentos es muy competitiva y en los últimos años ha tenido un alto crecimiento ya que se ha visto que en el mercado se ofrecen un sinnúmero de bebidas con diferentes opciones que satisfacen las necesidades de los consumidores.

Dentro de la industria del comercio al por mayor de lácteos, incluyendo bolos, etc. son muchas las empresas que buscan poner sus productos en el mercado haciendo uso de diferentes canales de distribución que ya se encuentran en funcionamiento, siendo las tiendas y panaderías de barrios, los distribuidores

más cotizados por las empresas del sector, puesto que estos permiten una entrada inicial hacia el mercado.

La amenaza de entrada de nuevos competidores se considera ALTA ya que las barreras de entrada son limitadas por lo que cualquier inversionista puede beneficiarse de los canales de distribución ya existentes para promocionar cualquier producto a bajos costos.



2.12. La compañía y el concepto del negocio.

2.12.1 La idea y el modelo de negocio.

“La Polaca, GUSTALAC S.A.” cuyo Gerente es el Señor Gustavo Buriticá, es una empresa que se dedica a la producción y comercialización de su producto estrella “Avena Polaca”, la cual es una rica y nutritiva avena helada que contiene azúcar, avena y vainilla que le proporcionan un sabor especial;

además, el 80 por ciento del producto es a base de leche entera pasteurizada y sin preservantes proporcionándole esta característica el ser una bebida rica en calcio, diferenciándose de otras bebidas que poseen preservantes y haciendo de esto una característica para personas que desean consumir productos naturales.

Su distribución se hace mediante las ventas ambulantes hacia los distintos sectores como son, por ejemplo: El Carmen, La Concordia, Quevedo, Quito y Guayaquil. Esta venta se la realiza por distintos sectores de las ciudades en carros-termos que conservan el frío y que tienen una capacidad promedio de 30 litros.

Con estos antecedentes se ha propuesto plantear el plan de negocios enfocado en la comercialización de avena polaca a las Parroquias de Cumbayá y Tumbaco. Estos lugares han sido escogidos por lo que la Avena Polaca no se comercializa en estas parroquias, a pesar de que los habitantes conocen del mismo por su comercialización en la Ciudad de Quito; además, se cuenta también con la ventaja de ingresar con el producto a los centros educativos a precios más bajos que los de la competencia.

Ese nuevo negocio consiste en la distribución de la Avena Polaca en los Valles de Cumbayá y Tumbaco enfocado en dos segmentos de mercado: los niños y adolescentes de las escuelas, colegios y los locales como tiendas, panaderías, etc. Los locales además de ser un segmento del mercado al que se apuntará actuarán como intermediarios para la comercialización del producto.

La entrada de este producto a las Parroquias de Cumbayá y Tumbaco garantizará el éxito de la nueva unidad de negocio, gracias a elementos clave como:

- Propiedades del producto (rica y nutritiva).
- Precios bajos.

- Nuevo mercado.
- La población conoce al producto y lo adquiere en otras parroquias lejanas.
- Las condiciones climáticas del sector (clima cálido) ayudará a que la comercialización de la avena fría sea mayor.
- Sabor y presentación diferente.
- Buena imagen ante los consumidores.
- Preferida por el segmento infanto-juvenil.
- Marca reconocida en el mercado.
- Bajos costos de inversión.
- Rentabilidad para los distribuidores.

El ingreso al mercado se lo realizará mediante la forma de una empresa comercializadora de avena polaca, la cual será una empresa que se encargará de comercializar el producto de GUSTALAC S.A en las Parroquias de Cumbayá y Tumbaco bajo el nombre comercial de “Oat & Juice”, en este caso ya no se estaría usando la marca de GUSTALAC S.A. y así se evitaría el pago de derecho de propiedad a la misma, considerando además que entre los objetivos de la nueva unidad de negocio están la inclusión de nuevos productos al portafolio. Se considera la razón social “Oat & Juice” porque la compañía se dedicará a comercializar principalmente avena polaca y proyectándose a comercializar otras bebidas naturales.

2.12.2 Estructura legal de la empresa.

2.12.2.1. Determinación de la especie de compañía

En el país la compañía anónima es la forma de sociedad más usada, es así que se determina que la “Oat & Juice” será una compañía anónima, ya que por los ingresos, patrimonio y ventas que presenta la empresa, debe constituirse bajo esta forma de organización, para lo cual la Superintendencia de Compañías indica que la constitución de la misma sea mediante escritura

pública que, previo mandato de la Superintendencia de Compañías, será inscrita en el Registro Mercantil de la siguiente manera:

- Lugar y fecha de la celebración del contrato.
- Nombre, nacionalidad y domicilio de las personas que constituyan la compañía.
- El objeto social de la empresa
- La denominación y duración de la empresa.
- El importe del capital social, número de acciones, valor nominal de las mismas, su clase, así como el nombre y nacionalidad de los suscriptores del capital.
- La indicación de lo suscrito por cada socio.
- Domicilio de la compañía
- Normas de reparto de utilidades.
- Designación de liquidadores.

2.12.3 Misión, Visión y Objetivos.

2.12.3.1 Misión

“Brindar el mejor servicio de comercialización de bebidas saludables para mejorar la calidad de vida de nuestros proveedores, colaboradores y clientes, de la manera más rentable y eficiente y brindando una excelente experiencia a la comunidad en general.”

2.12.3.2 Visión

“Ser la mejor comercializadora de bebidas saludables en la República del Ecuador”.

2.12.3.3 Objetivos

- Asegurar el manejo eficiente de los recursos materiales y del talento humano que posea la empresa.

- Establecer un sistema de control interno que permita hacer uso eficiente de los recursos financieros, materiales, tecnológicos y del talento humano.
- Posicionar en el plazo de 5 años la marca de la empresa a nivel nacional
- Incrementar ventas del producto al 5% anual.
- Actualizar las políticas y los procedimientos de la empresa que faciliten implementación de estrategias.
- Cumplir con los plazos de las entregas del producto.

2.14. El producto o servicio.

La Avena Polaca es un producto lácteo 100% natural que no contiene preservantes ni colorantes, está elaborado a base de leche entera y cereales bajo estrictas normas de manufactura y posee los siguientes beneficios nutricionales.

Tabla 8. Información Nutricional Avena Polaca.

Porciones:		1	
Tamaño de la porción:		240 ml	
Calorías	279	Sodio	137 mg
Grasas totales	12g	Potasio	0mg
Saturadas	0g	Carbohidratos totales	37g
Poliinsaturados	0g	Fibra dietética	0g
Monoinsaturados	0g	Azúcares	0g
Trans	0g	Proteínas	7g
Colesterol	0 mg		
Vitamina A	0%	Calcio	38%
Vitamina C	0%	Hierro	3%

Tomado de: Myfitnesspal, información nutricional Avena Polaca.

Las presentaciones de Avena Polaca son las siguientes:

- ✓ Vaso 8 onzas (227 c.c.)
- ✓ Vaso 15 onzas (450 c.c.)
- ✓ Botella medio litro (500 c.c.)
- ✓ Botella litro (1000 c.c.)



Figura 13. Presentaciones Avena Polaca.
Tomado de: Imágenes de google.

Se puede observar que una de las características que diferencia a la Avena Polaca de sus competidores como Toni o Alpina es la presentación de su producto con envases de plástico y no tetra pack como los de su competencia (Toni, Alpina). La Avena Polaca se expende mediante las distintas presentaciones de vasos y botellas con la finalidad de ofrecer un producto a precios más bajos, cumpliendo con las normas de higiene exigidas por el Ministerio de Salud Pública del Ecuador, la cual en su Reglamento de buenas prácticas para alimentos procesados estipula que la comercialización de alimentos y bebidas se la hará en materiales descartables cumpliendo con las normativas del ARCSA.

De igual manera hay que recalcar que la idea del negocio consiste en vender el producto a los centros educativos como a distintos locales de Tumbaco y

Cumbayá para lo cual el producto se venderá en la presentación de carros-termos que poseen una capacidad de 30 litros, los mismos que deberán ser expendidos por los intermediarios en un periodo máximo de 2 días, debido a que la avena es un producto perecedero.

2.15. Estrategia de ingreso al mercado y crecimiento.

Las estrategias para ingresar al mercado se realizarán mediante la penetración de mercado en donde se pueda brindar a los consumidores un producto saludable y a precio bajo, confiando en que los clientes sean el principal canal de promoción del producto, al igual que promocionar el producto por medio de afiches, medios escritos y auditivos locales en primera instancia, logrando así un posicionamiento de la marca en Cumbayá y Tumbaco.

De igual manera la estrategia de crecimiento se basará en el desarrollo del producto en donde se dará a conocer las características nutricionales de la avena polaca indicando las ventajas que el consumidor adquiere al momento de consumirla; además se procederá a incorporar nuevos productos al portafolio de la comercializadora “Oat & Juice”, esto con la finalidad de no depender de un solo producto.

Los nuevos productos que la compañía buscaría comercializar serían bebidas naturales frías como jugos de naranja, limón y coco.

La proyección para los dos años siguientes al inicio de las actividades, la compañía sea reconocida y apreciada por los consumidores; además de poder contar con el capital suficiente que se requiere para poder ampliarse a nivel nacional tal como se define en la visión.

Considerando el crecimiento de la industria de lácteos presentada y proyectada por el Banco Central del Ecuador, se espera incrementar las ventas en unidades en un 5%, esto se proyecta de acuerdo a la tendencia mundial que

estima un incremento promedio del 4% entre el 2012 y el 2022 del consumo de productos lácteos a nivel mundial.

Tabla 9. Proyección crecimiento en unidades Avena Polaca.

AÑO	LITROS AVENA	LITROS OTRAS BEBIDAS	CRECIMIENTO
2017	87.248	-	-
2018	91.610	62.816	5%
2019	96.190	108.139	5%
2020	101.000	113.546	5%
2021	106.050	119.223	5%

2.16. Análisis FODA

El análisis FODA es una herramienta de planificación estratégica mediante la cual se pueden determinar las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas de una empresa. Por medio de esta herramienta es posible establecer las estrategias que permitan minimizar las debilidades y amenazas, maximizar las fortalezas y aprovechar las oportunidades.

Tabla 10. Matriz FODA.

<p>Fortalezas</p> <ul style="list-style-type: none"> • Baja inversión Infraestructura • El producto ya está elaborado • Calidad del producto. 	<p>Debilidades</p> <ul style="list-style-type: none"> • Producto perecedero. • Producto no conocido por sus beneficios nutricionales.
<p>Oportunidades</p> <ul style="list-style-type: none"> • Alianzas estratégicas con distribuidores. • Desarrollo de un nuevo mercado. • Alta demanda de productos nutritivos. • Gran desarrollo de empresas nacionales. • Campañas para consumo de productos nacionales. 	<p>Amenazas</p> <ul style="list-style-type: none"> • Facilidad de ingreso al mercado con productos similares y sustitutos. • Cualquier ciudadano tiene derecho para la distribución. (con la aprobación de un buen plan de negocios). • Alto poder de negociación de los clientes. • Cambio de gustos y preferencias de los consumidores.

CAPITULO III

3. INVESTIGACIÓN DE MERCADOS Y SU ANÁLISIS

El objetivo de la investigación de mercados es realizar un estudio para identificar las alternativas más convenientes de acuerdo con el mercado y así poder ofrecer un determinado producto. De esta manera se diseñará el procedimiento adecuado para buscar oportunidades de mercado para la comercialización de Avena Polaca en las Parroquias de Cumbayá y Tumbaco.

Proceso de investigación de mercados

Para Pintado & Sánchez (2011).

“La investigación de mercados proporciona información pertinente y actualizada de los diferentes agentes que actúan en él. Por tanto, su finalidad es la obtención de información útil para la toma de decisiones. De hecho, no se debe considerar a la investigación como la solución a problemas empresariales sino un instrumento más que permita minimizar riesgos y, en consecuencia, las decisiones puedan ser más acertadas”.

De igual manera Pintado & Sánchez (2011) indican que antes de realizar el estudio de mercado es recomendable realizarse una serie de preguntas como:

- ¿Qué tipo de decisiones se toman habitualmente?
- ¿Qué tipo de información se necesita para tomar esas decisiones?
- ¿Qué tipo de información se obtiene regularmente?
- ¿Qué tipo de estudios especiales se solicita regularmente?
- ¿Qué tipo de información le gustaría obtener y no obtiene actualmente?

La Avena Polaca es una bebida que puede ser consumida por el público a partir de los 6 meses de edad; los beneficios que brinda este producto son aquellos que ofrece el mismo cereal gracias a su gran contenido nutricional,

provisto de minerales como calcio, hierro y zinc, que ayudan al mantenimiento óseo, captación de oxígeno sanguíneo y regeneración cutánea. Además, que la avena tiene vitaminas y fibra las cuales atenúan la inflamación y promueven el mejor flujo del tracto gástrico y calman la acidez. (La Avena, Salud y Nutrición, 2016)

Mediante esta investigación se procederá a determinar la existencia de la demanda potencial de Avena Polaca en las Parroquias de Cumbayá y Tumbaco. Los datos se obtienen de libros, páginas web, revistas, entre otras fuentes. La información que se obtiene son de utilidad para conocer la situación actual del mercado en donde se comercializará la Avena Polaca para así poder determinar la factibilidad del presente plan de negocios.

A continuación, se presentan las fuentes de información para la realización del plan de negocios, en donde se detalla que las mismas se obtendrán mediante grupos focales, encuestas y entrevistas a expertos.

Tabla 11. Fuentes de información para la investigación de mercados.

Variable	Necesidades de la investigación	Fuente		Metodología
		Fuentes Primarias	Fuentes Secundarias	
Clientes	Analizar los criterios del grupo de personas heterogéneas que responden a un perfil específico previamente definido para identificar sus expectativas del producto	Grupo Focal	Revistas y sitios de internet	Grupo Focal
Competencia	Conocer los aspectos importantes en cuanto a la competencia directa que tiene el producto		Revistas, sitios de internet	Página web
Proveedores	Conocer el nivel de relación comercial que se llevará a cabo para la obtener el producto.		Sitios de internet	Página web
Clientes	Analizar las posibles inclinaciones del mercado y del consumidor.	Encuestas	Internet	Encuestas
Expertos	Conocer la perspectiva de los expertos en cuanto al éxito del producto en el mercado	Entrevista		Entrevistas

De igual manera para investigar sobre el nivel de aceptación de la Avena Polaca se considerarán las siguientes interrogantes de investigación ya que mediante los resultados de las mismas se podrá conocer si el mercado va a demandar o no la bebida de Avena Polaca.

Tabla 12. Preguntas, Objetivos y respuestas.

PREGUNTAS	OBJETIVOS	RESPUESTAS
ENCUESTAS Y GRUPO FOCAL		
¿Con qué frecuencia consume usted avena?	Conocer la tendencia por el consumo de avena	Consume regularmente, siempre o nunca.
¿Qué bebida fría es su preferida?	Conocer la preferencia del consumidor en cuanto a las bebidas frías	Prefiere bebidas frías como las gaseosas, jugos, avenas, yogures, entre otros.
¿Qué tipo de bebidas considera usted que es más beneficiosa para su salud?	Percepcionarse de la opinión que tienen los consumidores sobre los efectos que generan los productos que consumen en su salud	Considera a las bebidas gaseosa, jugos, avenas, tés, yogures, otras.
¿Prefiere los productos naturales o con preservantes?	Determinar la inclinación de los consumidores por los productos naturales	Prefiere bebidas naturales o con preservantes.
¿Prefiere preparar la avena en casa o comprarla preparada?	Conocer la aceptación del producto	Prefiere prepararla, prefiere comprarla.
¿Dónde compra usted bebidas de avena?	Conocer el canal de distribución más común del producto	Adquiere la bebida en supermercados, tiendas o panaderías.
¿Qué marca de bebida de avena prefiere?	Determinar las preferencias del consumidor en relación a las marcas	Prefiere marcas como Toni, Alpina o Avena Polaca.
¿En qué presentación prefiere adquirir la avena?	Saber en qué presentación es más consumido el producto	Prefiere adquirir en presentaciones de 200 ml, 500 ml, 1000 ml, otro.
¿Qué valor está dispuesto a pagar por una bebida de	Fijar el precio para una presentación del producto a	Estaría dispuesto a pagar entre \$0.25 – \$0.50, entre

avena de 200 ml?	ofertar.	\$0.51 – \$0.75 o entre \$0.76 – \$1.00.
¿Qué valor está dispuesto a pagar por una bebida de avena de 1 litro?	Fijar el precio para una presentación del producto a ofertar.	Estaría dispuesto a pagar entre \$1,30 – \$1,60, entre \$1,61 – \$2,00 o entre \$2,01 – \$2,30
¿Cómo conoció la existencia de bebidas de avena?	Determinar la vía publicitaria más acertada para promocionar el producto	Conoce el producto a través de la promoción por televisión, por radio, por afiches, otros.
ENTREVISTAS		
¿Considera que el producto es atractivo para el mercado seleccionado?	Conocer la opinión de los expertos sobre el mercado objetivo	Lo considera atractivo, no lo considera atractivo.
¿Qué le quitaría o agregaría al producto para mejorarlo?	Saber la opinión de los expertos sobre el producto	-
¿Qué le parece el producto Avena Polaca?	Saber la opinión de los expertos sobre el producto	-
¿Qué segmento de la población cree usted que podría sentirse más atraído por el producto?	Conocer la opinión de los expertos sobre el mercado objetivo	Considera atractivo al segmento niños, jóvenes, adultos, adultos mayores.
¿Qué precio sería adecuado para la presentación de un litro del producto Avena Polaca?	Definir el precio del producto	El precio adecuado para una presentación de un litro es \$1,30 – \$1,60, \$1,61 – \$2,00, \$2,01 – \$2,30.
¿Considera que la publicidad ayuda para el consumo del producto?	Determinar los efectos de la publicidad en el volumen de ventas	Considera importante la publicidad para el incremento de las ventas, no lo considera.
¿Qué tipo de publicidad cree que es más atractiva para los consumidores?	Fijar la vía publicitaria más acertada para promocionar el producto	Considera el medio como redes sociales, Televisión, radio, internet.
¿Qué factores influyen en la compra o no de un producto como la Avena Polaca?	Establecer los pro y contras que tiene el producto	Influyen los factores como el precio, marca, calidad, cantidad, presentación.

Para el Focus Group se considerarán a 10 personas entre ellos que trabajen en mini mercados y algunas escuelas del sector, las edades oscilan entre los 16 a 50 años. Las encuestas se las realizará en base a la muestra que se extraerá de la población de estudiantes de los sectores y edades antes mencionados. Las entrevistas se realizarán a 5 expertos en la industria de los lácteos.

3.1. Mercado relevante y cliente potencial

El mercado al cual estará dirigido el presente plan de negocios será hacia la población de los centros educativos de escuelas y colegios cuya edad oscila entre los 7 y 19 años de las Parroquias de Cumbayá y Tumbaco y también a las tiendas y panaderías de barrio de las 2 Parroquias. Según las ventas actuales de Gustalac S.A., la Avena Polaca es consumida en su mayoría por niños y jóvenes. Es por este motivo que se ha escogido este segmento del mercado como futuro cliente del comercializador “Oat & Juice”.

3.1.1. Mercado Objetivo

El mercado objetivo de este plan de negocios está conformado por los niños y jóvenes de los centros educativos cuya edad oscila entre los 7 y 19 años quienes van a encontrar a su disposición a la Avena Polaca en las tiendas, panaderías y mini mercados cercanos a los centros educativos de Cumbayá y Tumbaco.

Escuelas y colegios de la Parroquia de Tumbaco. - En la parroquia de Tumbaco según (PDOT Tumbaco) existen 57 centros educativos entre escuelas y colegios, de los mismos se escogerán centros educativos tanto particulares como fiscales que tengan el mayor número de alumnos en comparación a las otras instituciones educativas.

Escuelas y colegios de la Parroquia de Cumbayá. -

En la parroquia de Cumbayá según (PDOT Cumbayá) existen 20 centros educativos entre escuelas y colegios, al igual que en la parroquia de Tumbaco, se escogerán centros educativos tanto particulares como fiscales que tengan el mayor número de alumnos en comparación a las otras instituciones educativas.

Otros locales. –

Lo que concierne a otros consumidores, esto se refiere a la comercialización en tiendas, en base a investigación propia se conoce que son 268 en Tumbaco y 182 en Cumbayá, mientras que en el caso de las panaderías no se tiene información exacta del número de establecimientos que existen, pero se estima que entre ambas parroquias existan 200 establecimientos; además de los potenciales consumidores mencionados anteriormente se plantea también la posibilidad de comercializar el producto en los atractivos turísticos de las Parroquias.

3.1.2. Segmentación del Mercado

Como se ha indicado, la segmentación de mercado es importante para determinar el fragmento específico del mercado al cual se dirigirá el producto de Avena Polaca por medio de la comercialización a través de la compañía denominada "Oat & Juice".

Para realizar una adecuada comercialización del producto se debe tomar en cuenta factores geográficos, demográficos, entre otros, los mismos que permitirán identificar un grupo homogéneo con preferencias similares.

3.1.3. Segmentación geográfica

La comercialización de la Avena Polaca se la realizará en la siguiente segmentación:

Tabla 13. Segmentación Geográfica.

VARIABLES	INDICADORES
GEOGRÁFICAS	
País	Ecuador
Regional	Sierra
Provincial	Pichincha
Cantón	Quito
Parroquias	Cumbayá, Tumbaco.
Lugares	Escuelas, Colegios, Tiendas de Barrio.

Tomado de: (Instituto Nacional de Estadísticas y Censos, 2010)

3.1.4. Segmentación demográfica

La comercialización de la bebida de Avena Polaca está dirigida hacia los jóvenes y adolescentes de entre 7 y 17 años de las escuelas y colegios; además de los clientes de las tiendas y panaderías de barrio de las Parroquias de Cumbayá y Tumbaco.

Tabla 14. Segmentación Demográfica.

VARIABLES	INDICADORES
DEMOGRÁFICAS	
Nacionalidad	Ecuatoriana,
Región	Población Sierra
Provincia	Pichincha (2.576.287 habitantes)
Cantón	Quito (2.239.191 habitantes)
Parroquia	Cumbayá (31.463 habitantes) Tumbaco (49.944 habitantes)
Genero	Hombre/ Mujer
* Número de escuelas	20 escuelas
* Número de tiendas de barrio	468 tiendas de barrio

Tomado de: (Instituto Nacional de Estadísticas y Censos, 2010)

Con la información anterior se determina que para empezar la compañía “Oat & Juice”, la misma decide ofrecer su producto en 20 escuelas de las cuales 7 pertenecen a Cumbayá y 13 están ubicadas en Tumbaco, las mismas que fueron elegidas debido a que poseen el mayor número de estudiantes de cada parroquia, posibilitando acceder a más clientes. De igual manera según investigación propia se ha determinado que en las 2 parroquias existen 468 tiendas de barrio las cuales están distribuidas de la siguiente manera 286 tiendas en Tumbaco y 182 tiendas en Cumbayá, que cuentan con su respectiva clientela.

3.1.5 Segmentación Psicográfica

Tabla 15. Segmentación Psicográfica.

VARIABLES	INDICADORES
PSICOGRÁFICAS	
Personalidad	Personas que prefieran consumir alimentos nutritivos, extrovertidos, independientes
Estilo de vida	Deportistas, atletas, estudiantes, trabajadores.
Clase social	Clase media, media – alta y alta
Gustos	Productos con aporte nutricional, saludables, naturales.

3.2. Tamaño del mercado.

Para conseguir la información necesaria que permitirá definir el tamaño de mercado, se utilizó como herramienta la encuesta, por medio de la cual se conoció información valiosa para avanzar con el desarrollo de este estudio.

Como se observa en la siguiente tabla, la encuesta realizada permitió obtener información como la frecuencia de consumo del producto, valor que estaría dispuesto a pagar, nivel de aceptación, canales de distribución entre otras cosas.

Tabla 16. Información relevante a obtenerse en el estudio de mercado.

Variable	Necesidad de Información	Fuente		Metodología
		Primaria	Secundaria	
Frecuencia de Adquisición del Producto	Conocer la cantidad de veces que consume el producto	Encuesta	-	Cuantitativa
Competidores	Determinar la competencia que posee el producto	Encuesta	-	Cuantitativa.
Nivel de Aceptación	Averiguar cuál va a ser el nivel de aceptación de la población con respecto a la Avena Polaca	Encuesta	-	Cuantitativa
Beneficios	Determinar si la población conoce los beneficios nutricionales del producto.	Encuesta	-	Cuantitativa
Presentación del Producto	Conocer que presentaciones prefiere el cliente para consumir.	Encuesta	-	Cuantitativa
Precios	Conocer cuál va a ser la cantidad que el mercado está dispuesto a pagar por la Avena Polaca.	Encuesta	-	Cuantitativa
Canales de Distribución	Determinar los lugares más frecuentados donde al consumidor le gustaría adquirir el producto.	Encuesta	-	Cuantitativa
Promoción	Conocer la preferencia del público con respecto a promoción del producto.	Encuesta	-	Cuantitativa

Para el presente estudio se realizarán dos tipos de investigación de mercado: investigación cualitativa e investigación cuantitativa. De esta manera se podrá conocer los parámetros principales a considerar para que se pueda desarrollar el plan de negocios y también servirá para poder tomar las oportunas decisiones en el desarrollo e implementación. Adicional a esto, este tipo de investigación permite obtener la información necesaria para poder evaluar la factibilidad del plan.

3.2.1 Investigación Cualitativa

Según el autor Ruiz (2012) en su obra Metodología de la Investigación Cualitativa, indica que este tipo de investigación es aquella donde se estudia la calidad de las actividades, relaciones, asuntos, medios, materiales o instrumentos en una determinada situación o problema.

Esta investigación se utilizará con el propósito de obtener una guía para clarificar las situaciones y problemas del mercado; las herramientas a utilizar serán las entrevistas a expertos y el Focus Group.

3.2.1.1 Entrevista a expertos

Según Miguel Valles (2014, p. 16) en su obra Cuadernos metodológicos, indica que la entrevista es una herramienta para obtener información del mercado de carácter cualitativo, por medio de la cual el entrevistador va a proponer un banco de preguntas abiertas y de esta manera poder entender las necesidades del segmento a investigar.

Por medio de la entrevista se puede conseguir también, información acerca de gustos y preferencias con mayor profundidad de la que se puede recopilar al hacer una investigación cuantitativa y así también el poder tener una relación más cercana con los clientes dejándolos expresar con amplitud su criterio personal.

Para una adecuada validación de un estudio de mercado, siempre será importante poder conocer el criterio de personas expertas en dichos temas. Es por esto que mediante las entrevistas realizadas se pretende evaluar el punto de vista relacionado directamente con este estudio.

Metodología

Se realizó la entrevista a cinco personas con experiencia en el tema de la comercialización de productos lácteos.

Entre ellos se obtuvo información importante del Señor Gustavo Buriticá Bedoya, propietario de Lácteos La Polaca, “Gustalac Cía. Ltda.”, la entrevista fue realizada vía telefónica y el lineamiento se puede apreciar en el ANEXO 1, dicha entrevista se la realizó por las siguientes razones:

- Conocer la opinión del experto sobre el mercado objetivo.
- Saber la opinión del experto sobre el producto.
- Conocer la opinión del experto sobre el mercado objetivo.
- Definir el precio del producto.
- Determinar los efectos de la publicidad en el volumen de ventas.
- Fijar la vía publicitaria más acertada para promocionar el producto.
- Establecer los pro y contras que se tiene del producto.

Resultados de la Entrevista

A continuación, se presentan los resultados obtenidos luego de realizar las entrevistas a cuatro expertos en la industria de los lácteos, uno de una tienda y otro de un colegio.

Resultados

La mayoría de los entrevistados consideró que el producto podría ser atractivo para los niños y jóvenes ya que es una bebida fría que tendría la acogida

idónea debido al clima cálido presente durante el año de ambas parroquias. Los expertos consideran una buena estrategia haber definido a comercializadores como tiendas, panaderías y mini mercados próximos a los colegios y escuelas.

Al mencionarle a los expertos los ingredientes de la avena polaca y su semaforización en el etiquetado la cual muestra que el producto es alto en azúcar, los entrevistados mencionaron que, pese a que el endulzante es de agrado de los niños y jóvenes, sería conveniente trabajar en el porcentaje de azúcar ya que los consumidores tienen en consideración el semáforo en las etiquetas de los productos antes de comprarlos.

En cuanto al precio, los expertos consideran que son adecuados debido a que se lo expende en vasos y que el producto es prácticamente nuevo en el mercado en comparación con la competencia, por este motivo el precio de introducción es el adecuado además considerando la presentación en la que se comercializa en relación a marcas como Toni o Alpina las cuales enfrascan los productos en una planta y con otros procesos.

Los entrevistados coinciden en que la promoción de la Avena Polaca es muy importante para atraer a los clientes, en especial a los niños y jóvenes que en la actualidad invierten su tiempo en las redes sociales y en el internet.

Los expertos consideran que la competencia es un factor importante a considerar en relación a calidad, confianza y precio. Los expertos de escuelas y colegios mencionaron que en la actualidad se está trabajando en el tema de la educación nutricional ya que mencionan que el cuerpo es el templo para un adecuado pensamiento y una idónea educación.

Conclusión

En conclusión, de las entrevistas realizadas a los expertos de las industrias lácteas se tiene que el segmento de mercado definido por “Oat & Juice” es el

adecuado, esto debido al clima, a los gustos y preferencias del mercado, al precio, a la calidad y por lo que es un producto nuevo para el sector. El alto nivel de azúcar que contiene la Avena Polaca sin duda hoy en día puede ser un motivo para interferir en la intención de compra por los consumidores.

Se considera que el precio de la avena es adecuado ya que es un producto nuevo y natural. La mejor manera de llegar hacia el mercado objetivo es a través de la promoción de los mismos comercializadores y también con pautas digitales en redes sociales.

Por último, es importante que la empresa se mantenga en constante innovación para ser sostenible en el largo plazo.

3.2.1.2 Focus Group

Según Joseph Hair *et al.* (2011, p. 317), en su obra *Investigación de mercados*, indica que el Focus Group o Grupo de Enfoque es también una herramienta cualitativa de mercadeo para la obtención de información acerca de un segmento teniendo como objetivo principal desarrollar una discusión espontánea acerca de un tema en particular.

El autor propone que los principales objetivos de crear y desarrollar un Focus Group son los siguientes:

- Proporcionar datos para definir y redefinir los problemas de mercadeo.
- Identificar necesidades específicas de información oculta.
- Proporcionar datos para entender mejor los resultados de los estudios cuantitativos.
- Revelar necesidades, deseos, actitudes, sentimientos, conductas, percepciones y motivaciones de los consumidores con respecto a servicios, productos o costumbres.
- Generar ideas nuevas sobre productos, servicios o métodos de entrega.
- Descubrir nuevos conceptos y métodos de medición.

Para la realización de un Focus Group es de suma importancia conocer los pasos a seguir para que el mismo sea exitoso.

Paso 1: Planear el Grupo de Enfoque

Este paso es considerado uno de los más importantes ya que es responsabilidad del investigador tener en claro el propósito de estudio, entender el problema y sus necesidades, así como también tener una correcta elección del número de participantes en el Focus Group.

Para el Focus Group se consideró a 10 personas entre ellos que trabajen en mini mercados y algunas escuelas del sector. Las edades de los participantes oscilan entre los 16 a 50 años.

Paso 2: Realizar las Discusiones de Grupo

En este paso se asigna uno de los investigadores como moderador de la reunión, teniendo como antelación una guía que permita al moderador subrayar las preguntas principales como las secundarias.

Esta investigación se llevó a cabo el día sábado 13 de agosto del 2016, en la misma se trató puntos que ayudaron a una mejor comprensión sobre el tema.

Sección Inicial. - La sesión inicio a las 11:30 de la mañana. Se presentó a los integrantes y al producto. El tiempo de duración de esta sesión fue de 5 minutos.

Sección Principal. - Se repartió a cada uno de los 10 participantes avena Toni, Alpina y Gustalac y se pidió que los probaran e indicaran cual les había gustado más. Posteriormente se les reveló a la Avena Polaca con sus ingredientes, se mostró la presentación del mismo para generar comentarios sobre el envase su color y tamaño, al igual que el precio de venta. Esta sesión tuvo una duración de aproximadamente 35 minutos.

Cierre de sesión. - Se realizaron preguntas referentes a que otras bebidas les gustaría que comercializaran en sus parroquias, el porqué de las mismas y si recomendarían a sus conocidos comprar avena polaca. Se agradeció por su participación y se les entregó una muestra del producto. Esta sesión tuvo un tiempo de duración de 10 minutos.

Paso 3: Analizar y Difundir Resultados.

Este paso de la reunión es decisivo para lograr alcanzar los objetivos alcanzados, ya que aquí el investigador procederá a realizar un análisis reflexivo sobre la información que se obtuvo del Focus Group y por último redactar un informe con los resultados del estudio.

Metodología

La reunión se llevó a cabo con 10 personas entre ellos que trabajen en mini mercados y algunas escuelas del sector. Las edades de los participantes oscilan entre los 16 a 50 años.

En esta se tuvo a un moderador que se encargó de explicar el motivo de la reunión, así como también responder a ciertas dudas del grupo durante el tiempo de duración del debate que tuvo un tiempo de duración de aproximadamente 50 minutos.

En el mismo se obtuvieron los siguientes resultados:

Las interrogantes que se plantearon al Focus Group se detallan en el ANEXO 2 Y el listado de participantes consta en el ANEXO 3.

Tabla 17. Resultado de la aplicación del Focus Group.

Análisis de Resultados Focus Group	
Preguntas	Resultados
1	Alguno de los participantes conoce de los beneficios del consumo de avena y de la leche.
2	En promedio los panelistas consumen 3 veces a la semana avena preparada
3	Luego de probar el producto, los asistentes manifestaron que les gustaría que se vendiera Avena Polaca en sus establecimientos educativos.
4	La mayor parte de los participantes indicó que sí adquirirían el producto, ya que el sabor es agradable y el precio es bajo
5	Los asistentes indicaron que adquirirían el producto en la presentación de un vaso de 8 onzas (227 cc).
6	A todos los panelistas les gustaría poder comprar Avena Polaca en las tiendas y panaderías de su barrio.

3.2.2. Investigación Cuantitativa

En su obra Introducción a la investigación de mercados Teresa Pintado (2010, p. 79), indica que la encuesta es una valiosa herramienta que se utiliza como instrumento de investigación, ya que mediante su aplicación permite a la empresa obtener información específica muy valiosa y así poder decidir acerca de un producto o servicio y así poder tomar los correctivos del caso, siempre teniendo en cuenta las preferencias de los consumidores y principalmente el mercado objetivo, todo esto gracias a la correcta estructuración de las preguntas planteadas en la encuesta.

Por medio de la encuesta realizada que se podrá determinar si la comercialización de avena Polaca en las Parroquias de Cumbayá y Tumbaco es una buena idea o no, por lo tanto, la encuesta se considera como la herramienta principal para la obtención de información requerida en la realización de un correcto análisis en la investigación.

Metodología

La encuesta arrojó resultados estadísticos por medio de las preguntas elaboradas a las personas escogidas, la misma se realizó con la finalidad de conocer la información necesaria para cumplir con los objetivos de mercado.

Por medio de la segmentación de mercado en base a variables geográficas, demográficas y Psicográfica se pudo obtener un resultado como universo a la población a 7 centros educativos de Cumbayá y 13 centros educativos de Tumbaco los mismos poseen una población de 6128 estudiantes.

Para el caso de los centros educativos se levantaron encuestas a estudiantes, profesores y directores de las escuelas para poder conocer su opinión acerca de la Avena Polaca.

Para el caso de los propietarios de tiendas, mini mercados y panaderías se recolectó información por medio de una muestra considerando que la población es de 468 tiendas, mini mercados y panaderías.

Diseño del Cuestionario

La técnica a utilizar para la aplicación de la encuesta es el método probabilístico donde el autor Víctor Díaz. (2009, p. 240) en su obra Metodología de la Investigación Científica y Bioestadística indica que este método es una técnica de muestreo en virtud de la cual las muestras son recogidas en un proceso que brinda a todos los individuos de la población las mismas oportunidades de ser seleccionados.

Para iniciar el proceso de investigación cuantitativa se procedió a elaborar 3 cuestionarios que van dirigido a los estudiantes de los centros educativos, directores de los centros educativos y los propietarios de las tiendas, los mismos constan de 6 preguntas las cuales buscan determinar el nivel de aceptación para consumir la Avena Polaca, el precio que estarían dispuestos a pagar, el tiempo de rotación en las tiendas, entre otras interrogantes que ayudarán a conocer las necesidades, preferencias y exigencias de los futuros consumidores.

La encuesta cuenta con un encabezado que servirá para identificar al medio que interviene en la investigación que será “Avena Polaca”, las preguntas son de carácter objetivo y de fácil comprensión con la finalidad de obtener resultados claros y objetivos.

Proceso de muestreo y tamaño de la muestra

Para determinar la muestra en esta investigación se aplicará la siguiente fórmula, en la misma se tiene un 95% de confianza con un margen de error del 5%. P y Q serán tomadas en cuenta como el porcentaje de acierto y fracaso de este cuestionario, siendo repartido en un 50% probabilidades de acierto y 50% de probabilidades de fracaso, es decir P=50% y q=50%.

El cálculo es el siguiente:

(Ecuación 1)

$$n = \frac{z^2 * p * q * N}{(e^2 * (N - 1)) + z^2 * p * q}$$

Dónde:

- N = es el tamaño de la población o universo
- Z = Valor Z crítico, correspondiente a un valor dado del nivel de confianza que es del 95% por lo que Z será el 1.96.
- P = Probabilidad de éxito, misma que es del 50%
- Q = Probabilidad de fracaso, que será de 50%

- e = Error en la Proporción de la muestra, la misma será del 5%
- n = es el tamaño de la muestra

Cálculo de la muestra para estudiantes de los centros educativos

Para proceder al cálculo de la muestra de los estudiantes de los centros educativos cuya población es de 12.074 considerando a los estudiantes de escuelas y colegios de Cumbayá y Tumbaco se empleó la siguiente fórmula y se obtuvo el resultado que se presenta a continuación:

(Ecuación 2)

$$n = \frac{1.96^2 * 0.50 * 0.50 * 12.074}{(0.05^2 * (12.074 - 1)) + 1.96^2 * 0.50 * 0.50}$$

$$n = 372$$

De esta manera se ha determinado que se realizarán 372 encuestas a los estudiantes de los centros educativos de Cumbayá y Tumbaco, las mismas se repartirán 190 encuestas en Cumbayá y 182 encuestas en Tumbaco, dichas encuestas serán ejecutadas en los distintos centros educativos en donde se procurará tomar la encuesta a estudiantes de distintos grados.

Tabla 18. Número de encuestas a realizar en los centros educativos.

Parroquia de Cumbayá		Parroquia de Tumbaco	
<i>Institución</i>	Nº Encuestas	<i>Institución</i>	Nº Encuestas
Escuela Carlos Aguilar	23	<i>Andrés Bello</i>	15
Esc. Carmen Hidalgo	19	<i>Benito Juárez</i>	21
Col. Nacional Cumbayá	31	Experimental El Sauce	7
Col. Spellman	54	Computer World	8
Col. Alemán	46	Corazón de María	24
Col. Johannes	12	El Prado	8

Kepler			
Col. Cristo Rey	5	José Engling	17
		Manuel Quiroga	18
		Marie Clarac	8
		Roberto Espinoza	24
		William Shakespeare	16
		Virginia Larena	8
		The British School	8
TOTAL	190	TOTAL	182

Cálculo de la muestra para propietarios de las tiendas de barrio de las Parroquias de Cumbayá y Tumbaco

Para proceder al cálculo de la muestra de las tiendas (468) se utilizó la siguiente fórmula y se obtuvo el siguiente resultado:

(Ecuación 3)

$$n = \frac{1.96^2 * 0.50 * 0.50 * 468}{(0.05^2 * (468 - 1)) + 1.96^2 * 0.50 * 0.50}$$

$$n = 211$$

De esta manera se ha determinado que se realizarán 211 encuestas a los distintos dueños de tiendas de barrio en las Parroquias de Cumbayá y Tumbaco las mismas se repartirán según el número de tiendas que posea cada parroquia quedando definidas de la siguiente manera 129 tiendas en Tumbaco y 82 tiendas en Cumbayá.

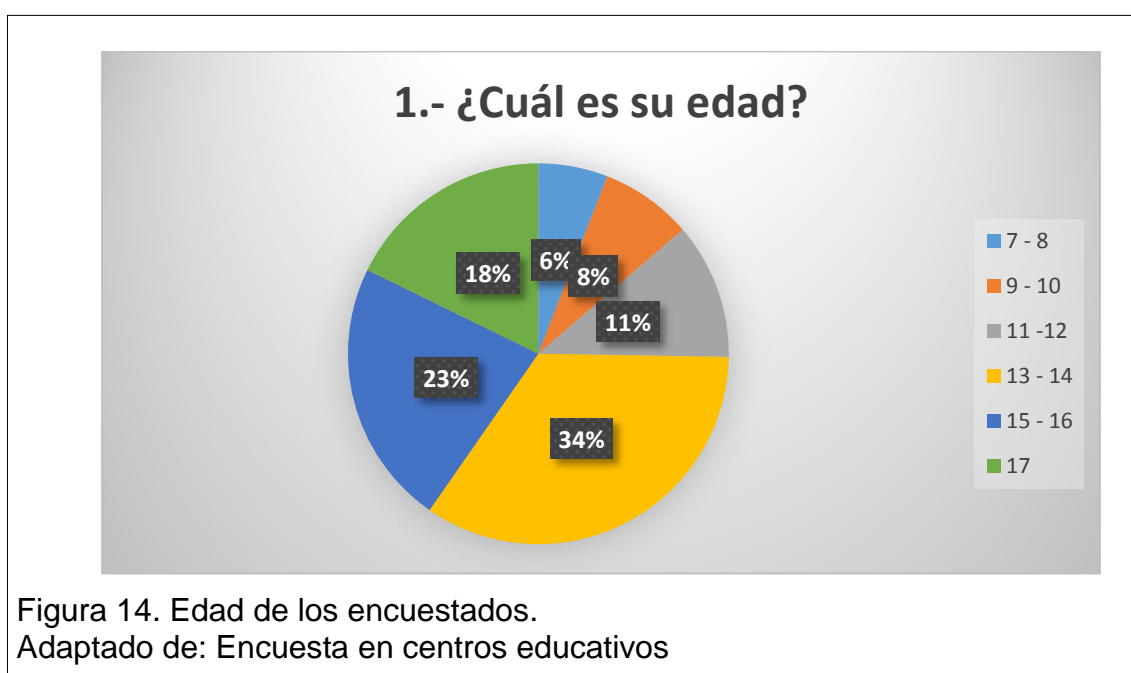
3.2.2.1 Análisis de Datos

Los análisis de los datos obtenidos se los realizó utilizando como herramienta estadística el programa Excel, medio por el cual se consiguió realizar la respectiva tabulación y figuras de los resultados obtenidos en cada pregunta, el diseño de la encuesta se la puede apreciar en el ANEXO 4.

Es importante indicar que a continuación se presentan sólo las preguntas relevantes, mientras que el resto de la tabulación se la puede observar en el ANEXO 5

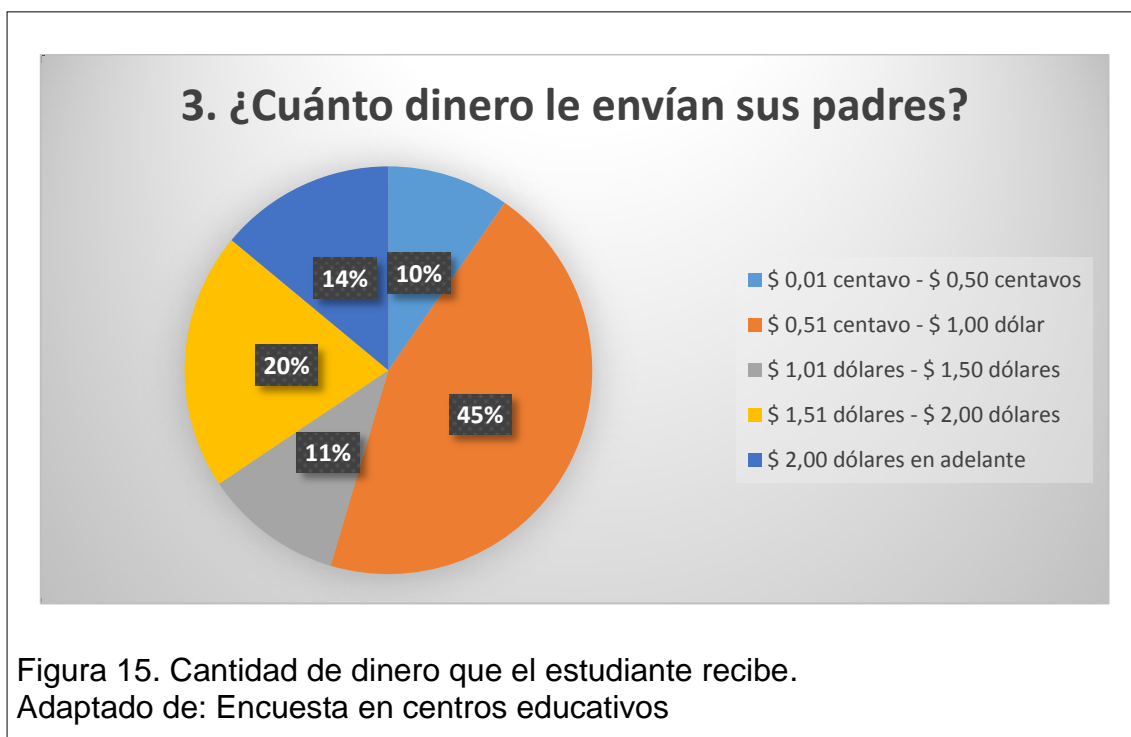
Encuesta a estudiantes de los centros educativos de Cumbayá y Tumbaco

Pregunta N° 1.- ¿Qué edad tiene?



El 34% de los encuestados corresponden a jóvenes cuya edad se encuentra entre los 13 y 14 años, seguidos con el 23% con adolescentes de 15 y 16 años; Los infantes de 7 a 8 años de edad fueron quienes menos presentes se encuentran en la realización de las encuestas representando apenas el 6% del total de los preguntados.

Pregunta N° 3.- ¿Cuánto dinero le envían sus padres?

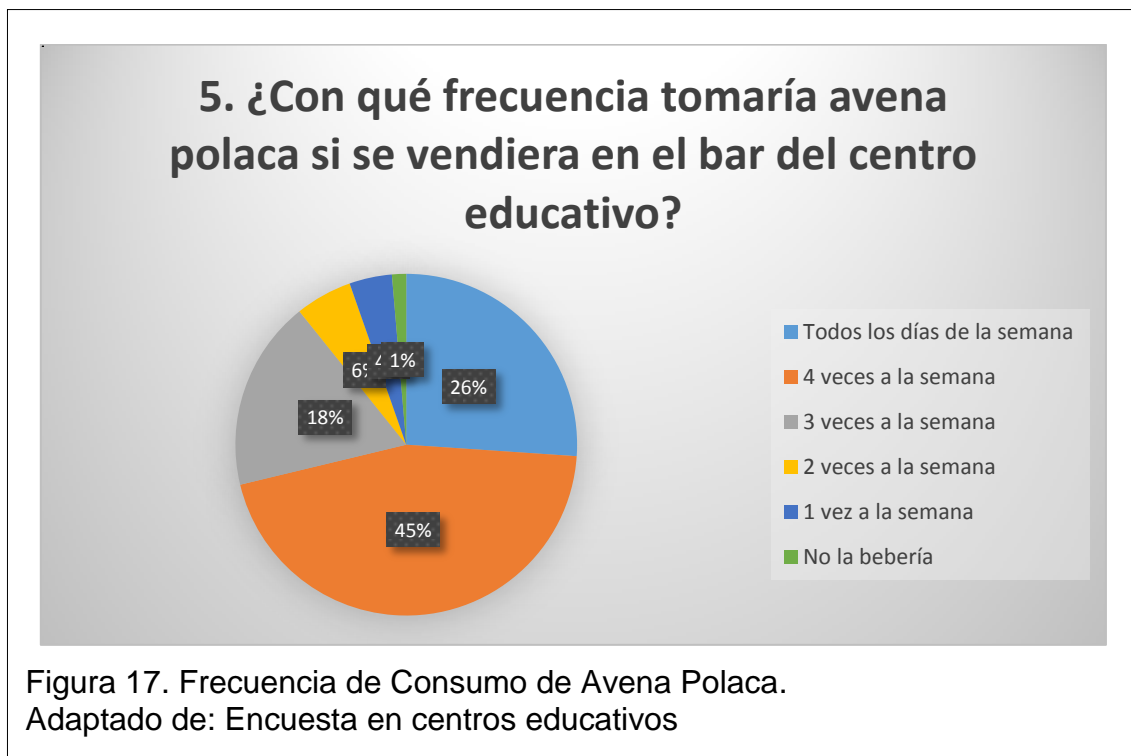


Con respecto a la pregunta N° 3, el 45% de los estudiantes indicaron que sus padres les envían entre \$ 0,51 centavos y \$ 1,00 dólar de colación, seguido del 20% que indica que sus padres le envían \$ 1,51 dólares y \$ 2,00 dólares de colación, indicando estos que los estudiantes si cuentan con recursos para adquirir un vaso de avena polaca.

Pregunta N° 4.- ¿Qué bebidas compra en el bar?

En relación a la pregunta 4 realizada a los estudiantes de los centros educativos la mayoría de ellos respondieron que la bebida que más compran en el bar de sus establecimientos educativos es la gaseosa, representando el 31% del total de los encuestados mientras que la bebida menos consumida por los encuestados es el jugo con un 7%.

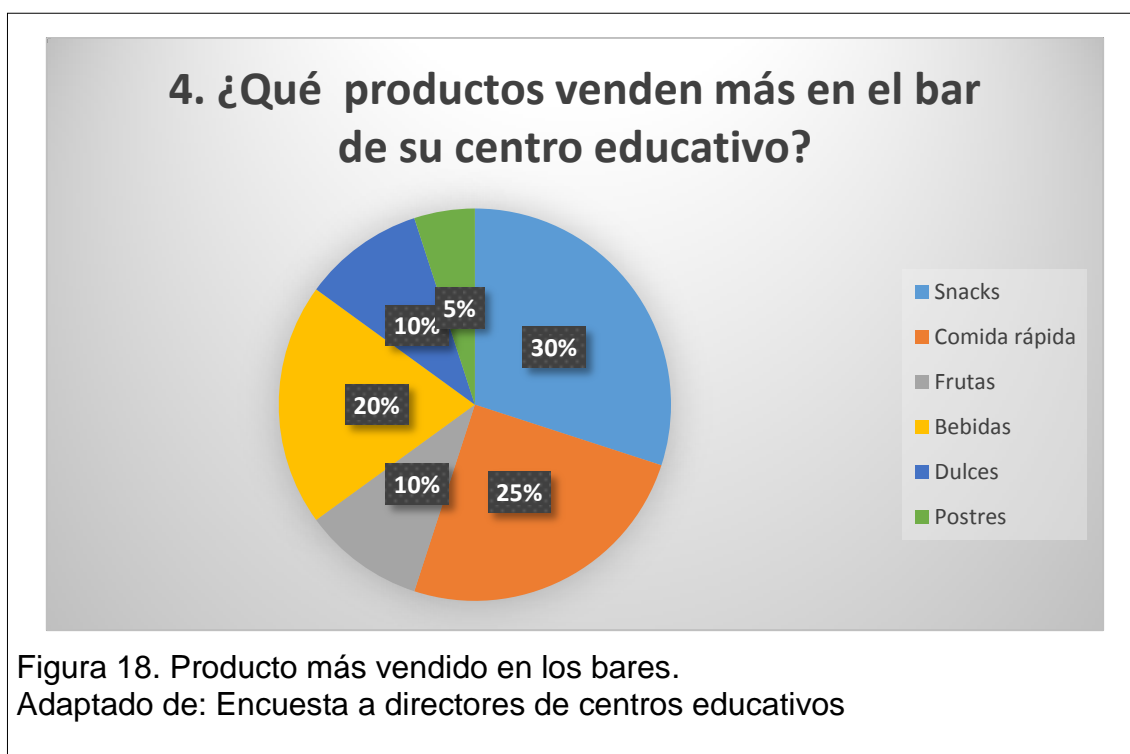
Pregunta N° 5.- ¿Con qué frecuencia tomaría avena polaca si se vendiera en el bar del centro educativo?



Con respecto a la pregunta N° 5, el 45% de los estudiantes indicó que consumirían la avena polaca 4 veces a la semana, seguido por el 26% que indicó que consumirían la avena polaca todos los días, indicando estos que en promedio el consumo de avena polaca sería de 4 días a la semana.

Encuesta a los directores de los centros educativos de Cumbayá y Tumbaco

Pregunta Nº 4.- ¿Qué productos venden más en el bar de su centro educativo?



En relación a la pregunta numero 4 efectuada a los 20 directores de los centros educativos considerados para las encuestas, el 30% de ellos manifiesta que el producto que más se vende en los bares de sus instituciones son los snacks, seguidos de la comida rápida con un 25% y “bebidas” con el 20%.

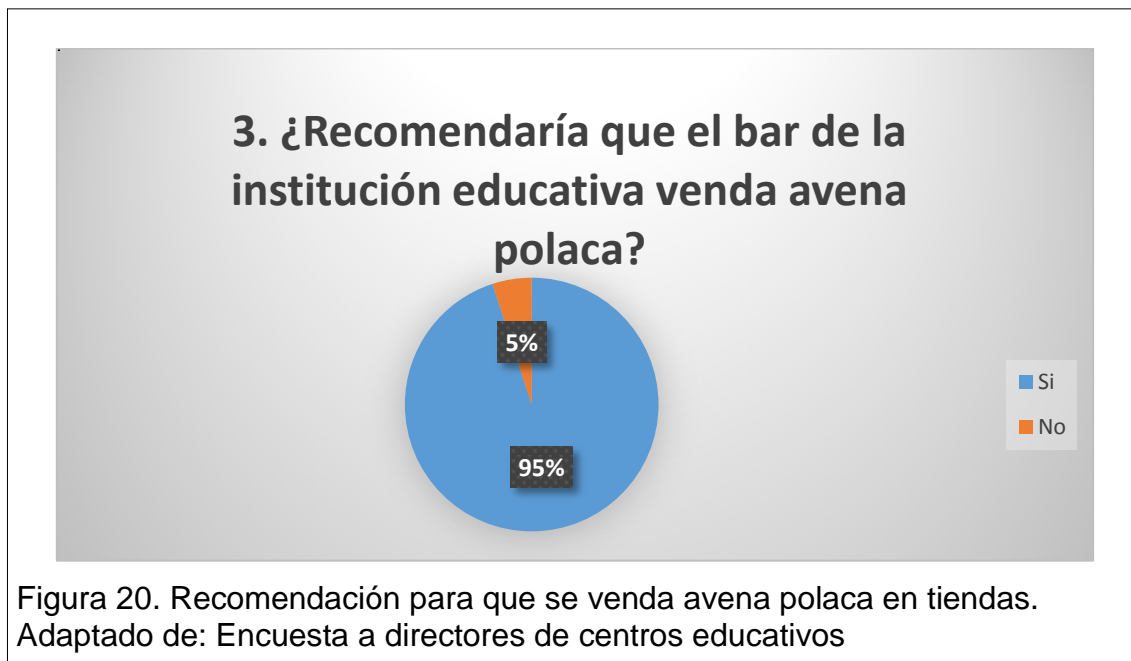
Encuesta a las tiendas de barrio de las Parroquias de Cumbayá y Tumbaco

Pregunta N° 4.- ¿Qué producto compran más los niños y adolescentes en su tienda?



En cuanto a la pregunta N° 4 formulada a los propietarios de las tiendas de barrio de las parroquias de Tumbaco y Cumbayá, indican que el 42% de los niños y jóvenes que compran en sus locales comerciales adquieren snacks y el 36% de ellos menciona que las bebidas son las preferidas por este segmento de sus clientes.

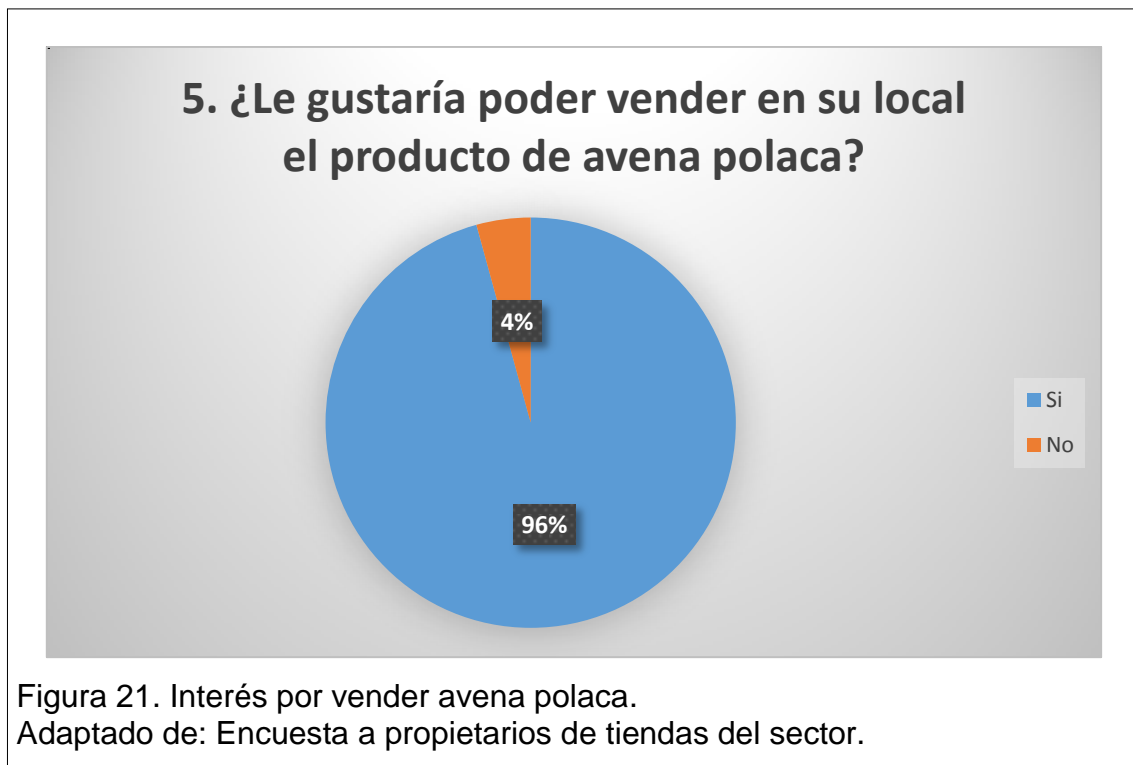
Pregunta N° 3.- ¿Recomendaría que el bar de la institución educativa venda avena polaca?



Con respecto a la pregunta N° 3, el 95% de los directores de todos los centros educativos en donde se realizó las encuestas indican que recomendarían al bar del colegio vender el producto de avena polaca.

Encuesta a los propietarios de tiendas, mini mercados, panaderías del sector.

Pregunta N° 5.- ¿En base a su experiencia, comercializarían este producto “Avena Polaca en sus establecimientos?”



Con respecto a la pregunta N° 5, el 96% de los propietarios de las tiendas de barrio encuestados indicó que, en base a su experiencia, estarían dispuestos a comercializar Avena Polaca en sus establecimientos.

3.3 La competencia y sus ventajas

A continuación, se detallará a los principales actores que conforman la competencia para la empresa “Oat & Juice”, las estrategias y las ventajas que poseen, su localización, tipo de servicios que prestan, precios, entre otros; de igual manera se presentará los productos sustitutos que pondrían en riesgo al producto de avena polaca.

Como ya se ha mencionada los principales competidores de la empresa “Oat & Juice” son empresas como Toni y Alpina, estos competidores también comercializan sus productos incluidos avenas en tiendas de barrio, mini mercado, supermercados, bares de escuelas y colegios, es por esta razón que son los principales competidores de “Oat & Juice”.

Estos competidores utilizan como principal estrategia la publicidad, es decir promocionan a sus productos en varios medios de comunicación, especialmente en internet, radio y televisión haciendo que los clientes conozcan la gran variedad de portafolio que manejan siendo esto también una ventaja para las empresas en mención. Respecto a las presentaciones y precios de los mismos a continuación se los detalla.



Figura 22. Productos TONI.
Tomado de: Toni del Ecuador



Figura 23. Productos ALPINA.
Tomado de: ALPINA

Respecto a los precios de los productos Toni y AlpiNA, los mismos en el caso de las avenas, la avena Toni de 250 ml está a un precio de 0,75 centavos, mientras que la avena AlpiNA de 250 ml es de \$ 1,00 dólar, respecto a los demás productos de estos competidores los mismos oscilan entre \$ 0,75 centavos y \$ 1,50 dólares, indicándose aquí también la enorme variedad de productos que poseen.

De igual manera se conoce que existen productos sustitutos para la avena polaca como, por ejemplo:

- Los bolos
- Refrescos de cola
- Jugos naturales de diferentes tipos de fruta
- Gaseosas.

Estas bebidas son elaboradas por empresas como Chivería, Nestlé, Sweet & Coffee, Naturisimo, Yogurt Persa, entre otros.

3.4. Participación de mercados y ventas de la industria.

Luego de conocer los estudios de mercado respecto a la comercialización de avena polaca en los sectores de Cumbayá y Tumbaco se determina que se procederá a comercializar las siguientes cantidades de avena polaca, se debe considerar que el producto se venderá por carros-termos que llevan 30 litros de avena cada uno, para ser expedidos por los intermediarios en presentaciones de vasos de 8 y 15 onzas en el caso de las escuelas-colegios y en envases de 500 hasta 1000 ml en los locales comerciales.

Según las encuestas realizadas el 85% de los alumnos comprarían avena polaca lo que indica que en total existiría una demanda potencial de 10.263 alumnos de los centros educativos, como la demanda existe se procede a realizar el cálculo de cuantos litros demandarían los estudiantes de los centros educativos.

Tabla 19. Demanda de los centros educativos.

Cantidad estudiantes	Estudiantes dispuestos a consumir Avena(85%)	ventas diario(20% de estudiantes dispuestos a consumir)	Venta semanal por litro	Venta mensual por litro	Venta anual por litro
12074	10263	2053	2053	8210	65683

De los 468 establecimientos entre ellos las tiendas, mini mercados, panaderías, etc., el 96% estaría dispuesta a comercializar la Avena Polaca, pero la proyección consideró la demanda del 20% de los locales dispuestos a expender la Avena Polaca (90 establecimientos). Por lo tanto, se venderá **1797 litros** mensuales que equivalen a **21565 litros** anuales. Con esto se estima distribuir aproximadamente 80 litros por día, es decir, 2 carros termos de 40 litros.

Tabla 20. Demanda de los locales como tiendas, panaderías, etc.

	Cantidad Total de Locales	Locales dispuestos a expender Avena(96%)	Proyección venta diaria en litros.(20% de locales dispuestos a expender)	Proyección venta semanal en litros.	Proyección venta mensual en litros.	Proyección venta anual en litros.
Venta en establecimientos	468	449	90	449	1797	21565

A continuación, se muestra la proyección de venta por litro de la Avena Polaca detallado por mes y con un crecimiento del 5% por año.

Tabla 21. Proyección Venta por litros de Avena Polaca anual.

Mes	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Enero	10007	10508	11033	11585	12164
Febrero	10007	10508	11033	11585	12164
Marzo	10007	10508	11033	11585	12164
Abril	10007	10508	11033	11585	12164
Mayo	10007	10508	11033	11585	12164
Junio	1797	1887	1981	2080	2184
Julio	1797	1887	1981	2080	2184
Agosto	1797	1887	1981	2080	2184
Septiembre	1797	1887	1981	2080	2184
Octubre	10007	10508	11033	11585	12164
Noviembre	10007	10508	11033	11585	12164
Diciembre	10007	10508	11033	11585	12164
TOTAL	87248	91610	96191	101000	106050

La tabla anterior muestra la demanda mensual de litros de Avena Polaca en donde se puede observar que en los meses de junio a agosto existe una disminución de venta debido a que se considera el periodo vacacional de los centros educativos.

3.5. Evaluación del mercado durante la implementación.

Del estudio de mercado que se realizó mediante encuestas a estudiantes y directores de los centros educativos, así como también a los propietarios de las tiendas de barrio de las Parroquias de Cumbayá y Tumbaco se concluye lo siguiente:

- El 76% de los estudiantes recibe entre \$ 0,51 centavos y \$ 2,00 dólares de colación, entendiéndose esto que los mismos poseen recursos para adquirir los vasos de Avena Polaca en los establecimientos a su alrededor.
- El 71% de los estudiantes indicó que consumirían la Avena Polaca todos los días.
- El 95% de los directores de los centros educativos encuestados indicó que recomendarían que los bares de los centros educativos expendan Avena Polaca.
- Al 96% de los propietarios de tiendas de barrio comercializaría Avena Polaca en sus locales.
- En conclusión, la investigación de mercado con respecto a la comercialización de Avena Polaca en las Parroquias de Cumbayá y Tumbaco indica que sí es factible su introducción en este sector.

CAPÍTULO IV

4. PLAN DE MARKETING.

4.1 Estrategia general de marketing

El marketing juega un papel relevante en el conjunto de las decisiones que seleccioné la empresa. En la práctica, la distinción que se establece entre estrategia de un negocio y estrategia de marketing tiende a desaparecer, es decir se afirma que “marketing es todo” (Munuera&Rodríguez, 2011, p. 39)

La estrategia general de marketing que empleará la empresa “Oat & Juice” será la de diferenciación, la cual consiste en que la empresa realice acciones con valor agregado que hagan que la misma se diferencie de su competencia.

Existen dos alternativas que las empresas pueden usar para la diferenciación. La primera consiste en potenciar las características particulares del producto, destacando la calidad y la innovación que tenga el mismo. La segunda es aprovechar las características extrínsecas del producto, es decir, la marca, la imagen social o el prestigio.

En el caso de “Oat & Juice” será la primera. Se buscará resaltar la calidad de la Avena Polaca en comparación con otras avenas.

4.1.1. Mercado objetivo

Según la información provista en el estudio de mercado se determinó que el mercado objetivo para la empresa “Oat & Juice” serán los alumnos de las escuelas y colegios ubicados en las parroquias de Cumbayá y Tumbaco.

4.1.2. Propuesta de valor

La Avena Polaca es un producto natural, que no contiene ningún tipo de químico en su elaboración. El sabor de la bebida es de vainilla siendo distintivo de sus principales competidores. Además, la nueva empresa será la primera en distribuir este producto en el mercado de las Parroquias de Cumbayá y Tumbaco, pudiendo convertirse en los únicos proveedores del bien para las instituciones educativas de estas zonas.

4.1.3. Marketing mix

Es una estrategia de marketing que emplean las empresas sobre cuatro aspectos básicos: producto, precio, plaza y promoción. En el caso de la nueva empresa distribuidora de Avena Polaca en las parroquias de Cumbayá y Tumbaco, es importante la elaboración de un plan de acción para insertar el producto en el mercado de estas dos zonas de la Provincia de Pichincha.

4.1.4. Estrategia de producto

El producto es la principal variable de enfoque del marketing mix, ya que en esta sección se hace referencia al bien que se quiere comercializar. A través de esta estrategia se busca satisfacer las necesidades de los clientes. Aquí también se trata sobre la imagen y marca de producto.

4.4.1.1. Ingredientes:

La bebida fría a distribuir está compuesta por los siguientes ingredientes:

- 80% de leche pasteurizada
- Azúcar
- Avena
- Vainilla

4.4.1.2. Envase

La Avena Polaca se expenderá en las siguientes presentaciones:

- Vaso 8 onzas (227 c.c.)
- Vaso 15 onzas (450 c.c.)
- Botella medio litro (500 c.c.)
- Botella litro (1000 c.c.)



Figura 24. Presentaciones Avena Polaca.
Tomado de: Avena Polaca/ Twitter

4.4.1.3. Etiquetado

La Avena Polaca es un producto lácteo 100% natural que no contiene preservantes ni colorantes, está elaborado a base de leche entera y cereales bajo estrictas normas de manufactura y posee los siguientes beneficios nutricionales.

INFORMACIÓN NUTRICIONAL.

Tabla 22. Información Nutricional Avena Polaca.

Porciones:		1	
Tamaño de la porción:		240 ml	
Calorías	279	Sodio	137 mg
Grasas totales	12g	Potasio	0mg
Saturadas	0g	Carbohidratos totales	37g
Poliinsaturados	0g	Fibra dietética	0g
Monoinsaturados	0g	Azúcares	0g
Trans	0g	Proteínas	7g
Colesterol	0 mg		
Vitamina A	0%	Calcio	38%
Vitamina C	0%	Hierro	3%

Tomado de: Myfitnesspal, información nutricional Avena Polaca.

Los componentes y concentración de la Avena Polaca que será adquirida por la empresa "Oat & Juice" y posteriormente distribuida en los distintos establecimientos cercanos a las de escuelas y colegios, cumplen con la reglamentación indicada por el Ministerio de Salud y presenta el siguiente sistema grafico denominado "semáforo nutricional".



Figura 25. Semáforo Nutricional.
Tomado de: Avena Polaca/ Twitter.

4.2 Política de precios

El precio es la variable de la cual dependen los futuros ingresos de la empresa, por ello es importante que se considere la opinión del consumidor, el mercado, los costos de producción, la competencia, entre otros. La definición del precio es importante ya que los compradores lo relacionan directamente con la calidad del bien que adquieren, por ello se debe fijar un precio que vaya acorde con la calidad y expectativas del cliente.

Tabla 23. Estrategia de Precio.

Estrategia	Descripción	Responsable
Analizar el precio de la competencia	Investigar el precio de venta que tienen los competidores	Gerente
Considerar la opinión del cliente	Hacer estudios censales sobre opinión de los consumidores	Gerente

El precio de la Avena Toni en su presentación de 200 mililitros es de 0,75 centavos y el litro de 2,25 dólares. En promedio, los estudiantes de las escuelas y colegios de Cumbayá y Tumbaco tienen la capacidad de pago entre 0,51 centavos y 1,00 dólar por día. Al analizar la competencia y el estudio de mercado, se ha fijado el precio de venta en \$1,50 por cada litro de Avena Polaca.

4.2.1. Estrategia de plaza.

La distribución son las actividades que se deben realizar para trasladar el producto hacia los diferentes puntos de venta. Las estrategias concernientes a esta variable hacen posible que el producto llegue al cliente en el lugar y tiempo adecuado. Aquí se trabajan estrategias de almacenamiento, stocks de inventarios, transporte, el proceso de pedido, la ubicación de los puntos de venta, entre otros.

La estrategia de distribución que se elegirá para la comercialización del producto será la reducción del número de transacciones, es decir, será detallista o minorista, donde los bares de las instituciones educativas y los locales comerciales (tiendas, panaderías, mini mercados) de Cumbayá y Tumbaco participarán como únicos intermediarios.

Tabla 24. Estrategia de plaza.

Estrategia	Descripción	Responsable
Encontrar puntos de venta	Ubicar al producto en tiendas, panaderías, mini mercados y bares de instituciones educativas	Vendedores
Reducción de intermediarios	Minimizar los intermediarios que participan hasta la entrega del producto al consumidor final.	Gerente

4.2.2. Estrategia de promoción

Por medio de la promoción y publicidad las empresas pueden darse a conocer en el mercado. Las tácticas más empleadas pueden ser la venta directa, promociones de venta y las relaciones públicas. La aplicación de cada uno de ellas dependerá del tipo de producto que se quiere comercializar y el mercado al que se apunta.

Tabla 25. Estrategia de promoción y publicidad.

Estrategia	Descripción	Responsable
Venta Directa	Visita a tiendas, panaderías, mini mercados y bares de instituciones educativas	Vendedores
Publicidad redes sociales	Crear una página de Facebook y Twitter para promocionar el producto y la empresa	Gerente Secretaria

4.3. Táctica de ventas.

En este estudio se procederá a determinar el tipo de venta que se realizará para la comercialización de Avena Polaca, así como los costos en los que se incurrirá por la implementación de la táctica de ventas.

La táctica de ventas que se utilizará es la venta a intermediario, es decir, se procederá al contrato de 2 vendedores en un principio los cuales se encargarán de promocionar y vender el producto en las distintas instituciones educativas, así como también en las tiendas, panaderías y demás locales de las parroquias de Tumbaco y Cumbayá en donde posteriormente los mismos procederán a expender el producto a los consumidores finales.

Los vendedores que se contratarán tendrán el siguiente perfil.

- Edad: 30 y 40 años

- Sexo: Masculino o femenino
- Educación: Tercer nivel con conocimiento en ventas y afines.
- Experiencia: 2 años.
- Tareas a realizar: Promocionar el producto, vender el producto, facturar, entre otras actividades.

Se considera esa edad para los vendedores debido a que se necesita gente con experiencia, porque el trabajo es de campo y se requiere personas hábiles, el costo de los sueldos a los dos vendedores se muestra a continuación, considerando que los mismos tendrán un sueldo mensual de \$ 500,00 dólares.

Tabla 26. Sueldo a vendedores.

CARGO	#	Sueldo base	Mensual	AÑO 1 TOTAL
Vendedores	2	\$400,00	\$1058,17	\$12698,08
TOTAL			\$1058,17	\$12698,08

Respecto a las comisiones que se pagarán a los vendedores cada uno tiene la obligación de vender mensualmente 231 carros termos, al cumplir la meta indicada tendrán una comisión de \$ 375,00 dólares, y por cada carro adicional a la meta obtendrán el 2% de la facturación.

De igual manera las ventas proyectadas que se tienen para la nueva unidad de negocio son las siguientes:

Tabla 27. Proyección de Ventas en litros.

	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Escenario Optimista	105,004	110,254	115,767	121,555	127,633
Escenario Esperado	95,458	100,231	105,243	110,505	116,030
Escenario Pesimista	85,912	90,208	94,719	99,454	104,427

Para la elaboración de la proyección de ventas se tomó en cuenta los siguientes parámetros:

- **Escenario Esperado.** - En este escenario se encuentra la proyección esperada.

- **Escenario Optimista.** – En este escenario se proyecta un 10% más del escenario esperado.
- **Escenario Pesimista.** - En este escenario se proyecta un 10% menos del escenario esperado.

4.4. Política de servicio al cliente y garantías.

A continuación se mencionará la política de servicio al cliente y garantías que se tendrá con la finalidad de brindar un servicio completo a los clientes; cabe recalcar que los clientes de “Oat & Juice” son los jóvenes de los distintos centros educativos y los clientes de los locales como tiendas, panaderías, mini mercados de los sectores de Cumbayá y Tumbaco, es decir, la empresa actuará como intermediario vendiendo Avena Polaca a estos clientes para que posteriormente estos la vendan a los consumidores finales.

4.4.5. Políticas de servicio al cliente

Las políticas de servicio al cliente son guías para que la empresa actúe para dar una mejor atención al cliente, para la empresa “Oat & Juice”, serán las siguientes:

- Responder oportunamente a las necesidades del cliente, para lo cual se procederá a tener una línea exclusiva para atender inquietudes de los clientes, la cual será atendida por una compañía que ofrece los servicios de call center la misma que reportará semanalmente las llamadas.
- Realizar evaluaciones mensuales a los clientes de las escuelas y colegios por medio de formularios de reclamos y sugerencias, en donde los mismos expresen su conformidad o inconformidad con la relación comercial que mantienen con la empresa.
- Por medio del correo electrónico también se podrá recibir sugerencias y quejas de los centros educativos y de los locales comerciales.

4.4.6. Garantías

La garantía es un derecho para el consumidor, la cual protege al cliente ante los defectos que existan en el momento de la compra del producto, para la empresa “Oat & Juice” las garantías serán las siguientes:

- La empresa “Oat & Juice” se comprometerá a la devolución del dinero o al cambio del producto en caso de que el mismo se encuentre caducado o no cumpla con las normas de calidad.
- La empresa trabajará con los más altos estándares de salubridad, con la finalidad de entregar un producto saludable y apto para el consumo humano. Esto a través de la compra de unidades de transportación para la avena que cumplen las normas de salubridad impuestas por el Ministerio de Salud Pública del Ecuador.

4.5. Promoción y Publicidad

4.5.1. Publicidad

La publicidad para la avena polaca en las Parroquias de Cumbayá y Tumbaco estará enfocada en el mercado objetivo, principalmente hacia los niños y adolescentes de los centros educativos de los sectores antes mencionados, por tanto, la promoción de la misma se la realiza por medio de volantes físicos y a través de pautas digitales.

4.5.1.1. Publicidad mediante volantes.

Consiste en la entrega de volantes o flyers en las escuelas, colegios, centros comerciales con la finalidad que el público conozca el producto y los beneficios que tiene su consumo. Se escogió esta modalidad de publicidad puesto que los mismos no representan un costo alto y pueden llegar efectivamente hacia los potenciales consumidores.

Tabla 28. Costo por la entrega de flyers en distintos puntos de las Parroquias.

CANTIDAD ANUAL	DESCRIPCIÓN	COSTO UNITARIO	COSTO ANUAL
2000	Volantes (flyers)	0,10	200,00

4.5.1.3. Publicidad mediante Pautas digitales.

Consiste en la promoción del producto a través de la web, sea esto en las páginas más visitadas en Quito y en las redes sociales.

Tabla 29. Costo publicidad en pautas digitales.

FRECUENCIA	DESCRIPCIÓN	COSTO
Diaria	Publicidad en web y redes virtuales	\$4000,00 paquete

4.5.2. Relaciones Públicas

En este punto se plantea realizar reuniones con los establecimientos cercanos a las escuelas y colegios en donde se piensa comercializar el producto, esto con la finalidad de llegar a vender el producto en dichos lugares, para la realización de las relaciones públicas a estas reuniones asistirán tanto los vendedores como las autoridades de la empresa, de manera que se informará los planes y metas para la empresa en el corto, mediano y largo plazo, de esta manera se pretende lograr una imagen positiva de la empresa por parte de sus clientes.

A continuación, se detallará los costos que conllevará las relaciones públicas en la empresa "Oat & Juice".

Tabla 30. Costo de la movilización por Relaciones Públicas.

Detalle	Costo Mensual	Costo Anual
Movilización	40,00	480,00

4.5.3. Promoción de ventas

La promoción de ventas consiste en incrementar la demanda del producto en un tiempo determinado, para el caso de la Avena Polaca se procederá a realizar promociones en la época de vacaciones de las instituciones educativas, es decir entre los meses de julio y agosto.

La promoción consistirá en la entrega de un cupón para un sorteo de un celular de gama media mensual valorado en un monto máximo de \$ 300 dólares, este cupón se dará a cada cliente que realice compras de más de 30 litros de avena polaca semanales.

Presupuesto Final

En conclusión, el presupuesto final que se requerirá para publicidad es de \$4680,00.

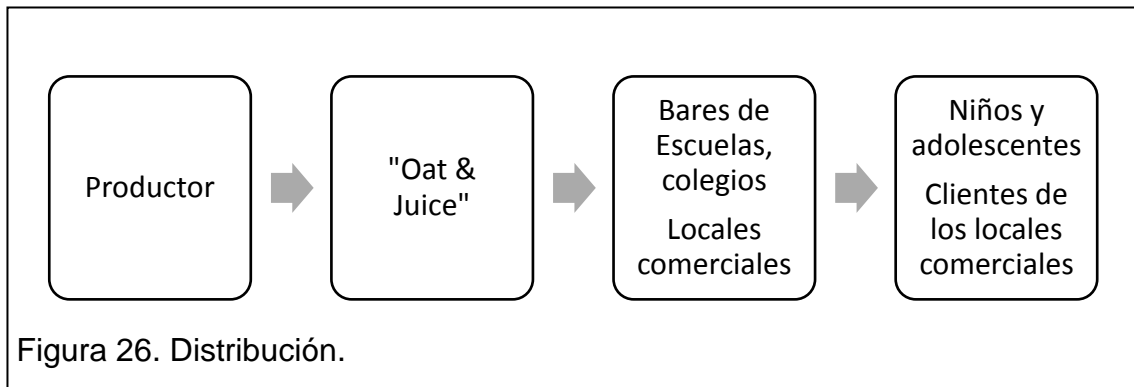
Tabla 31. Costo Total por Promoción y Publicidad

Detalle	Costo Anual
Promoción y Publicidad	\$ 4.680,00

Las estrategias de publicidad y promoción están enfocadas en el mercado objetivo al cual apunta esta investigación y al cual se presente atender.

4.6. Distribución

Mediante el estudio de la distribución se establecerá los canales que tendrá la empresa "Oat & Juice", es decir se mostrará el proceso desde el momento en que el cliente hace el pedido hasta que es entregado.



Como se puede observar la nueva empresa “Oat & Juice”, actuará como intermediario entre el productor de Avena Polaca (Gustalac) y las escuelas, colegios, tiendas, panaderías y demás.

La estrategia que se utilizará será la distribución intensiva, la misma tiene como objetivo penetrar y desarrollar el mercado, productos y servicios en mercados ya existentes y en donde se requiere esfuerzos como:

- Aumentar el personal de ventas.
- Incrementar la difusión del producto
- Realizar promociones

Las escuelas, colegios y tiendas de las Parroquias de Cumbayá y Tumbaco son los canales de distribución de la nueva empresa “Oat & Juice”, por medio de los cuales se llegará al mercado objetivo, es decir, a los niños y adolescentes de entre 7 y 21 años de edad de los sectores seleccionados.

El despacho del producto se lo hará por medio de los camiones refrigerados de la empresa. La Avena Polaca se distribuirá en los 449 establecimientos considerados para su comercialización.

Una vez realizada la negociación, el traslado del producto se realizará desde el centro de acopio hasta los establecimientos seleccionados. Este proceso se hará en el lapso de 12 horas luego de confirmado el pedido.

CAPÍTULO V

5. PLAN DE OPERACIONES Y PRODUCCIÓN

En el desarrollo de este capítulo se podrá determinar y analizar los procesos requeridos para la operación de la empresa, así como el poder conocer cuáles serán los equipos, herramientas, muebles y enseres, entre otros, que serán necesarios para que la empresa pueda iniciar sus operaciones de la mejor manera. También se podrá delimitar la ubicación de las oficinas y por último observar todos los aspectos legales necesarios para el funcionamiento de la misma.

5.1. Estrategia de Operaciones

Las operaciones con las cuales se da inicio al proceso de comercialización de Avena Polaca comienzan el momento de contacto con el proveedor del producto y así poder realizar el pedido respectivo; en este punto se debe recordar que el proveedor (Gustalac S.A.) vende su producto por litros y en el caso de grandes cantidades el mismo lo entrega por el precio de \$ 0,80 por litro, en donde se incluye los costos de transporte, es decir, el proveedor se encargará de traer la Avena Polaca desde Santo Domingo hasta el lugar donde está ubicado el centro de acopio.

Como estrategias operativas para poder brindar un buen servicio al cliente y poder ofrecer un producto de calidad, se pueden indicar las siguientes:

- Contratar a personal calificado y que tengan el perfil de acuerdo al cargo.
- No se contará con un inventario inicial de Avena Polaca debido a que esta solamente tiene un periodo de almacenamiento de 72 horas, por lo tanto, se la adquirirá en el primer mes a medida que los clientes

comiencen a realizar sus pedidos. Se va a tener una reserva de acuerdo al histórico de rotación.

- En el caso de que existan pedidos extras se procederá a realizar el pedido a la empresa productora la misma que según información proporcionada entregará el producto en el lapso de 24 horas.
- La empresa se encargará de ofrecer a sus colaboradores capacitación sobre el producto, su cuidado, manipulación, transportación, de igual manera hay que indicar que el producto será guardado en el cuarto frío de la empresa, para su despacho se lo hará en los camiones con contenedores fríos y finalmente se lo colocará en los carros-termos. De modo que se conserve fresco.
- Los vendedores de la empresa deberán mantener un control de los pedidos de los clientes a fin de poder determinar con la mayor exactitud todas las necesidades del cliente en función del producto.
- Entregar con puntualidad el producto a los clientes.

La empresa se caracterizará por brindar a todos sus clientes una excelente atención.

5.2. Ciclo de Operaciones

El ciclo de operaciones de la empresa inicia desde la visita a sus instalaciones de parte de uno de los vendedores de la empresa y concluye el momento de cobrar luego de entregar el producto ya sea por primera vez o por reposición del mismo.

En primera instancia se deberá realizar una prospección de parte de los vendedores, luego proceder a la firma de la orden de pedido, ésta debe ser entregada en las oficinas y a su vez gestionada en bodega para preparar oportunamente el pedido para su respectivo despacho, posteriormente se lo cargará al transporte y el vendedor se encargará de entregar al cliente su pedido y hacerle firmar el documento de recepción del producto y por último él

se encomendará de realizar el cobro luego de que el cliente haya recibido su pedido, los pedidos se entregarán en el lapso de 12 horas, de igual manera hay que indicar que para el mantenimiento, reparación y demás gastos que origine la transportación se destinará un presupuesto mensual de \$ 150,00 dólares, finalmente se debe indicar que las cuentas por pagar de Avena Polaca al proveedor se hará en el plazo de 30 días.

Tabla 32. Tiempos de solicitud de mercadería al proveedor.

	Detalle	Tiempos
Ventas	Prospección del cliente	1 día
Cliente	Aceptación del producto	1 día (día aceptación y recepción)
Administración	Recepción del pedido	1 día (día aceptación y recepción)
Bodega	Preparación del pedido	2 horas
Bodega	Despacho del pedido	1 hora
Transportista	Carga de pedido	1 hora
Transportista	Entrega de pedido	1 día (día de entrega y recepción)
Cliente	Recepción del producto	1 día (día de entrega y recepción)
Ventas	Cobro a cliente	En la recepción del producto

Adicional a lo anterior se debe recordar que la capacidad de la planta es la de almacenar en su máxima capacidad 68.137 litros de Avena Polaca, se debe considerar además que el producto tendrá ventas bajas en las temporadas que los estudiantes están de vacaciones.

necesariamente llevará a cerrar negocios ya que depende de la capacidad de los vendedores para promocionar al producto de manera que el producto sea aceptado. En el caso de los clientes fijos se partiría desde la recepción del pedido.

5.3. Instalaciones y mejoras

La empresa estará ubicada en la parroquia de Tumbaco. Se decidió ubicar el negocio en esta parroquia ya que está céntrico al mercado potencial al cual se va a atacar y por ello se facilita la movilización.

La empresa demandará un espacio físico de al menos 250 m², espacio que será utilizado tanto para oficinas, atención y visita de clientes, así como un espacio que será destinado para las máquinas para el cuarto frío que tendrá las dimensiones de 72 m² y que implicará una inversión por \$ 12.000,00 dólares con un seguro del 4% sobre el valor del mismo. La distribución interna del espacio permitirá darles funcionalidad total a las actividades de la empresa manteniendo la privacidad que cada área necesita para sus diferentes actividades.

El personal de la empresa deberá cumplir con todos los reglamentos de la empresa y los colaboradores serán capacitados de la mejor manera para el adecuado desempeño que permita ofrecer a sus clientes un producto y servicio de calidad.

El costo destinado al arriendo de las instalaciones de la empresa será de \$500,00 dólares mensuales.

A continuación, se ofrece el diseño interno y distribución de las instalaciones del centro de acopio denominado "Oat & Juice" S.A, en el mismo se detalla los cuartos que tendrá el centro de acopio que serán tanto para oficinas y recepción, así como para cuartos para los productos; de igual manera se puede observar el parqueadero del centro de acopio.

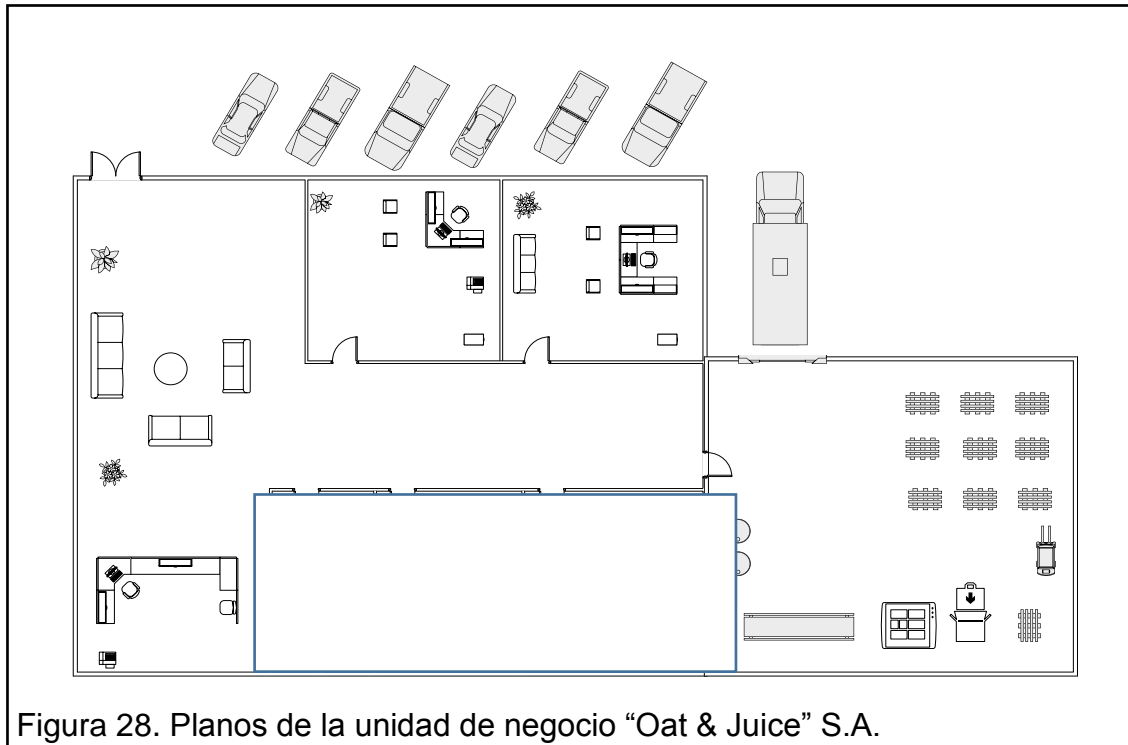


Figura 28. Planos de la unidad de negocio “Oat & Juice” S.A.

Finalmente cabe recalcar que para la apertura y funcionamiento de las instalaciones de “Oat & Juice” se deberán hacer previo al cumplimiento de aspecto regulatorios como son:

- Obtención del RUC
- Permiso de funcionamiento del establecimiento.
- Permisos de funcionamiento de locales comerciales uso del suelo
- Patentes
- Licencia Metropolitana de Funcionamiento otorgada por el Municipio de Quito
- Permiso de funcionamiento del Cuerpo de Bomberos
- Permiso de funcionamiento del Ministerio de Salud Pública

El incumplimiento o falta de alguno de los mismos impedirá el normal funcionamiento de las actividades a realizarse como son la comercialización de Avena Polaca.

5.4. Localización Geográfica y requerimientos de espacio físico

El poder determinar la localización idónea de la empresa amerita se desarrolle un análisis mediante la utilización del método de ponderación, mismo que consiste en asignar una puntuación a los distintos factores a evaluar y se los ponderará de acuerdo al orden de importancia para la empresa.

La ponderación se hizo en base a los factores que los autores consideran más importantes al momento de determinar la ubicación de la empresa. La calificación del factor arriendo se dio en base al valor que se pretende gastar en el mismo y la extensión del local, la mano de obra en base a la oferta de mano de obra necesaria en la nueva empresa, la seguridad y movilidad en base a la observación, y los regulatorios en relación a los requerimientos propios de cada parroquia.

Dicho análisis se realizó tomando en cuenta 3 localidades que son Cumbayá, Tumbaco y Tababela; la evaluación se la realizó sobre un total de 10 puntos y la localidad que obtenga el mayor puntaje será la escogida para la ubicación de la empresa. Como se puede observar en la siguiente tabla, la mayor puntuación consiguió la localidad de Tumbaco.

Tabla 33. Ubicación de la empresa “Oat & Juice” S.A.

Factores	Peso	Calificación			Calificación Ponderada		
		Cumbayá	Tumbaco	Tababela	Cumbayá	Tumbaco	Tababela
Arriendo	0,25	6	8	7	1,5	2	1,75
Disponibilidad de mano de obra	0,25	9	9	8	2,25	2,25	2
Seguridad y Movilidad	0,50	6	8	6	3	4	6,75
TOTAL	1				6,75	8,25	6,75

Se le da más importancia a Seguridad y Movilidad ya que se busca una zona central tanto para la provisión y distribución del producto por esto el arriendo y la disponibilidad de mano de obra tienen una menor ponderación.

En función de los factores valorados, se puede observar en la tabla anterior que Tumbaco alcanzó un puntaje de 8,25 puntos y tanto Cumbayá como Tababela consiguieron 6,75. Por tanto la empresa será ubicada en Tumbaco, misma que tendrá un espacio de 250 m² y este espacio será distribuido de la siguiente manera:

- Gerencia
- Departamento de Ventas
- Departamento Administrativo
- Recepción y atención de clientes
- Servicios Higiénicos
- Bodega – Cuarto Frío
- Parqueaderos

En la siguiente figura se muestra la ubicación exacta de la empresa “Oat & Juice”, misma que se ubicará en la calle Cotopaxi y calle Latacunga, Tumbaco; de igual manera con respecto a las instalaciones del centro de acopio de la compañía hay que considerar que en el mediano plazo se planea incrementar la comercialización de la Avena Polaca y llegar a más centros educativos de los expuestos anteriormente, de igual manera se plantea llegar a otros puntos de venta y también agregar más productos al portafolio de la unidad de negocio, es por esta razón que se debe tener a consideración que la maquinaria y equipo que se tiene actualmente se deberá incrementar para poder hacer frente a los aumentos de los pedidos, para esto se considerará conservar un cuarto de las instalaciones de la empresa para utilizarlo en el momento en el cual la capacidad actual sea insuficiente.



5.5. Capacidad de almacenamiento y manejo de inventarios

La empresa, al ser su giro del negocio el de comercializar la Avena Polaca, necesitará disponer dentro de sus instalaciones máquinas para implementar un cuarto frío como bodega y que permitirá mantener en óptimas condiciones el producto a comercializar.

Es por esto que se ha decidido que el cuarto frío – bodega tendrá un espacio de 130 m² en el cual al principio solo se va a utilizar 70 m² dejando los 60 m² para el nuevo espacio que se necesite al momento que se incrementen las ventas. Los 120 m² restantes son oficinas para usos múltiples.

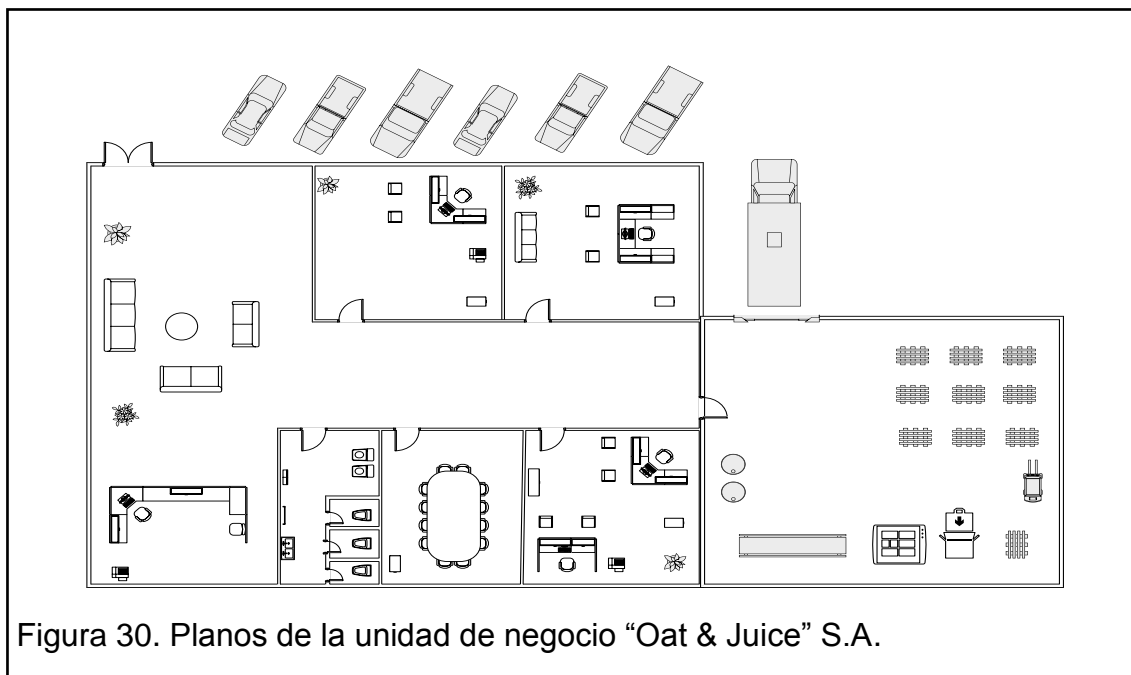


Figura 30. Planos de la unidad de negocio “Oat & Juice” S.A.

Para un adecuado control de inventarios, la empresa debe adquirir un software de manejo y control de inventarios que permita poder conocer y controlar todos los movimientos generados por ingresos y salidas de producto; dicho manejo de inventarios se basará en el Método FIFO que significa que las primeras mercaderías que ingresaron serán las primeras mercaderías en salir del centro de acopio esto con la finalidad de rotar el producto, de igual manera la cantidad mínima de producto a tener antes de realizar otro pedido será de 3.000 litros.

5.6. Aspectos regulatorios y legales

La empresa deberá cumplir con una serie de documentación y permisos, siempre apegada a todas las leyes del estado ecuatoriano y todas sus entidades de control, para la actividad de la empresa el Ministerio de Salud del Ecuador indica lo siguiente:

Transporte

El (Ministerio de Salud Pública, 2014), en sus artículos 47 al 50 menciona que: El transporte de alimentos debe tener las condiciones higiénicas y de

temperatura adecuadas para que el alimento mantenga su inocuidad; además de que el vehículo debe ser el apropiado para que los alimentos no se contaminen, por tanto, no se pueden colocar en el piso del vehículo ni junto a productos tóxicos.

Contenido y Concentración de componentes

La Avena Polaca que será adquirida por la empresa “Oat & Juice” y posteriormente distribuida a los bares de escuelas y colegios y a las tiendas, cumple con la reglamentación indicada por el Ministerio de Salud y presenta el siguiente sistema grafico denominado “semáforo nutricional”.



Figura 31. Semáforo Nutricional.
Tomado de: Imágenes de google

Instalaciones

Según el Reglamento De Buenas Prácticas Para Alimentos Procesados emitido por la (Presidencia de la República , 2002), las instalaciones de los establecimientos donde se manipulan alimentos deben estar diseñados para lo siguiente:

- El riesgo de contaminación y la alteración de los alimentos debe ser mínimo.
- Los materiales usados no deben ser tóxicos.
- Todas las áreas deben tener facilidad para su limpieza.

Además, su ubicación debe estar lejos de los focos de insalubridad determinados por el Ministerio de Salud del Ecuador. La construcción debe ofrecer protección contra el polvo, insectos, roedores, aves y demás que pongan en riesgo la higiene de los alimentos. Las instalaciones deben disponer del espacio suficiente para la actividad de la empresa, y la movilidad del personal. Finalmente, cada área debe poseer la distribución y señalización necesaria.

Personal

El Reglamento De Buenas Prácticas Para Alimentos Procesados también menciona que las personas que tienen contacto directo con los alimentos debe contar con uniformes adecuados para su actividad, siendo necesario el uso de vestimenta limpia, guantes, gorro y mascarillas en buen estado. Además, de lavarse las manos constantemente. (2002)

Almacenamiento

Los alimentos deben ser almacenados en bodegas o almacenes con sistemas de control de temperatura y humedad apropiados que eviten la descomposición o contaminación de los alimentos. (Reglamento de Buenas Prácticas para Alimentos Procesados, 2002)

CAPITULO VI

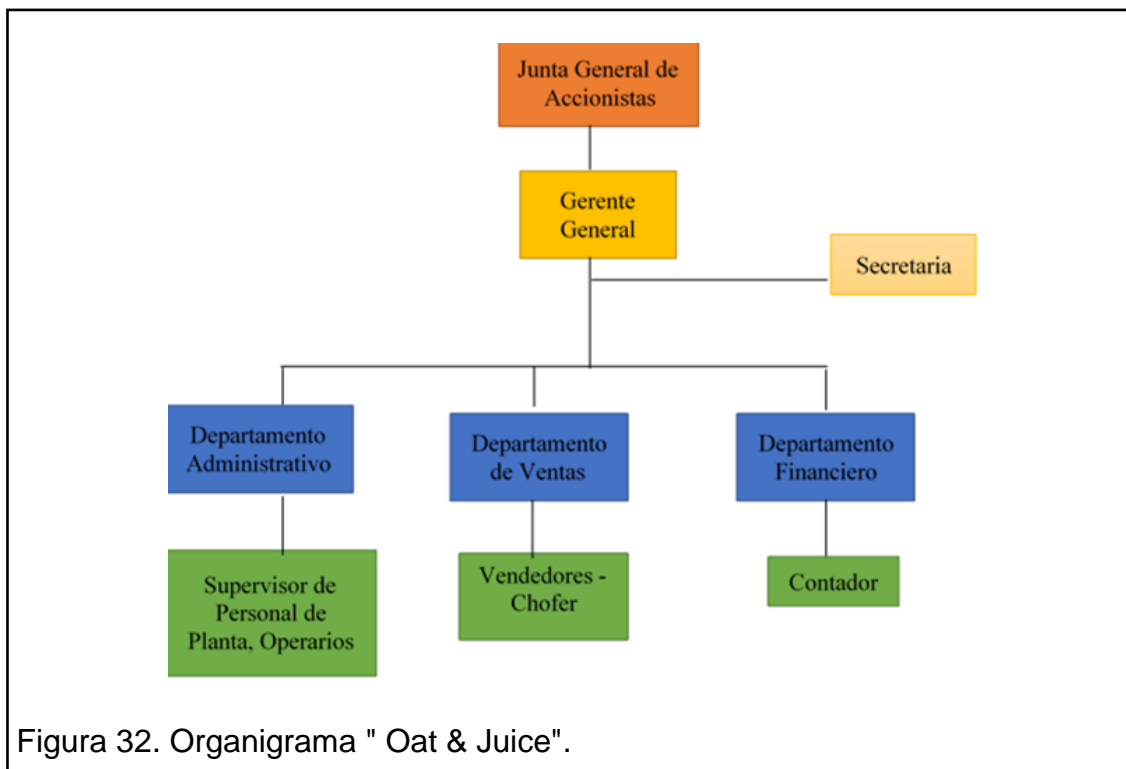
6 EQUIPO GERENCIAL

El presente capítulo se lo utilizará para detallar el personal que la nueva unidad de negocio denominada "Oat & Juice" requiere para proceder a iniciar sus actividades, con respecto al tema se debe considerar que los empleados deberán ser personas capacitadas y aptas para el puesto requerido.

6.1. Estructura Organizacional

"La capacidad de una organización de estructurarse y reestructurarse para adaptarse a condiciones internas y externas cambiantes es importante para aumentar al máximo el desempeño organizacional" (Lusthaus&Hélene, 2002, pág. 53).

6.1.1. Organigrama empresarial



6.2. Personal Administrativo clave y sus responsabilidades

6.2.1. Descripción de funciones

A continuación, se presentará al personal que se requerirá para que la empresa “Oat & Juice” empiece con sus actividades.

- **Junta General de Accionistas**

Según la Ley de Compañías en su artículo 230, la Junta General formada por los accionistas, legalmente convocados y reunidos, es el órgano supremo de la compañía, entre las atribuciones que desempeñará la misma serán:

- Designar al Gerente General.
- Conocer anualmente las cuentas, los informes y balances de la empresa.
- Resolver acerca de la distribución de la utilidad neta.
- Resolver acerca de la fusión, transformación, escisión, disolución y liquidación de la compañía.

La Junta de Accionistas estará constituida por 3 personas, responsables hasta el porcentaje de sus acciones.

- **Gerente General**

Es aquella persona que se encargará de la gestión estratégica de la empresa y que se encargará de coordinar los distintos departamentos de la institución.

Funciones

- Liderar la gestión estratégica.
- Ser el representante legal de la empresa.

- Presentar a la Junta General de Accionistas los estados financieros y de situación.
 - Definir las políticas de la administración.
 - Nombrar y remover a los empleados de la empresa.
-
- **Contador**

Es aquella persona profesional de contabilidad que se encarga de registrar los diversos movimientos financieros que la empresa realiza.

Funciones

- Coordinar las funciones relacionadas con el área contable y de impuestos.
 - Elaborar los estados financieros
 - Elaborar las declaraciones de impuestos.
 - Preparar los pagos de servicios públicos y nómina
 - Realizar las conciliaciones bancarias
-
- **Secretaria**

Es aquella persona que se encarga de trabajar como asistente de oficina.

Funciones

- Atender llamadas telefónicas que reciba la empresa de sus clientes y del proveedor
- Archivar documentos que le entregue el gerente
- Preparación de comunicaciones escritas como oficios o correos electrónicos que le encargará el gerente

- **Supervisor del personal de Panta**

Es aquella persona que se encargará de que los procesos de recibimiento y despacho del producto (avena polaca) se realicen de una manera planificada.

Funciones

- Verificar que las actividades de la empresa se desarrollen adecuadamente.
- Autorizar adquisiciones de materiales
- Hacer informes y rendir cuentas al Gerente General
- Controlar el cumplimiento de horarios y tareas asignadas a sus subordinados
- Control de inventarios

➤ **Operativos**

Serán los encargados del despacho de los pedidos de avena por parte de los clientes.

Funciones

- Envasado del producto.
- Control de calidad
- Informar al supervisor si se requiere algún material

- **Vendedores**

Son aquellas personas encargadas de la venta y promoción del producto (avena polaca) hacia los distintos puntos de venta.

Funciones

- Promocionar el producto
- Realizar la venta del producto
- Facturar las ventas
- Identificar las fortalezas y oportunidades del producto en el mercado.
- Llevar el producto a su destino final

6.3. Equipo de trabajo.

Tabla 34. Perfil Gerente General.

GERENTE GENERAL	
Sexo	Masculino o femenino
Educación	Título en Administración de Empresas o carreras afines
Experiencia	Mínimo 3 años de experiencia
Aptitudes	Habilidad estratégica, facilidad de palabra.
Sueldo	\$ 900,00
Funciones del cargo:	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Liderar la gestión estratégica. ✓ Ser el representante legal de la empresa. ✓ Presentar a la Junta General de Accionistas los estados financieros y de situación. ✓ Definir las políticas de la administración. ✓ Nombrar y remover a los empleados de la empresa.

Tabla 35. Perfil Contador.

CONTADOR/A	
Sexo	Masculino o femenino
Educación	Título en Contabilidad y Auditoría C.P.A.
Experiencia	Mínimo 2 años de experiencia
Aptitudes	Habilidad numérica, trabajo bajo presión

Sueldo	\$ 700,00
Funciones del cargo:	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Coordinar las funciones relacionadas con el área contable y de impuestos. ✓ Elaborar los estados financieros ✓ Elaborar las declaraciones de impuestos. ✓ Preparar los pagos de servicios públicos y nómina ✓ Realizar las conciliaciones bancarias

Tabla 36. Perfil Secretaria.

SECRETARIA	
Sexo	Femenino
Educación	Carrera Técnica en Secretariado
Experiencia	Mínimo 1 año de experiencia
Aptitudes	Facilidad de palabra, buena redacción y ortografía
Sueldo	\$ 400,00
Funciones del cargo:	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Atender llamadas telefónicas ✓ Archivar documentos ✓ Preparación de comunicaciones escritas como oficios o correos electrónicos.

Tabla 37. Perfil Supervisor.

SUPERVISOR	
Sexo	Masculino
Educación	Mínimo Bachiller
Experiencia	Mínimo 3 años de experiencia en cargos similares
Aptitudes	Proactivo, Manejo de Personal
Sueldo	\$ 500,00
Funciones del cargo:	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Verificar que las actividades de la empresa se desarrollen adecuadamente. ✓ Autorizar adquisiciones de materiales ✓ Hacer informes y rendir cuentas al Gerente General ✓ Controlar el cumplimiento de horarios y tareas asignadas a sus subordinados

Tabla 38. Perfil Operativos.

OPERATIVOS	
Sexo	Masculino o femenino
Educación	Bachillerato
Experiencia	Mínimo 2 años de experiencia
Aptitudes	Facilidad de palabra, buena comunicación
Sueldo	\$ 375,00
Funciones del cargo:	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Envasado del producto. ✓ Control de calidad ✓ Informar al supervisor si se requiere algún material ✓ Control de inventarios

Tabla 39. Perfil Vendedores

VENDEDOR – CHOFER	
Sexo	Masculino o femenino
Educación	Bachillerato.
Experiencia	Mínimo 2 años de experiencia
Aptitudes	Facilidad de palabra, extrovertido
Sueldo	\$ 400,00
Requerimientos	Licencia tipo D
Funciones del cargo:	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Promocionar el producto ✓ Realizar la venta del producto ✓ Facturar las ventas ✓ Identificar las fortalezas y oportunidades del producto en el mercado. ✓ Llevar el producto a su destino final.

6.4. Compensación a administradores y propietarios

A continuación, se presentarán las remuneraciones que recibirán los empleados de la empresa dedicada a la comercialización de avena polaca “Oat & Juice”.

Tabla 40. Sueldos empleados.

Cargo	Número	Sueldo Individual	Sueldo (mensual)	Clasificación
Gerente General	1	\$ 900	900,00	GASTO
Secretaria	1	\$ 400	400,00	GASTO
Supervisor	1	\$ 500	500,00	GASTO
Vendedores	2	\$ 400	800,00	GASTO
Operarios	2	\$ 375	750,00	GASTO
Contador/financiero	1	\$ 700	700,00	GASTO

La tabla anterior indica los sueldos de todos los empleados que tendrá la nueva empresa “Oat & Juice” en donde se requerirán 8 empleados entre el Gerente, Secretaria, Operarios, Vendedores, Contador, Supervisor, cabe recalcar que los gastos indicados anteriormente son los sueldos netos que percibirán los empleados sin contar los beneficios de ley como son los décimos, entre otros.

6.5. Compensación a accionistas.

La repartición de utilidades para los accionistas se lo hará en base al porcentaje de participación que posee cada uno.

6.6. Políticas de empleo y beneficios

- Se tendrá prioridad para contratar personas que poseen conocimientos previos en el puesto al que están aplicando.

- Al momento de la contratación previamente se procederá a tomar pruebas técnicas y psicológicas a los postulantes, eligiendo a los mejores puntuados.
- Se procurará dar una puntuación extra a quienes posean la condición de ser madres o padres solteros, esto con la finalidad de fomentar que estas personas puedan apoyar de mejor manera a sus familias.
- Una vez realizada la contratación se evaluará periódicamente a los empleados con la finalidad de que los mismos mantengan conocimientos actualizados sobre su puesto de trabajo.

6.7. Políticas y normas de comportamiento

- La hora de ingreso del personal será a las 8:30 am y su salida será a las 17:30 pm.
- El personal debe mostrar respeto a sus superiores-
- Ocupar el tiempo de trabajo cumpliendo con tareas.
- Proteger la imagen de la empresa, instalaciones, intereses entre otros.
- Guardar confidencialidad con información que así lo requiera
- El personal debe acudir uniformado a las oficinas.
- No abandonar el lugar de trabajo.
- Cuidar y mantener en buen estado los bienes de la empresa.
- Ser serviciales con las personas que se encuentren de visita en la empresa.
- Mantener los puestos de trabajo limpios.

6.8. Beneficios

- Décimo Tercer Sueldo
- Décimo Cuarto Sueldo
- Fondos de Reserva
- IESS
- Vacaciones

- Bono Navideño
- Comisiones (vendedores), se dará un bono por cumplimientos de meta de \$ 100,00 dólares y si sobrepasará su meta el bono será del 10% sobre las ventas extras.

6.9. Derechos y restricciones de accionistas e inversores

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. (Superintendencia de Compañías, 2015)

“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.” (Superintendencia de Compañías, 2015)

“Art. 187.- Se considerará como dueño de las acciones a quien aparezca como tal en el Libro de Acciones y Accionistas.” (Superintendencia de Compañías, 2015)

“Art. 193.- No podrá la compañía hacer préstamos o anticipos sobre las acciones que hubiere emitido.” (Superintendencia de Compañías, 2015)

6.10. Equipo de asesores y servicios.

La empresa “Oat & Juice” contratará mediante la modalidad de servicios profesionales.

Asesoría técnica que requiera en un momento determinado. El asesor a contratar deberá tener especialización en investigación de mercados, a fin de guiar a la empresa hacia nuevos mercados y la implementación de nuevos

productos a su portafolio. Las contrataciones se realizarán a principios de cada año, con la finalidad de realizar el plan operativo anual de la empresa de una manera planificada. De ser necesario la compañía contratará los servicios de otros expertos en áreas diferentes al mercadeo.

Asesoría Legal.

Los servicios serán brindados con un buffet de abogados con quienes se firmará un acuerdo con la figura de servicios prestados. De esta manera los valores fluctuarán de acuerdo a las necesidades legales a presentarse.

Asesoría Contable.

El Servicio de Rentas Internas cuenta con una línea de asesoría.

Agencia de Publicidad.

Los servicios serán brindados con un Agencia de Publicidad con quienes se firmará un acuerdo con la figura de servicios prestados. De esta manera los valores fluctuarán de acuerdo a las necesidades publicitarias a presentarse.

CAPITULO VII

7. CRONOGRAMA GENERAL

En el presente capítulo se procederá a determinar las actividades necesarias para poner el negocio en marcha definiéndose de igual manera los principales riesgos e imprevistos a los que se enfrentará la nueva unidad de negocio.

7.1. Actividades necesarias para poner el negocio en marcha

Las actividades que se requerirán para llevar a cabo el presente plan de negocios son las siguientes.

- Análisis de la localización dónde se instalará la unidad de negocio “Oat & Juice”
- Análisis y gestión de obtención de crédito bancario
- Registro en la Superintendencia de Compañías
- Obtención del RUC de empresa
- Obtención de permisos de funcionamiento
- Adquisición de los equipos, muebles y maquinaria.
- Adecuación de las instalaciones de la empresa
- Proceso de contratación del personal
- Capacitación del personal
- Adquisición del producto para comercialización
- Campaña de publicidad
- Primeros Clientes

7.2. Diagrama de Gantt

“El diagrama de Gantt consiste en la representación gráfica de la extensión de las actividades del proyecto sobre dos ejes: en el eje vertical se disponen las tareas del proyecto y en el horizontal se representa el tiempo.” (Días, 2010, pág. 149).

Respecto al cuadro anterior, se debe indicar que las fechas indicadas pueden cambiar, debido a que ocurrir alguna situación que haga que se retrasen los tiempos planificados, al ocurrir esto se procurará que los mismos no duren más de un mes.

De igual manera a continuación se presentará un detalle de las personas que estará involucradas en las actividades anteriormente señaladas.

Tabla 42. Involucrados en las actividades previas al inicio de actividades.

Actividad	Involucrados
Análisis de localización del negocio "Oat & Juice"	Asesor
Análisis y gestión de obtención de crédito bancario	Asesor
Registro de empresa en Superintendencia de Compañías	Asesor, Abogado.
Obtención del Ruc de la empresa	Asesor, Abogado.
Obtención de permisos de funcionamiento	Asesor, Abogado.
Adquisición de los equipos, muebles y maquinaria	Asesor.
Adecuación de las instalaciones de la empresa	Obreros contratados
Proceso de contratación del personal	Aspirantes para los distintos cargos
Capacitación del personal	Personal contratado, capacitadores.
Adquisición de materiales y materia prima para comercialización	Gerente General, Supervisor, Operativos, Secretaria, Contador, Chofer.
Campaña de publicidad	Gerente General, Vendedores
Inicio de actividades	Gerente General, Contador, Secretaria, Supervisor, Operativos, Vendedores, Chofer.

7.3. Riesgos e imprevistos

Con respecto a los riesgos e imprevistos, en esta parte se identificará los procesos en los que existe el riesgo de que las actividades tomen mayor tiempo que lo proyectado y de la misma manera se establecerá un plan de contingencia para enfrentar dichas situaciones.

Tabla 43. Riesgos e imprevistos.

Contingencia	Descripción	Procedimiento
Demora en obtener el crédito financiero	En el plazo de 2 meses no se logra conseguir financiamiento para la nueva unidad de negocio.	Se buscará otras fuentes legales de financiamientos y más socios.
Demora en obtener los permisos necesarios de operación	Los requerimientos para legalizar a la empresa no se dan en los tiempos programados, por ejemplo, existe una demora de más de 1 mes en un solo trámite.	Se organizará un cronograma estricto de visitas a todas las instituciones y contar con asesores legales capacitados (abogado).
Abandono del proyecto por alguno de sus principales directivos	Uno o más accionistas deciden retirarse del proyecto y retiran su capital.	Contar con un registro de al menos 2 personas con sus hojas de vida para ofrecerles el puesto que está vacante, las mismas se incluirán a la lista de accionistas inmediatamente luego de su aceptación.

Daño de maquinaria y demora en arreglo	La maquinaria que se utiliza para trabajar sufre algún daño, frenando la producción.	Obtener las mismas con garantías y servicio técnico oportuno (overhaul trimestral), en el momento de la adquisición de la maquinaria.
Desastres naturales	Presencia de fenómenos naturales como temblores, deslaves, erupciones, etc.	Implementación de planes de contingencia para precautelar el bienestar de los empleados, así como también de los bienes de la empresa, estos se elaborarán durante la implementación de la unidad de negocio.

Acerca de los riesgos e imprevistos que se podrían presentar para la nueva unidad de negocio "Oat & Juice", se debe considerar que los mismos traerán consigo cambios en los presupuestos que se están asignando para iniciar las actividades, en donde el mismo experimentará incrementos por los desembolsos extras que se harán en cuestiones como intereses por crédito en otras instituciones, demora de obtención de permisos, salida de algún accionista, daños de maquinaria, desastres naturales, entre otros.

CAPITULO VIII

8. RIESGOS CRÍTICOS, PROBLEMAS Y SUPUESTOS

En este capítulo se tratará los distintos supuestos sobre los cuales se ha construido el plan de negocio.

8.1. Supuestos y criterios utilizados

A continuación, se detallarán los diferentes supuestos que se tomaron en cuenta para el presente proyecto de negocio.

- La unidad de negocio dedicada a la comercialización de Avena Polaca en las parroquias de Cumbayá y Tumbaco iniciará sus operaciones en el mes de octubre del 2016. (variable).
- La comercialización de Avena Polaca estará dirigida hacia los centros educativos de las parroquias, así como también a puntos de venta como tiendas de barrio, panaderías, entre otros negocios del sector.
- Para empezar “Oat & Juice” se ofrecerá Avena Polaca en tiendas, mini mercados, panaderías en los alrededores de los 20 centros educativos ubicados en Cumbayá y Tumbaco-
- Para conocer la opinión de los potenciales clientes de Avena Polaca se realizó 3 tipos de encuestas en donde las mismas estuvieron dirigidas a los estudiantes de los centros educativos, los directores de los mismos, y los dueños de los negocios como tiendas de barrios en las parroquias de Cumbayá y Tumbaco.
- Las ventas proyectadas se calcularon considerando que el primer año existirán ventas por 95458 litros anuales (escenario esperado).
- El mercado objetivo está conformado en un primer momento por 20 centros educativos en los cuales 4.105 alumnos (40%) de los 12.074 existentes están dispuestos a adquirir avena polaca, y de igual manera por 46 tiendas (10%) de las 468 tiendas que de igual manera están dispuestos a adquirir el producto.

- En un primer momento se ha determinado que las ventas tendrán un crecimiento de 5%, un porcentual aproximado a la inflación del año 2015, la cual, según el INEC, fue de 3,38%.
- En el momento de inicio de las actividades de “Oat & Juice” contará con 8 personas como personal de la misma, siendo los mismos 2 operarios, 1 supervisor operativo, 2 vendedores, 1 Gerente, 1 Secretaria, 1 Contador.
- El canal de distribución que se realizará, será mediante la actuación como intermediario en donde la empresa “Oat & Juice” hacia los establecimientos ubicados en el mercado meta.

8.2. Riesgos y problemas principales

Cuando se empieza un nuevo negocio es normal que se corran riesgos y problemas y la manera en cómo se enfrenten los mismos dependerá el éxito o no de la nueva empresa.

A continuación, se muestra los distintos riesgos que pueden presentarse para la compañía denominada “Oat & Juice”.

Tabla 44. Riesgos y problemas principales.

Riesgo/Problema	Descripción	Estrategias
Demora en obtener el crédito financiero	Cuando el crédito que se solicitó no es desembolsado inmediatamente.	- Buscar nuevas fuentes de financiamiento. - Solicitar inyección de capital por parte de los accionistas.
Demora en obtener los permisos necesarios de operación	Los trámites necesarios se encuentran estancados y no hay avances.	-Solicitar informes periódicos sobre los avances de los trámites al abogado.
Abandono del proyecto por alguno de sus principales directivos	Uno o más de los accionistas desisten y retiran su capital aportado.	-Mantener una lista actualizada de posibles reemplazos (hojas de vida)
Demora en la entrega de materia prima y materiales	La materia prima y demás materiales no llegan a los tiempos pactados.	-Tener listados de otros posibles proveedores. -Mantener un ambiente de confianza entre los proveedores y la empresa.
Daño de maquinaria y demora en arreglo	Las maquinarias presentan defectos y se dañan continuamente.	-Solicitar un overhaul trimestral a los proveedores de maquinarias. -Adquirir maquinarias con garantías.
Desastres naturales	Presencia de temblores, erupciones volcánicas, deslaves, fenómeno del Niño, entre otros.	-Elaborar manuales de riesgos. -Capacitar a los empleados ante posibles desastres naturales.
Obtención de ingresos menores a los esperados	Cuando las ventas realizadas son menores a las proyectadas.	-Incrementar la publicidad. -Elaborar promociones.
Cambio repentino en los gustos del cliente	El cliente deja de preferir la avena polaca.	-Introducir nuevos productos al portafolio de productos como jugos naturales
Ingreso de productos sustitutos y competidores nuevos.	Un producto similar a la avena polaca ingresa al mercado por medio de nuevos competidores	-Incorporar más productos al portafolio. -Ofrecer promociones.
Incrementos en los costos	Sucede cuando la materia prima y demás materiales utilizados suben de precio, afectando así al valor del producto final.	-Trabajar con la planificación de un porcentaje de gastos que cubran eventualidades. -Realizar negociaciones con el proveedor

CAPÍTULO IX

9. PLAN FINANCIERO

9.1. Inversión inicial

Tabla 45. Inversión Inicial.

DETALLE DE INVERSIONES	VALOR
VEHICULO	35.000,00
HERRAMIENTAS	88,15
MAQUINARIA Y EQUIPO	15.300,00
MUEBLES Y ENSERES	2.911,00
EQUIPOS OFICINA	748,00
EQUIPOS COMPUTACIÓN	3.250,00
OTROS ACTIVOS	5.260,00
CAPITAL DE TRABAJO (3 MESES)	56.180,07
TOTAL DE INVERSIONES	118.737,22

9.2. Depreciaciones

Tabla 46. Depreciaciones.

DEPRECIACIÓN				
ACTIVOS FIJOS	VALOR TOTAL	VIDA UTIL	% DEPRE ANUAL	VALOR DEPREC. Anual
VEHICULO	35.000,00	5	20%	7.000,00
HERRAMIENTAS	88,15	5	20%	17,63
MAQUINARIA Y EQUIPO	15.300,00	10	10%	1.530,00
MUEBLES Y ENSERES	2.911,00	10	10%	291,10
EQUIPOS OFICINA	748,00	10	10%	74,80
EQUIPOS COMPUTACIÓN	2.650,00	3	33,3%	883,33
TOTAL:	56.697,15			9.796,86

9.3. Inversión diferida

Tabla 47. Gastos de Constitución.

CONCEPTO	VALOR
HONORARIOS LEGALES	\$ 500,00
DEPOSITO CONSTITUCION	\$ 300,00
NOTARIA	\$ 60,00
REGISTRO MERCANTIL MUNICIPIO	\$ 50,00
PERMISO BOMBEROS	\$ 200,00
VARIOS (COPIAS, MOVIL)	\$ 100,00
TOTAL	\$ 1.260,00

9.4. Capital de trabajo

El capital de trabajo está conformado por los gastos en talento humano, recursos tecnológicos, entre otros que necesitará la empresa para sus primeros tres meses de funcionamiento.

Tabla 48. Capital de Trabajo.

DETALLE	VALOR 3 meses
GASTOS ADMINISTRATIVOS	10.535,75
PUBLICIDAD Y PROMOCIÓN	581,25
GASTOS DE VENTA	3.755,77
COSTO DE PRODUCCION DIRECTO	41.307,30
TOTAL	56.180,07

9.5. Estructura de capital

Tabla 49. Estructura de capital.

DETALLE DE INVERSIONES	VALOR	RECURSOS PROPIOS		CRÉDITO	
		VALOR	%	VALOR	%
VEHICULO	35.000,00	17.500,00	50,0%	17.500,00	50,0%
HERRAMIENTAS	88,15	44,08	50,0%	44,08	50,0%
MAQUINARIA Y EQUIPO	15.300,00	7.650,00	50,0%	7.650,00	50,0%
MUEBLES Y ENSERES	2.911,00	1.455,50	50,0%	1.455,50	50,0%
EQUIPOS OFICINA	748,00	374,00	50,0%	374,00	50,0%
EQUIPOS COMPUTACIÓN	3.250,00	1.625,00	50,0%	1.625,00	50,0%
OTROS ACTIVOS	5.260,00	2.630,00	50,0%	2.630,00	50,0%
CAPITAL DE TRABAJO (3 MESES)	56.180,07	28.090,03	50,0%	28.090,03	50,0%
TOTAL DE INVERSIONES	118.737,22	59.368,61	50,00%	59.368,61	50,00%

9.6. Financiamiento

Tabla 50. Tabla de Amortización.

VALORES INICIALES		VALORES FINALES	
Capital:	59.368,61	Total pagado:	97.493,02
Tiempo:	10 (en semestres)	Interés total:	38.124,41
Interés:	10,21% (semestral)	Cuota Semestral:	9.749,30

Cuota	Capital	Cuota semestral	Cuota Capital	Cuota Interés	Capital Reducido	Interés Acumulado
1	59.368,61	9.749,30	3.687,77	6.061,53	55.680,84	6.061,53
2	55.680,84	9.749,30	4.064,29	5.685,01	51.616,55	11.746,55
3	51.616,55	9.749,30	4.479,25	5.270,05	47.137,30	17.016,60
4	47.137,30	9.749,30	4.936,58	4.812,72	42.200,72	21.829,32
5	42.200,72	9.749,30	5.440,61	4.308,69	36.760,11	26.138,01
6	36.760,11	9.749,30	5.996,10	3.753,21	30.764,01	29.891,22
7	30.764,01	9.749,30	6.608,30	3.141,01	24.155,72	33.032,22
8	24.155,72	9.749,30	7.283,00	2.466,30	16.872,71	35.498,52
9	16.872,71	9.749,30	8.026,60	1.722,70	8.846,11	37.221,23
10	8.846,11	9.749,30	8.846,11	903,19	0,00	38.124,41
TOTAL		97.493,02	59.368,61	38.124,41		

9.7. Proyección de ingresos

Para la proyección de los ingresos se considera un precio de venta inicial para el litro de avena de 1,50 dólares y del litro de jugo de 2,08 dólares. Además, de un incremento de 3.38% anual.

Tabla 51. Proyección de Ventas.

	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
Envases(en litros) Avena	87.248	91.610	96.190	101.000	106.050
Precio por Envase Avena	\$ 1.50	\$ 1.55	\$ 1.60	\$ 1.66	\$ 1.71
Envases(en litros) Otras Bebidas	0	62.816	108.139	113.546	119.223
Precio por Envase Otras Bebidas	\$ -	\$ 1.92	\$ 1.98	\$ 2.05	\$ 2.12
INGRESOS TOTALES	\$ 130.872	\$ 262.602	\$ 368.019	\$ 400.429	\$ 434.098

9.8. Proyección de costos y gastos

Tabla 52. Egresos.

COSTOS DE PRODUCCION DIRECTO	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
MATERIA PRIMA DIRECTA	152.246,99	157.392,94	162.712,82	168.212,52	173.898,10
MATERIALES DIRECTOS	1.032,00	1.066,88	1.102,94	1.140,22	1.178,76
MANO DE OBRA DIRECTA	11.950,20	12.354,12	12.771,69	13.203,37	13.649,64
MANO DE OBRA INDIRECTA	-	-	-	-	-
TOTAL COSTOS DE PRODUCCION DIRECTO	165.229,19	170.813,94	176.587,45	182.556,11	188.726,50
GASTOS	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
GASTOS DE PRODUCCIÓN	35.795,24	37.005,12	38.255,89	39.548,94	40.885,69
SEGUROS	2.608,68	2.696,85	2.788,00	2.882,24	2.979,66
MANTENIMIENTO	11.389,70	11.774,67	12.172,65	12.584,09	13.009,43
DEPRECIACIÓN	9.796,86	10.128,00	10.470,32	10.824,22	11.190,08
SERVICIOS BÁSICOS	12.000,00	12.405,60	12.824,91	13.258,39	13.706,52
GASTOS ADMINISTRATIVOS	42.143,00	36.140,86	37.362,42	38.625,27	39.930,80
TALENTO HUMANO	38.810,00	32.695,20	33.800,30	34.942,75	36.123,81
SUMINISTROS	3.333,00	3.445,66	3.562,12	3.682,52	3.806,99
GASTOS DE VENTA	15.023,08	15.753,99	16.286,47	16.836,95	17.406,04
Tarjetas de presentación	125,00	129,23	133,59	138,11	142,78
Diseño Página Web	800,00	827,04	854,99	883,89	913,77
Mantenimiento Página Web	200,00	206,76	213,75	220,97	228,44
Plan de redes sociales	1.200,00	1.240,56	1.282,49	1.325,84	1.370,65
TALENTO HUMANO	12.698,08	13.350,40	13.801,64	14.268,14	14.750,40
GASTOS FINANCIEROS	19.498,60	19.498,60	19.498,60	19.498,60	19.498,60
INTERESES PRESTAMO	19.498,60	19.498,60	19.498,60	19.498,60	19.498,60
COSTOS TOTALES DEL PROYECTO	277.689,11	279.212,50	287.990,83	297.065,87	306.447,64

9.9. Proyección de Estados Financieros

9.9.1. Estado de Resultados

Tabla 53. Estado de Resultados.

CONCEPTO	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
(+) INGRESOS	130.871,34	262.666,91	368.848,70	400.381,57	434.610,19
(-) COSTO DE PRODUCCIÓN	201.024,43	132.834,41	146.449,94	161.461,06	178.010,81
= UTILIDAD BRUTA	-70.153,09	129.832,50	222.398,76	238.920,52	256.599,38
(-) GASTOS ADMINISTRATIVOS	42.143,00	36.140,86	37.362,42	38.625,27	39.930,80
(-) GASTOS DE VENTA	15.023,08	15.753,99	16.286,47	16.836,95	17.406,04
= UTILIDAD OPERACIONAL	-127.319,17	77.937,66	168.749,87	183.458,30	199.262,54
(-) GASTOS FINANCIEROS	19.498,60	19.498,60	19.498,60	19.498,60	19.498,60
= UTILIDAD ANTES DE REPARTO	-146.817,77	58.439,06	149.251,27	163.959,69	179.763,93
(-) 15% PARTICIPACIÓN TRABAJADORES	0,00	8.765,86	22.387,69	24.593,95	26.964,59
= UTILIDAD ANTES IMPUESTOS	-146.817,77	49.673,20	126.863,58	139.365,74	152.799,34
(-) 22% IMPUESTO A LA RENTA	0,00	10.928,10	27.909,99	30.660,46	33.615,86
= UTILIDAD NETA	-146.817,77	38.745,10	98.953,59	108.705,28	119.183,49

A partir del segundo año de funcionamiento de la empresa, se considerará incorporar nuevos productos al portafolio tales como jugos de naranja, limón y coco, para de esta forma poder afrontar los gastos administrativos que aumentaran en concordancia con el incremento salarial de cada año.

Al igual que los ingresos de la empresa podrían ser altos los gastos también podrían serlo, debido a que se incurre en la compra de materia prima y de comercialización de los productos.

9.8.2. Estado de Situación

Tabla 54. Estado de Situación.

ACTIVOS			PASIVO		
Corrientes			56.180,07	A corto Plazo	
Efectivo	56.180,07			Proveedores	-
Inventarios	-				
			56.697,15	A largo plazo	59.368,61
				Préstamo Bancario	59.368,61
Fijos					
Depreciables					
Edificios	-				
Vehículo	35.000,00				
Herramientas	88,15				
Maquinaria y Equipo	15.300,00				
Muebles y Enseres	2.911,00				
Equipos de Oficina	748,00				
Equipo de Computación	2.650,00				
Diferidos e Intangibles			5.260,00		
Amortizables					
Estudios de Factibilidad	3.500,00				
Gastos de Constitución	1.260,00				
TOTAL ACTIVOS		118.137,22	TOTAL PASIVO + PATRIMONIO		118.737,22

En el presente estado se muestran la situación de la empresa al finalizar el primer año de funcionamiento. Detallando los activos con que cuenta la empresa al finalizar el periodo, al igual que las deudas.

Quedando como patrimonio a la inversión de los accionistas de la empresa, cuyo porcentaje de participación se detalla a continuación.

Tabla 55. Patrimonio

ACCIONISTA	CAPITAL APORTADO	PORCENTAJE PARTICIPACION
ACCIONISTA 1	\$ 15.750,26	32,10%
ACCIONISTA 2	\$ 15.750,19	32,10%
ACCIONISTA 3	\$ 17.562,04	35,80%

9.10. Flujo de efectivo

Tabla 56. Flujo de Efectivo.

PERIODO	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
INVERSIONES	-\$ 118.737,22					
VENTAS NETAS		130.871,34	262.666,91	368.848,70	400.381,57	434.610,19
- COSTO DE VENTAS.		201.024,43	132.834,41	146.449,94	161.461,06	178.010,81
= UTILIDA BRUTA EN VENTAS		(70.153,09)	129.832,50	222.398,76	238.920,52	256.599,38
+ GASTOS DE OPERACIÓN		42.143,00	58.604,10	60.584,92	62.632,69	64.749,67
+ DEPRECIACIÓN		9.796,86	9.796,86	9.796,86	9.796,86	9.796,86
+ AMORTIZACION		7.752,06	9.415,84	11.436,70	13.891,30	16.872,71
- TOTAL GASTOS OPERACIÓN		59.691,92	77.816,80	81.818,49	86.320,85	91.419,25
= UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS		(129.845,01)	52.015,71	140.580,27	152.599,66	165.180,13
- IMPUESTO TRABAJADORES			7.802,36	21.087,04	22.889,95	24.777,02
- IMPUESTO A LA RENTA			9.726,94	26.288,51	28.536,14	30.888,68
= UTILIDAD DESPUES DE IMPUESTOS			34.486,41	93.204,72	101.173,58	109.514,43
ADICIONALES						
+ DEPRECIACIÓN		9.796,86	9.796,86	9.796,86	9.796,86	9.796,86
+ AMORTIZACIÓN		7.752,06	9.415,84	11.436,70	13.891,30	16.872,71
= TOTAL ADICIONES		17.548,92	19.212,70	21.233,57	23.688,16	26.669,58
FLUJO NETO	(118.737,22)	17.548,92	53.699,11	114.438,29	124.861,74	\$ 136.184

9.11. Flujo de caja

Tabla 57. Flujo de Caja.

CUENTAS	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
= UTILIDAD NETA		(146.817,77)	38.745,10	98.953,59	108.705,28	119.183,49
(+) APOORTE DE CAPITAL	59.368,61					
(+) DEPRECIACIONES		9.796,86	9.796,86	9.796,86	9.796,86	9.796,86
(+) VALOR RESIDUAL						
(-) INVERSIONES	118.737,22				2.650,00	
(+) PRÉSTAMO	59.368,61					
(-) AMORTIZACIÓN DEUDA		7.752,06	9.415,84	11.436,70	13.891,30	16.872,71
= FLUJO NETO DE CAJA	-	(144.772,97)	39.126,12	97.313,75	101.960,84	112.107,64

9.12. VAN

El Valor Actual Neto (VAN) es la sumatoria de los flujos de efectivo futuros de una inversión o de un proyecto, menos la inversión inicial.

Cuando el Valor Actual Neto se ha calculado se debe considerar los siguientes criterios de decisión los cuales indican que:

- VAN < 0, significa que los ingresos son menores que los egresos; por lo tanto, se rechaza el proyecto.
- VAN > 0, significa que los ingresos son mayores que los egresos; por lo tanto, se aprueba el proyecto.
- VAN = 0, significa que los ingresos y los egresos son iguales; por lo tanto, la decisión es indiferente puede o no aprobar el proyecto.

Tabla 58. VAN.

CÁLCULO DEL VALOR ACTUAL NETO				
AÑOS	FNC	SFNC	(1+i) ⁿ	FNC/(1+i) ⁿ
0	-59.368,61			-59.368,61
1	-144.772,97	-144.772,97	1,19	-121.545,60
2	39.126,12	-105.646,84	1,42	27.578,48
3	97.313,75	-8.333,09	1,69	57.587,67
4	101.960,84	93.627,75	2,01	50.657,12
5	112.107,64	205.735,39	2,40	46.762,11
SUMAN	205.735,39			1.671,18

$$VAN = -I + S (FNC/(1+i)^n)$$

$$VAN = 1.671,18 \text{ PROYECTO VIABLE}$$

9.13. TIR

La tasa interna de retorno es aquella tasa de actualización máxima que reduce a cero el valor actual neto (VAN) del proyecto” (Hamilton & Pezo, 2005, pág. 175). Cuando la tasa interna de retorno se ha calculado se debe considerar los siguientes criterios de decisión, los mismos indican que:

- TIR < Tasa de actualización o descuento, la rentabilidad del proyecto es menor que el costo de oportunidad de la inversión; por lo tanto, se rechaza el proyecto.
- TIR > Tasa de actualización o descuento, la rentabilidad del proyecto es mayor al costo de oportunidad; por lo tanto, se aprueba el proyecto.

- TIR = Tasa de actualización o descuento, la rentabilidad es igual a cero; por lo tanto, la decisión es indiferente puede o no aprobar el proyecto.

Tabla 59. TIR.

CÁLCULO DE LA TASA INTERNA DE RETORNO

$$\text{TIR} = \text{TDi} + (\text{TDs} - \text{TDi}) * \text{VAi} / (\text{VAi} - \text{VAs})$$

$$\text{TIR} = 19,48\%$$

9.14. Periodo de Recuperación de la Inversión

Tabla 59. PRI

AÑO	FNC	FNCA	FNCAA
0	(59.368,61)	(59.368,61)	(59.368,61)
1	(144.772,97)	(121.545,60)	(180.914,21)
2	39.126,12	27.578,48	(153.335,73)
3	97.313,75	57.587,67	(95.748,05)
4	101.960,84	50.657,12	(45.090,93)
5	112.107,64	46.762,11	1.671,18

El Periodo de Recuperación de la Inversión es de 4 años, 10 meses y 21 días.

9.15. Índices financieros

9.15.1. Índice de liquidez

“El índice de liquidez es uno de los elementos más importantes en las finanzas de una empresa, por cuando indica la disponibilidad de liquidez de que dispone la empresa”. (Gerencie, 2015).

$$\text{ÍNDICE DE LIQUIDEZ} = \frac{\text{ACTIVO CORRIENTE}}{\text{PASIVO CORRIENTE}}$$

$$\text{ÍNDICE DE LIQUIDEZ} = \frac{118.137,22}{59.368,61}$$

$$\text{ÍNDICE DE LIQUIDEZ} = 1,99$$

El índice de liquidez indica que por cada dólar de deuda que tenga la empresa, la misma tiene 2 dólares para afrontar el endeudamiento.

9.15.2. Índice de rentabilidad sobre las ventas

$$\text{RENTABILIDAD SOBRE VENTAS} = \frac{\text{UTILIDAD NETA}}{\text{VENTAS}}$$

Durante el primer año de funcionamiento de la empresa, no existirá rentabilidad. En el segundo año, la rentabilidad será de 0.15 centavos.

9.15.3. Índice de rentabilidad patrimonial

$$\text{RENTABILIDAD PATRIMONIAL} = \frac{\text{UTILIDAD NETA}}{\text{PATRIMONIO}}$$

Para el segundo año de funcionamiento de la empresa, la rentabilidad patrimonial será de 4,00 dólares.

CONCLUSIONES

Al analizar la información concerniente al estudio de mercado se detectó que los estudiantes de las parroquias de Cumbayá y Tumbaco consumen poca avena en comparación a bebidas como las gaseosas o los jugos. Adicional a esta información, también se detectó que los ingresos de los estudiantes son bajos, siendo en su mayoría de 1,00 dólar. Lo que en breve daría a conocer el bajo consumo de avena, puesto que el costo de una bebida de avena oscila los 0,80 centavos de dólar, en tanto que las gaseosas cuestan en promedio 0,50 centavos. Orientando al cliente a preferirlas.

La información del estudio de mercado detectó que a los estudiantes les gustaría adquirir Avena Polaca en sus establecimientos educativos, puesto que en ocasiones anteriores han podido probarlas y el sabor del producto ha sido de su agrado. De esta manera, el 89% de los encuestados mencionó que recomendaría el consumo de avena polaca. Siendo esta información útil, para determinar la demanda potencial del producto.

Debido a que una de las variantes para que no se consuma avena polaca en las parroquias de Cumbayá y Tumbaco son los precios. El estudio de mercado arrojó que, la nueva empresa deberá ingresar al mercado con precios bajos, que permiten captar la atención de los clientes. Por tanto, se proponen presentaciones de vasos de 8 y 15 onzas y envases de 500 y 1000 ml a un costo desde los USD 0.50 por el vaso de 8 onzas hasta USD 1,50 por el litro.

Por medio del focus group se detectó que a los participantes les atrajo más el sabor de la avena polaca, que el de la competencia. Siendo este un factor clave, puesto que los consumidores pudieron apreciar en el producto un sabor distintivo y agradable. Además, los asistentes a la sesión indicaron que les gustaría adquirir el producto en diversas presentaciones 8 onzas, 15 onzas, ½ litro y 1 litro y a bajos costos.

De las entrevistas a los expertos se concluyó que, en la actualidad una de las mejores vías para captar clientes son las redes sociales, además que los costos son bajos al realizar publicidad por este medio en comparación a la cantidad de clientes que atrae.

Otro dato importante extraído de las entrevistas fue lo concerniente a la innovación, ya que los entrevistados mencionaron que es importante ofrecer a los clientes nuevos productos, que satisfagan nuevas necesidades. Por lo tanto, dentro del plan de negocios se propone agregar en el segundo año de funcionamiento de la empresa, nuevos productos, que son jugos de naranja, limón y coco.

La nueva empresa, tiene la oportunidad de ser la primera en ingresar a un nuevo nicho de mercado, como lo son las parroquias de Cumbayá y Tumbaco, donde muchos de los consumidores conocen de la existencia de la avena polaca y gustan de ella, pero no existen distribuidores que provean a las instituciones educativas y locales comerciales del producto.

REFERENCIAS

- Banco Solidario. (22 de Septiembre de 2016). *Cuida tu futuro*. Obtenido de <https://cuidatufuturo.com/pasos-para-crear-una-empresa-en-ecuador-2/>
- Carrera, N. (8 de Marzo de 2012). *Yo nací en este país*. Obtenido de <http://vivenciasecuador.blogspot.com>
- Díaz, V. (2009). *Metodología de la Investigación científica y bioestadística*. Santiago, Chile: RIL Editores.
- EKOS. (01 de Noviembre de 2016). *EKOS*. Obtenido de <http://www.ekosnegocios.com/negocios/verArticulos.aspx?idcat=122>
- El Comercio. (24 de Julio de 2015). *El Comercio*. Obtenido de <http://elcomercio.com>
- Hair, J. e. (2011). *Marketing*. México: CENGAGE Learning.
- INEC. (2015). *Índice de Precios al Consumidor, Diciembre 2015*. Quito: Instituto Nacional de Estadísticas y Censos.
- Instituto Nacional de Estadísticas y Censos. (14 de Octubre de 2010). *INEC*. Obtenido de INEC: <http://www.ecuadorencifras.gob.ec/>
- La Avena, Salud y Nutrición. (15 de Abril de 2016). *La Avena|Salud y Nutrición*. Obtenido de <http://laavena.com>
- Lusthaus&Hélene. (2002). *Evaluación Organizacional*. Quito: IDRC.
- Martínez, C. (2011). *Estratégicamente 6: Marketing y Comercial*. Madrid: Díaz de Santos S.A.
- Minsterio de Salud Pública. (Septiembre de 2014). *Minsterio de Salud Pública del Ecuador*. Obtenido de <http://www.controlsanitario.gob.ec>
- Pintado&Sánchez. (2011). *Introducción a la investigación de mercados*. Madrid: ESIC EDITORIAL.
- Pintado, B. T. (2010). *Introducción a la investigación de mercados*. Madrid: ESIC.
- Presidencia de la República . (2002). *Reglamento de Buenas Prácticas para Alimentos Procesados*. Quito: Presidencia de la República.
- Ruiz, O. J. (2012). *Metodología de la investigación cualitativa*. Bilbao: DEUSTO.
- Superintendencia de Compañías. (2015). *Ley de Compañías*. Quito: SC.

Unidad de Analisis de Síntesis. (2012). *Clasificación Nacional de Actividades Económicas*. Quito: INEC.

Valles, S. M. (2014). *Cuadernos metodológicos*. Madrid: CIS.

ANEXOS

ANEXO 1

Aplicación de la entrevista al experto

Cuestionario

1. ¿Considera que el producto será atractivo para el mercado al que se apunta?
2. ¿Qué le quitaría o agregaría al producto para mejorarlo?
3. ¿Qué le parece el producto avena polaca?
4. ¿Qué segmento de la población cree usted que podría sentirse más atraído por el producto?
5. ¿Qué precio sería adecuado para un producto como la avena polaca?
6. ¿Considera que la publicidad ayuda en el consumo del producto?
7. ¿Qué tipo de publicidad atrae más a los consumidores?
8. ¿Qué factores influyen en la compra o no de un producto como la avena polaca?

ANEXO 2

Banco de preguntas Focus Group:

Preguntas iniciales:

1. ¿Conoce los beneficios de consumir avena?
2. ¿Indique con qué frecuencia consume usted avena preparada?
3. ¿Considera usted que un producto como la Avena Polaca debería ser vendido en los centros educativos como escuelas y colegios?
4. ¿Adquiriría usted el producto de Avena Polaca, por qué?
5. ¿Qué presentación de Avena Polaca llama más su atención?

6. ¿Le gustaría adquirir Avena Polaca en las tiendas de barrio y panaderías cercanas a su hogar?

ANEXO 3

APLICACIÓN FOCUS GROUP

Nº	Nombre	Edad	Nivel de Instrucción	Ocupación
1	Miguel Castro	15	Secundaria	Estudiante
2	Ana Paula Taco	7	Primaria	Estudiante
3	Santiago Cruz	17	Secundaria	Estudiante
4	Rebeca Reinoso	12	Secundaria	Estudiante
5	Karla Delgado	11	Primaria	Estudiante
6	Francisco Narváez	10	Primaria	Estudiante
7	Cristhian Pérez	12	Secundaria	Estudiante
8	Oscar Sánchez	10	Primaria	Estudiante
9	Bryan Ortega	8	Primaria	Estudiante
10	Michelle Cadena	9	Primaria	Estudiante

ANEXO 4

ENCUESTA DIRIGIDA A LOS ESTUDIANTES DE LOS CENTROS EDUCATIVOS

Buenos días, soy estudiante de la Universidad de las Américas, el objetivo de esta encuesta es Analizar la factibilidad de la implementación de un plan de negocios para la comercialización de Avena Polaca en las Parroquias de Cumbayá y Tumbaco.

INSTRUCCIONES:

- Lea cada una de las preguntas cuidadosamente.
- Responda con total sinceridad.
- Marque con una X según corresponda.

CUESTIONARIO:

1. ¿Qué edad tiene?

2. ¿Le gusta la avena polaca?

Si ()

No ()

3. ¿Compra su colación en el bar de su centro educativo?

Si ()

No ()

4. ¿Qué bebidas compra en el bar?

Jugo ()

Gaseosa ()

Té ()

Bolos ()

Avena ()

Yogurt ()

Otro ()

5. ¿Cuánto dinero le envían tus padres?

\$ 0,01 centavo - \$ 0,50 centavos ()

\$ 0,51 centavo - \$ 1,00 dólar ()

\$ 1,01 dólares - \$ 1,50 dólares ()

\$ 1,51 dólares - \$ 2,00 dólares ()

\$ 2,00 dólares en adelante ()

6. ¿Con qué frecuencia tomaría avena polaca si se vendiera en el bar del centro educativo?

Todos los días de la semana ()

4 veces a la semana ()

3 veces a la semana ()

2 veces a la semana ()

1 vez a la semana ()

No la bebería ()

7. ¿Recomendaría que el bar de la institución educativa venda avena polaca?

Si ()

No ()

8. ¿Qué productos venden más en el bar de su centro educativo?

Snacks ()

Comida rápida ()

Frutas ()

Bebidas ()

Dulces ()

Postres ()

Otros ()

GRACIAS POR SU AMABLE COLABORACIÓN

DIRIGIDA A LOS DIRECTORES DE LOS CENTROS EDUCATIVOS

Buenos días, soy estudiante de la Universidad de las Américas, el objetivo de esta encuesta es Analizar la factibilidad de la implementación de un plan de negocios para la comercialización de Avena Polaca en las Parroquias de Cumbayá y Tumbaco.

INSTRUCCIONES:

- Lea cada una de las preguntas cuidadosamente.
- Responda con total sinceridad.
- Marque con una X según corresponda.

CUESTIONARIO:

1. ¿Conoce usted la bebida denominada avena polaca?

Si ()

No ()

2. ¿Considera que la avena polaca posee nutrientes que ayuden al correcto desarrollo de los estudiantes?

Si ()

No ()

3. ¿Recomendaría que el bar de la institución educativa venda avena polaca?

Si ()

No ()

4. ¿Qué productos venden más en el bar de su centro educativo?

Snacks ()

Comida rápida ()

Frutas ()

Bebidas ()

Dulces ()

Postres ()

Otros ()

5. ¿Considera que el precio del vaso pequeño de avena polaca de \$ 0,20 centavos es accesible para los estudiantes?

ENCUESTA DIRIGIDA A LOS DUEÑOS DE TIENDAS DE BARRIO Y PANADERÍAS DE LAS PARROQUIAS DE CUMBAYÁ Y TUMBACO.

Buenos días, soy estudiante de la Universidad de las Américas, el objetivo de esta encuesta es Analizar la factibilidad de la implementación de un plan de negocios para la comercialización de Avena Polaca en las Parroquias de Cumbayá y Tumbaco.

INSTRUCCIONES:

- Lea cada una de las preguntas cuidadosamente.
- Responda con total sinceridad.
- Marque con una X según corresponda.

CUESTIONARIO:

1. ¿Conoce usted la bebida denominada avena polaca?

Si ()

No ()

2. ¿Conoce que la avena polaca posee nutrientes que ayudan a la salud?

Si ()

No ()

3. ¿Le gustaría poder vender en su local el producto de avena polaca?

Si ()

No ()

4. ¿Qué producto compran más los niños y adolescentes en su tienda?

Snacks ()

Frutas ()

Bebidas ()

Dulces ()

Otros ()

5. ¿Cuánto estaría dispuesto a pagar por un vaso grande 247 cm³ de avena de polaca?

0,35 centavos ()

0,40 centavos ()

0,45 centavos ()

0,50 centavos ()

6. ¿Con que frecuencia considera que podría hacerse un nuevo pedido de avena polaca?

Semanal ()

15 días ()

Mensual ()

7. ¿Por qué canal de comunicación le gustaría que se difunda la información y promoción del producto?

Mail ()

Revistas ()

Periódico ()

Radio ()

TV ()

Volantes ()

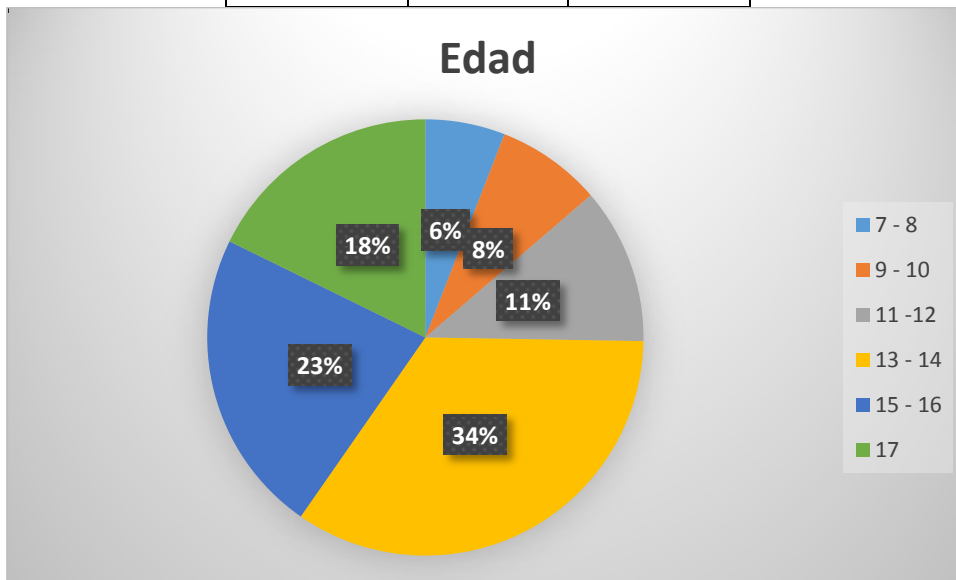
Redes sociales ()

ANEXO 5

ENCUESTA DIRIGIDA A LOS ESTUDIANTES DE LOS CENTROS EDUCATIVOS

1. ¿ Qué edad tiene?

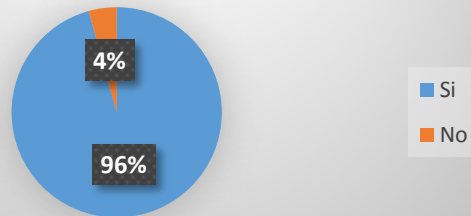
Respuesta	Numero	Porcentaje
7 - 8	22	6%
9 - 10	29	8%
11 -12	43	11%
13 - 14	128	34%
15 - 16	84	23%
17	66	18%



2. ¿Le gusta la avena polaca?

Respuesta	Número	Porcentaje
Si	356	96%
No	16	4%
Total	372	100%

1. ¿Le gusta la avena polaca?



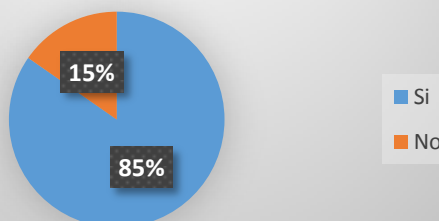
Análisis

Sobre si los estudiantes de los centros educativos conocen o no la avena polaca el 96% de los mismos supieron indicar que si conocen la bebida.

3. ¿Compra su colación en el bar de su centro educativo?

Respuesta	Número	Porcentaje
Si	315	85%
No	57	15%
Total	372	100%

2. ¿Compra su colación en el bar de su centro educativo?

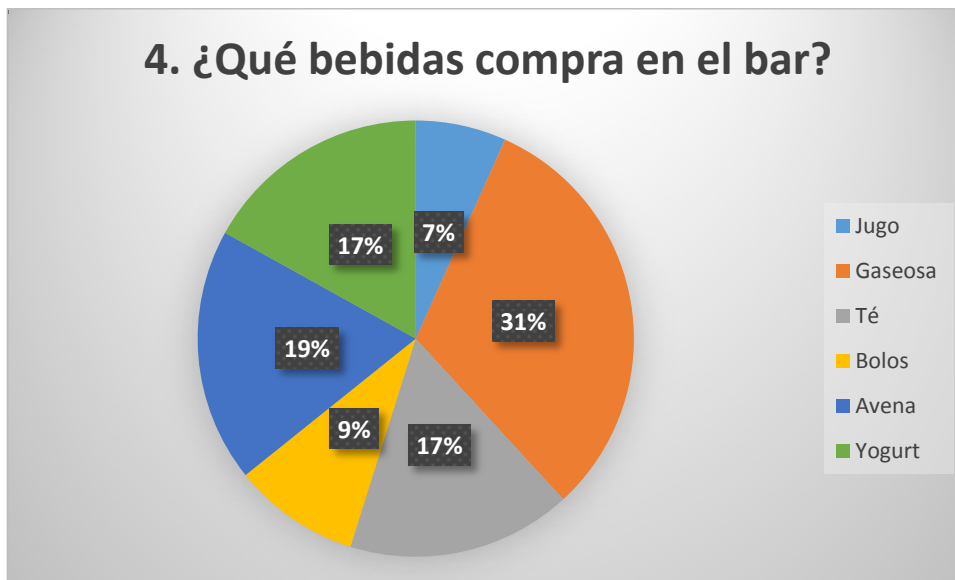


Análisis

Con respecto a si los estudiantes compran o no colación en los bares de sus centros educativos, el 85% supo indicar que si compran su colación en el bar.

4. ¿Qué compra en el bar?

Respuesta	Número	Porcentaje
Jugo	25	7%
Gaseosa	117	31%
Té	62	17%
Bolos	35	9%
Avena	70	19%
Yogurt	63	17%



5. ¿Cuánto dinero te envían tus padres?

Respuesta	Número	Porcentaje
\$ 0,01 centavo - \$ 0,50 centavos	36	10%
\$ 0,51 centavo - \$ 1,00 dólar	167	45%

\$ 1,01 dólares - \$ 1,50 dólares	41	11%
\$ 1,51 dólares - \$ 2,00 dólares	76	20%
\$ 2,00 dólares en adelante	52	14%
Total	372	100%

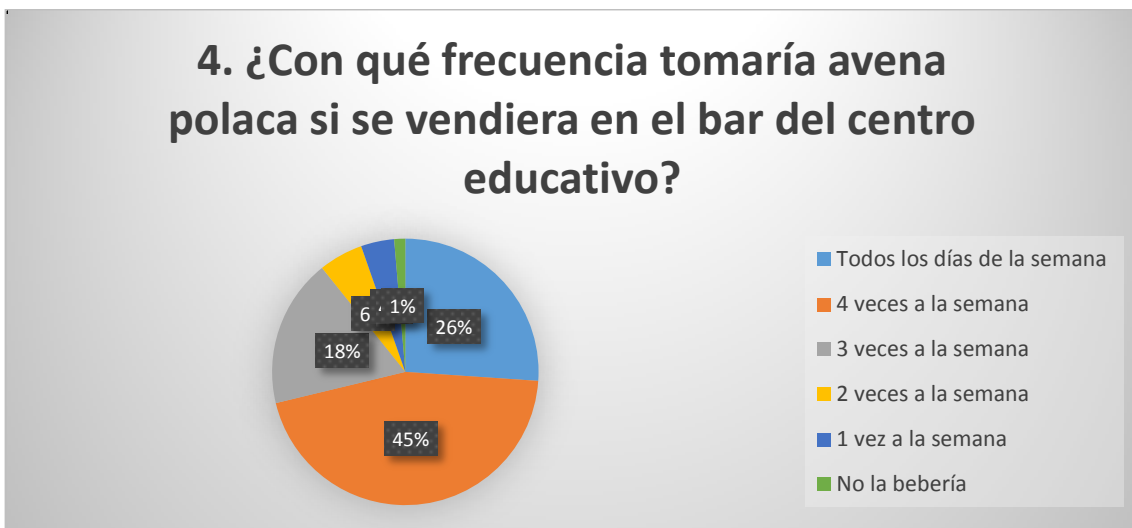


Análisis

Con respecto a la cantidad de dinero que reciben los estudiantes, los mismos supieron indicar que reciben entre \$0,51 centavos y \$1,00 dólar el 45%, el 20% recibe entre \$1,51 dólares y \$2,00 dólares, un 14% recibe más de \$ 2,00 dólares, indicándose de esta manera que los estudiantes si cuentan con dinero como para adquirir avena polaca en los bares de los centros educativos.

6. ¿Con qué frecuencia tomaría avena polaca si se vendiera en el bar del centro educativo?

Respuesta	Número	Porcentaje
Todos los días de la semana	97	26%
4 veces a la semana	168	45%
3 veces a la semana	67	18%
2 veces a la semana	20	5%
1 vez a la semana	15	4%
No la bebería	5	1%
Total	372	100%



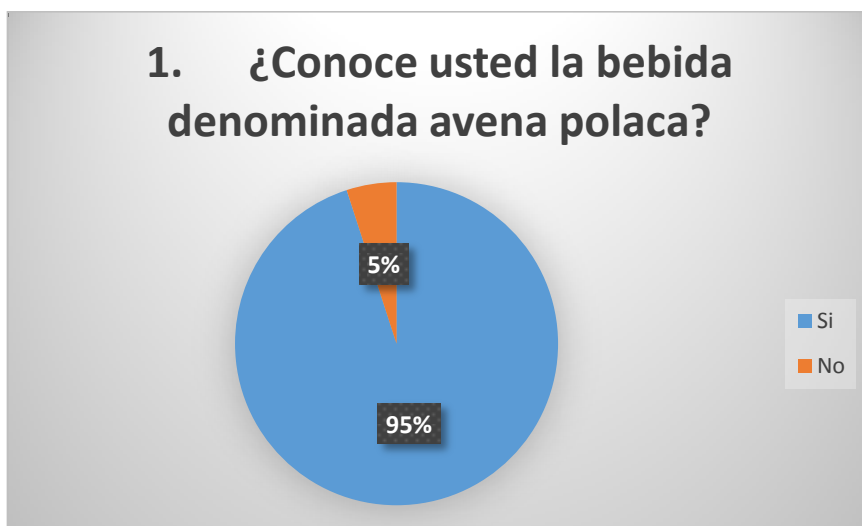
Análisis

Con respecto a la frecuencia con la que los estudiantes tomarían la bebida de avena polaca en los centros educativos el 45% señaló que la tomarían 4 veces a la semana, el 26% indicó que la bebería todos los días, y un 18% indicó que las beberían 3 veces a la semana.

ENCUESTA DIRIGIDA A LOS DIRECTORES DE LOS CENTROS EDUCATIVOS

1. ¿Conoce usted la bebida denominada avena polaca?

Respuesta	Número	Porcentaje
Si	19	95%
No	1	5%
Total	20	100%



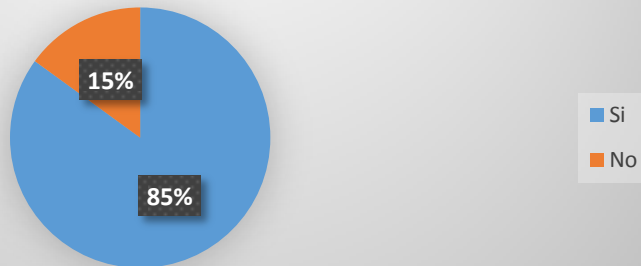
Análisis

Con respecto a si los directores de los centros educativos conocen o no la bebida avena polaca el 95% de los mismos supo señalar que si conocen la bebida.

2. ¿Considera que la avena polaca posee nutrientes que ayuden al correcto desarrollo de los estudiantes?

Respuesta	Número	Porcentaje
Si	17	85%
No	3	15%
Total	20	100%

2. ¿Considera que la avena polaca posee nutrientes que ayuden al correcto desarrollo de los estudiantes?



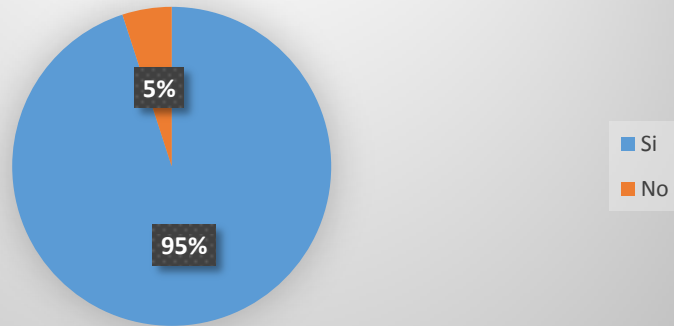
Análisis

Con respecto a si los directores conocen los nutrientes que posee la avena polaca, el 85% de los mismos indicó que si conocen los beneficios que la bebida posee.

3. ¿Recomendaría que el bar de la institución educativa venda avena polaca?

Respuesta	Número	Porcentaje
Si	19	95%
No	1	5%
Total	20	100%

3. ¿Recomendaría que el bar de la institución educativa venda avena polaca?



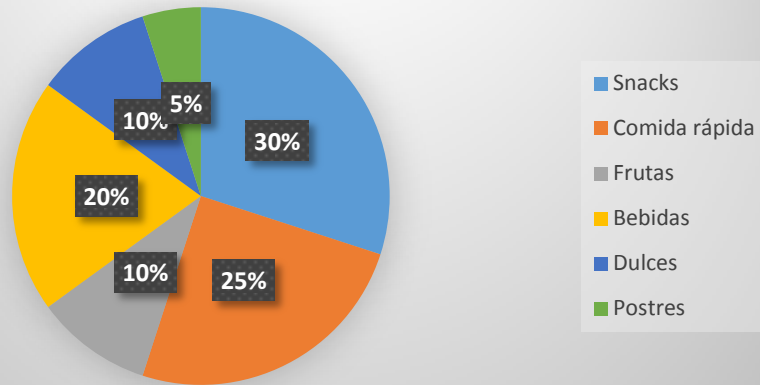
Análisis

Sobre si los directores recomendarían a los bares de los centros educativos para que vendan el producto de avena polaca el 95% de los mismos si recomendaría su venta.

4. ¿Qué productos venden en el bar de su unidad educativa?

Respuesta	Número	Porcentaje
Snacks	6	30%
Comida rápida	5	25%
Frutas	2	10%
Bebidas	4	20%
Dulces	2	10%
Postres	1	5%

4. ¿Qué productos venden más en el bar de su centro educativo?



5. ¿Considera que el precio del vaso pequeño de avena polaca de \$ 0,20 centavos es accesible para los estudiantes?

Respuesta	Número	Porcentaje
Si	20	100%
No	0	0%
Total	20	100%

4. Considera que el precio del vaso pequeño de avena polaca de \$ 0,20 centavos es accesible para los estudiantes?



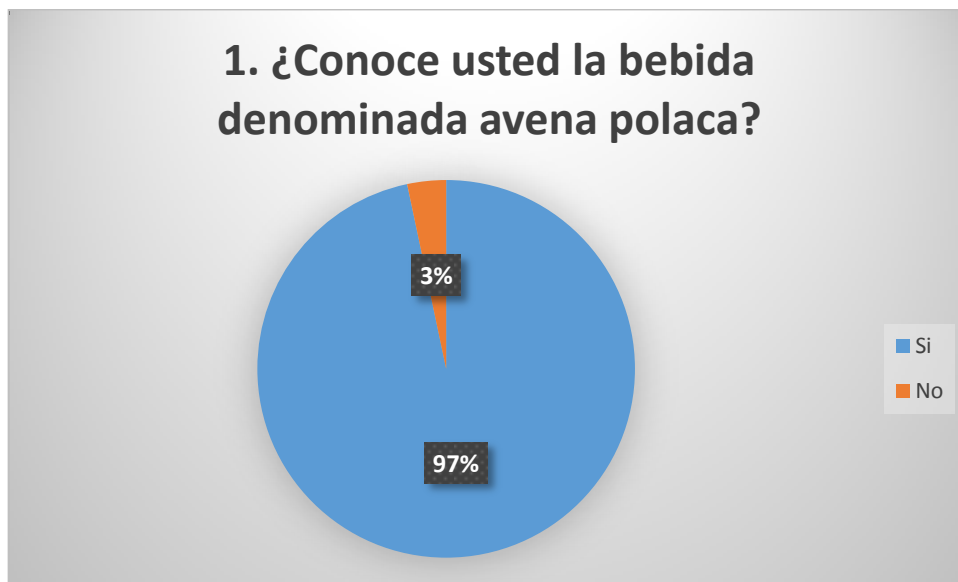
Análisis

Sobre si los directores de los centros educativos consideran que el precio de vaso pequeño de \$ 0,20 centavos es accesible para los estudiantes, el 100% de los mismos indicó que si es accesible.

ENCUESTA DIRIGIDA A LOS DUEÑOS DE TIENDAS DE BARRIO Y PANADERÍAS DE LAS PARROQUIAS DE CUMBAYÁ Y TUMBACO

1. ¿Conoce usted la bebida denominada avena polaca?

Respuesta	Número	Porcentaje
Si	204	97%
No	7	3%
Total	211	100%

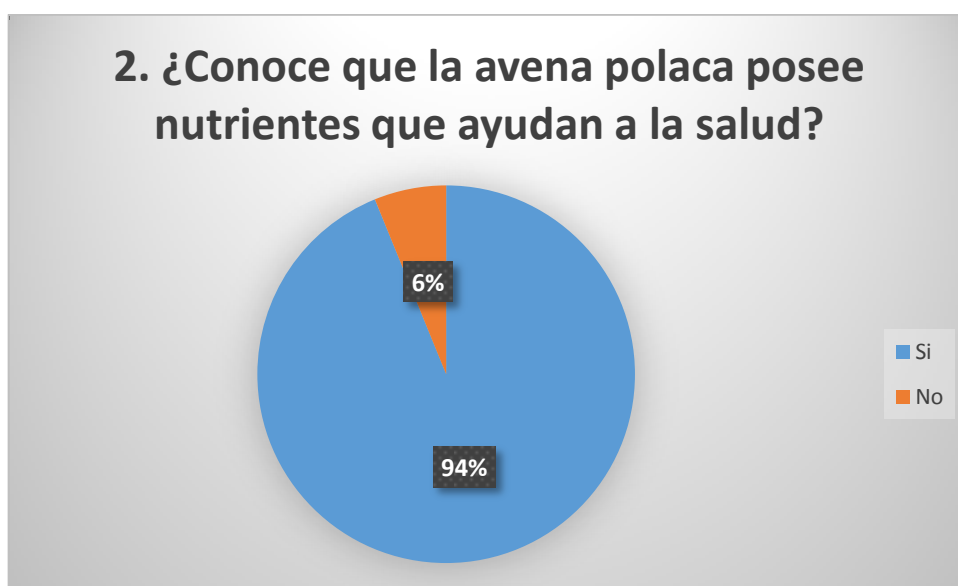


Análisis

Con respecto si los dueños de las tiendas de barrio conocen el producto de avena polaca el 97% de los mismos supo indicar que conocen la bebida.

2. ¿Conoce que la avena polaca posee nutrientes que ayudan a la salud?

Respuesta	Número	Porcentaje
Si	198	94%
No	13	6%
	211	100%



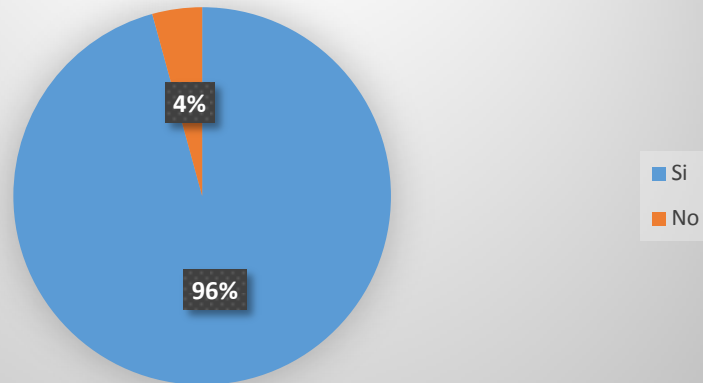
Análisis

Los dueños de las tiendas de barrio de las Parroquias de Cumbayá y Tumbaco con respecto a la pregunta de si conocían los nutrientes que posee la avena polaca el 94% de los mismos supo indicar que si conocían.

3. ¿Le gustaría poder vender en su local el producto de avena polaca?

Respuesta	Número	Porcentaje
Si	202	96%
No	9	4%
	211	100%

3. ¿Le gustaría poder vender en su local el producto de avena polaca?



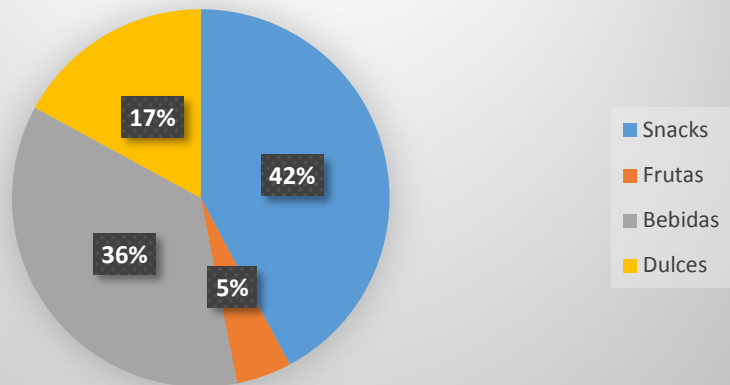
Análisis

Sobre si les gustaría vender la avena polaca en su local, el 96% de los dueños de dichos negocios indicaron que si les gustaría vender el producto.

4. ¿Qué producto compran más los niños y adolescentes en su tienda?

Respuesta	Número	Porcentaje
Snacks	89	42%
Frutas	10	5%
Bebidas	76	36%
Dulces	36	17%

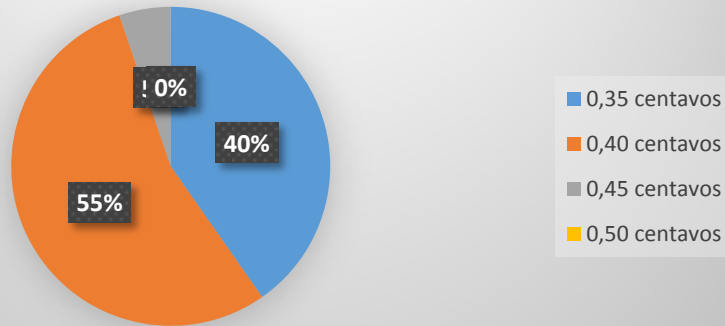
4. ¿Qué producto compran más los niños y adolescentes en su tienda?



5. ¿Cuánto estaría dispuesto a pagar por un vaso grande 247 cm³ de avena de polaca?

Respuesta	Número	Porcentaje
0,35 centavos	85	40%
0,40 centavos	115	55%
0,45 centavos	11	5%
0,50 centavos	0	0%
	211	100%

4. ¿Cuánto estaría dispuesto a pagar por un vaso grande de 247 cm³ de avena de polaca?



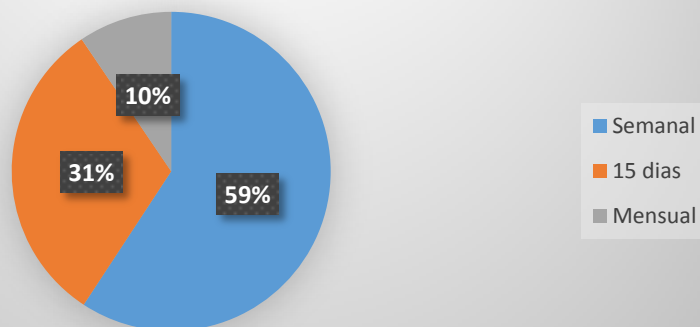
Análisis

Con respecto a cuanto estarían dispuestos a pagar los dueños de las tiendas de barrio por un vaso grande de 247 cm³ de avena polaca el 55% de los mismos indicó que pagaría \$ 0,40 centavos y un 40% señaló que estarían dispuestos a pagar \$ 0,35 centavos.

6. ¿Con que frecuencia considera que podría hacerse un nuevo pedido de avena polaca?

Respuesta	Número	Porcentaje
Semanal	125	59%
15 días	66	31%
Mensual	20	9%
	211	100%

5. ¿Con que frecuencia considera que podría hacerse un nuevo pedido de avena polaca?



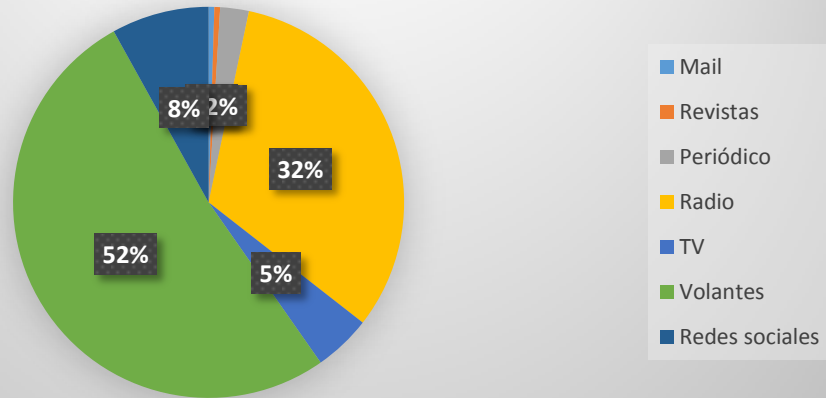
Análisis

Con respecto a la frecuencia que los dueños de las tiendas de barrio harían un pedido de avena polaca el 59% de los mismos señalaron que la frecuencia sería semanal, mientras que un 31% señalaron que la frecuencia sería cada 15 días.

7. ¿Por qué canal de comunicación le gustaría que se difunda la información y promoción del producto?

Respuesta	Número	Porcentaje
Mail	1	0%
Revistas	1	0%
Periódico	5	2%
Radio	68	32%
TV	10	5%
Volantes	109	52%
Redes sociales	17	8%
	211	100%

6. ¿Por qué canal de comunicación le gustaría que se difunda la información y promoción del producto?



Análisis

Con respecto a que canal de comunicación les gustaría a los dueños de las tiendas que se difunda la información sobre el producto de avena polaca el 52% de los mismos indicaron que les gustaría que sea vía volantes, el 32% indicó que les gustaría que sea vía radio, un 8% por redes sociales, un 5% que sea por medio de televisión y finalmente un 2% que sea vía periódico.

Camión con sistema de enfriamiento



Cuarto frio

